İKTİSADÎ ARAŞTIRMALAR VAKFI
TEZ ÖDÜLLENDİRMESİ YARIŞMASI 2022

Elif CEMEK

GELİŞEN ÜLKE BAĞLAMINDA İŞLETMELERİN KURUMSAL SOSYAL PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER: TÜRKİYE ÖRNEĞİ

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Aylin ATAAY

Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nce kabul edilmiş Doktora Tezi "İktisadî Araştırmalar Vakfı Tez Ödüllendirmesi Yarışması'nın" 2022 yılı değerlendirmesinde ödüle layık görülmüş ve İktisadî Araştırmalar Vakfı İktisadi İşletmesi'nce yayınlanmıştır.

İstanbul - 2023

ISBN: 978-605-9310-76-5

Bu kitabın yayın hakları
İktisadî Araştırmalar Vakfı İktisadi İşletmesi'ne aittir.

GELİŞEN ÜLKE BAĞLAMINDA İŞLETMELERİN KURUMSAL SOSYAL PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER: TÜRKİYE ÖRNEĞİ

Elif CEMEK

İktisadî Araştırmalar Vakfı
İktisadi İşletmesi Yayınları
Yayın No: 91
Sertifika: 18066

İstanbul, Mart 2023

Kapak Tasarım ve Mizanpaj
Abdullah KIZILKAYA

Baskı:
Bizim Dijital Matbaa San. ve Tic. A.Ş.
Yenimahalle - Ankara
Sertifika No: 41356

İKTİSADÎ ARAŞTIRMALAR VAKFI
İktisadi İşletmesi
19 Mayıs Cad. No: 3 Golden Plaza Kat: 8 34360 Şişli / İSTANBUL
Tel: (0212) 233 21 07 (pbx) Fax: (0212) 233 21 96
e-mail: info@iav.org.tr www.iav.org.tr
TELG: FOUNDATION ISTANBUL

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

GELİŞEN ÜLKE BAĞLAMINDA İŞLETMELERİN KURUMSAL SOSYAL PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER: TÜRKİYE ÖRNEĞİ

DOKTORA TEZİ

Elif CEMEK

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Aylin ATAAY

EYLÜL 2021

Evrak Tarih ve Sayısı: 30.09.2021-3368

SAV5 FORMU *GSÜ SBE_2020-2021 BAHAR*

T.C.
GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ONLINE TEZ SAVUNMA SINAVI
SONUÇ TUTANAĞI

- Bu form, **danışman** tarafından doldurulur ve imzalanır.
- Bu formun ekinde, **online tez savunma sınavı toplantısının kaydı** ile danışman dahil, **tüm jüri üyelerinin SAV4 formlarının** fotoğrafı/taratılmış kopyası bulunur.
- **Danışman**, bu formun ve eklerinin fotoğrafını/taratılmış kopyasını, tez savunma sınavının yapıldığı günü izleyen günden başlamak üzere **3 (üç) gün içinde** e-posta ekinde **GSÜSBE görevlisine** gönderir.

SAVUNMA TÜRÜ		☑ **İlk** savunma sınavı	☐ «Düzeltme» kararından sonra **ikinci** savunma sınavı*	
ÖĞRENCİ	**Ad-Soyad**	ELİF CEMEK	**Öğrenci numarası**	14122014
	Program	İŞLETME DOKTORA PROGRAMI		
	Tez konusu	Gelişen ülke bağlamında işletmelerin kurumsal sosyal performansını etkileyer		
	Tez başlığı (*Türkçe*)	Gelişen ülke bağlamında işletmelerin kurumsal sosyal performansını etkileyen faktörler: Türkiye örneği		
	Tez başlığı (*Tezin yazıldığı dilde*)	Gelişen ülke bağlamında işletmelerin kurumsal sosyal performansını etkileyen faktörler: Türkiye örneği		
	Danışmanı	PROF. DR. N. AYLİN ATAAY SAYBAŞILI		
	Yetiştirme programı	■ ÖYP ☐ Hami Üniv.		

Tez savunma sınavının zamanı	24 / 09 / 2021 Saat 17 : 00	**Öğrencinin savunma sınavına katılım durumu**	■ **KATILDI** ☐ **KATILMADI**
Jüri oluşumu konusundaki GSÜSBE Yönetim Kurulu kararı	GSÜSBE Yönetim Kurulu'nun 15/09/2021 tarih ve 21/35 sayılı toplantısında alınan 23 no'lu karar.		

		Unvan – Ad – Soyad	**Oy**
JÜRİ DEĞERLENDİRMESİ	**Danışman/ Üye****	PROF. DR. N. AYLİN ATAAY SAYBAŞILI	☑ **KABUL** ☐ **DÜZELTME** ☐ **RED**
	Üye	PROF. DR. ULUN AKTURAN	☑ **KABUL** ☐ **DÜZELTME** ☐ **RED**
	Üye	DR. ÖĞR. GÖREVLİSİ BELGİN BAHAR	☑ **KABUL** ☐ **DÜZELTME** ☐ **RED**
	Üye	PROF. DR. BENGİ ERTUNA	☑ **KABUL** ☐ **DÜZELTME** ☐ **RED**
	Üye	PROF. DR. FATMA KÜSKÜ AKDOĞAN	☑ **KABUL** ☐ **DÜZELTME** ☐ **RED**
	Üye		☐ **KABUL** ☐ **DÜZELTME** ☐ **RED**

NİHAİ SONUÇ	☑ **KABUL** ☐ **DÜZELTME*** ☐ **RED**
	☑ **OY BİRLİĞİ** ☐ **OY ÇOKLUĞU**

DANIŞMAN	**Unvan-Ad-Soyad**	PROF. DR. N. AYLİN ATAAY SAYBAŞILI		
	İmza		**Aktif e-posta adresi**	aataay@gsu.edu.tr

* Düzeltme kararı sonrası ikinci kez savunma sınavına giren öğrencilerin tez çalışmaları için düzeltme kararı verilemez.

EKLER:

EK1- Online tez savunma sınavı toplantısının kaydı.

EK2- Danışman dahil, jüri üyelerinin her biri tarafından doldurulmuş ve imzalanmış SAV4 formlarının fotoğrafı/taratılmış kopyası.

Enstitü Sekreteri

ÖNSÖZ

Küreselleşmeyle birlikte farklı bağlamlarda yer yer birbirinden farklılaşan yer yer birbirine yakınsayan meselerle karşı karşıya kalınan günümüz toplumsal düzeninde, organize olma kabiliyeti yüksek, kaynak ve yetenekler açısından donanımlı aktörler olarak işletmelerin, toplumsal refahın inşa edilmesinde önemli bir role sahip oldukları söylenebilir. Buradan hareketle bu araştırmayla, gelişen ülkeler arasında yer alan Türkiye'de, işletmelerin toplumsal meselelerin çözümüne yönelik yürüttükleri KSP faaliyetlerinin anlaşılması ve KSP seviyelerine etki eden etmenlerin ortaya konması; böylece toplumsal refahın inşasındaki rollerinin açığa çıkarılması amaçlanmıştır. KSP seviyesinin ölçümü içerik analizi uygulanarak yapılmış olup bu safha, zaman açısından çalışmanın en maliyetli kısmını teşkil etmektedir.

Bu çerçevede, bu uzun soluklu çalışmada, değerli görüşleri ile bana yol gösteren ve destek olan tez danışmanım Prof. Dr. Aylin Ataay'a, akademik desteğinin yanı sıra gösterdiği sabır ve anlayış için teşekkür ederim. Yine bu tez çalışmasının tamamlanmasında ve lisansüstü eğitim hayatım boyunca desteğini esirgemeyen, akademik yaşamdaki başarılarıyla yoluma her daim ışık tutan, çalışma disiplinleri ve hoşgörülü, yapıcı yaklaşımlarını daima örnek alacağım Prof. Dr. Sibel Yamak ve Prof. Dr. Bengi Ertuna'ya teşekkürlerimi sunarım. Araştırma yöntemi ile ilgili desteğini ve bilgisini esirgemeyen Prof. Dr. Ulun Akturan'a ve tez jürimde yer alarak değerli görüş ve katkılarını sunan Prof. Dr. Fatma Küskü Akdoğan ile Dr. Öğr. Üyesi Belgin Bahar'a da teşekkür ederim.

Öte yandan bu tez çalışması boyunca ve yüksek öğrenim hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini benden esirgemeyen Prof. Dr. Neşe Algan'a, Dr. Dilek Yavuz Erkan'a ve Doç. Dr. Pınar Çuhadar'a teşekkürlerimi sunarım. Bunun yanı sıra, Doç. Dr. Elif Kuş-Saillard'a nitel analiz yöntemi ile ilgili değerli görüşleri ve yönlendirmesinden ötürü teşekkür ederim. Şüphesiz ki sevgili anne babam, kardeşlerim Fatma ve Armağan, çok değerli arkadaşlarım Seyfettin Anmaç, Ali Aytaç, Merve Aytaç, Ayşedu-

du Uzun, Dilek Albayrak, Orhan Müra, Dr. Öğr. Üyesi Tutku Seçkin-Çelik, Dr. İlyas Çelik, Dr. Öğr. Üyesi Sinem Ateş, Dr. Öğr. Üyesi Emine Kef, Nil Ahu Yücel, Serdar Yücel ve ismini yazamadığım nice arkadaşım, her an yanımda olarak, anlayış ve hoşgörülerini esirgemeyerek bu uzun yolculuğu tamamlamamda en büyük desteği sundular. Bu sebeple, her birine ayrı ayrı teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Son olarak, Galatasaray Üniversitesi Kurumsal Yönetim, Denetim ve Uyum Çalışmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi'ne, araştırma sürecinde verdiği destekten ötürü teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ ..... **iii**
KISALTMALAR ..... **ix**
ŞEKİL LİSTESİ ..... **xi**
TABLO LİSTESİ ..... **xii**
RÉSUMÉ ..... **xv**
ABSTRACT ..... **xxiii**
ÖZET ..... **xxxi**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM: KURUMSAL SOSYAL PERFORMANS ANLAYIŞININ TARİHSEL GELİŞİMİ, KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE TÜRKİYE'DE KURUMSAL SOSYAL PERFORMANS **11**
1.1. Giriş 11
1.2. Sosyal Sorumluluk Anlayışının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi 12
1.3. Sosyal Sorumluluğa İlişkin Kavramlar 20
1.3.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk 20
1.3.2. Sürdürülebilirlik 29
1.3.3. Kurumsal Sosyal Yanıt Verebilirlik 35
1.3.4. Kurumsal Sosyal Performans 38
1.4. İşletmelerin Sosyal Sorumluluğuna İlişkin Kavramların Karşılaştırılması 44
1.4.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Sürdürülebilirliğin Karşılaştırılması 44
1.4.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal Sosyal Yanıt Verebilirlik ve Kurumsal Sosyal Performansın Karşılaştırılması 47
1.5. Türk İş Çevresi ve Kurumsal Sosyal Performans 52
1.5.1. Türk İş Çevresi 52
1.5.2. Türkiye'de Sosyal Sorumluluğun Gelişimi 60

İKİNCİ BÖLÜM: KURUMSAL SOSYAL PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİ İNCELEYEN AKADEMİK ÇALIŞMALAR, KURAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER **69**
2.1. Giriş 69
2.2. Sistematik Yazın Taraması 71
2.2.1. Sistematik Yazın Taramasının Gerekçesi 71
2.2.2. Sistematik Yazın Taramasının Uygulanması 73

2.3. Bireysel Düzey, Firma Düzeyi ve Kurumsal Düzeyde Kurumsal Sosyal Performansı Etkileyen Faktörler..... 78
2.3.1. Bireysel Düzeyde Kurumsal Sosyal Performansı Etkileyen Faktörler..... 80
2.3.2. Firma Düzeyinde Kurumsal Sosyal Performansı Etkileyen Faktörler.... 83
2.3.3. Kurumsal Düzeyde Kurumsal Sosyal Performansı Etkileyen Faktörler..... 90
2.3.4. Farklı Düzeylerde Kurumsal Sosyal Performansı Etkileyen Faktörler... 91
2.4. Türkiye'de Kurumsal Sosyal Performansı Etkileyen Faktörlere İlişkin Görgül Araştırmalar..... 99
2.5. Araştırma Modeli ve Hipotezler..... 106
2.5.1. Kurumsal Kuram (Institutional Theory)..... 110
2.5.2. Paydaş Kuramı (Stakeholder Theory)..... 113
2.5.2.1. Sektör Düzeyindeki Hipotezler (Kurumsal Kuram ve Paydaş Kuramı)..... 119
2.5.2.2. Firma Düzeyindeki Hipotezler (Kurumsal Kuram ve Paydaş Kuramı)..... 122
2.5.3. Sosyo-duygusal Zenginlik Kuramı (Socioemotional Wealth Theory).. 137
2.5.3.1. Firma Düzeyindeki Hipotezler (Sosyo-duygusal Zenginlik Kuramı)..... 138
2.5.4. Tepe Kademeler Kuramı (Upper Echelons Theory)..... 144
2.5.4.1. Bireysel Düzeydeki Hipotezler (Tepe Kademeler Kuramı).... 146

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ARAŞTIRMA TASARIMI VE METODOLOJİ..... 153
3.1. Araştırmanın Genel Amacı ve Önemi..... 153
3.2. Araştırma Metodolojisi..... 155
3.3. Karma Araştırma Metodu (Mixed Methods)..... 155
3.4. Örneklem..... 161
3.5. Nitel Analiz Safhası: Kurumsal Sosyal Performans Ölçümü (Bağımlı Değişken)..... 161
3.5.1. İçerik Analizi..... 163
3.5.2. İçerik Analizi Çerçevesinde Geliştirilen Temalar ve Tanımları..... 168
3.5.3. Kurumsal Sosyal Performans Ölçüt ve Puan Tablosu..... 176
3.5.4. Veri Seti ve Kaynakları..... 183
3.6. Nicel Analiz Safhası: Makro, Meso ve Mikro Düzey Faktörlerin Şirketlerin KSP Seviyesi ile İlişkisi..... 184
3.6.1. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi..... 184
3.6.2. Veri Seti ve Kaynakları..... 184
3.6.3. Bağımsız Değişkenler, Kontrol Değişkenleri ve Düzenleyici Değişkenlerin Ölçümü..... 185

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: ANALİZ VE BULGULAR **199**
4.1. KSP Boyutları: Ölçüm ve Bulgular 199
4.1.1. Çevre Teması 203
4.1.2. Toplum Teması 212
4.1.3. Kurumsal Yönetim Teması 224
4.1.4. Kelimelerin Frekansları 230
4.1.5. Süreç, Zaman ve Paydaş Boyutları Açısından İşletmelerin KSP Seviyesi 231
4.1.6. Sektörlere Göre Toplam KSP Dağılımı 234
4.1.7. Sektörlere Göre KSP(çevre), KSP(toplum) ve KSP (kurumsal yönetim) Seviyesinin Dağılımı 237
4.2. Makro, Meso ve Mikro Düzey Faktörlerin Şirketlerin KSP Seviyesi ile İlişkisinin Ölçümü ve Bulgular 246
4.2.1. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi 246
4.2.2. Sektör Düzeyi, Firma Düzeyi ve Bireysel Düzeydeki Değişkenlerin İşletmelerin Toplam KSP Seviyesi Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular 248
4.2.3. Sektör Düzeyi, Firma Düzeyi ve Bireysel Düzeydeki Değişkenlerin İşletmelerin Toplumsal, Çevresel ve Kurumsal Yönetim Alanındaki KSP Seviyesi Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular 253

BEŞİNCİ BÖLÜM: SONUÇ VE TARTIŞMA **263**
5.1. Kuramsal ve Uygulamaya Yönelik Öneriler 273
5.2. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar 275

KAYNAKÇA **277**
EKLER **337**
EK A: Türkiye'de KSP ile İlgili Araştırmalar 337
EK B: Web of Science Veri Tabanında KSP'yi Etkileyen Faktörlere İlişkin Araştırmalar 339
EK C: Araştırmada Yer Alan Şirketlerin Listesi 361
EK D: Veri Eksikliği Sebebiyle Araştırmaya Dahil Edilmeyen Şirketlerin Listesi 365
EK E: İşletmelerin Faaliyetleri ve Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri 366
EK F: Bağımsız Değişkenler ve KSP'ye İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları 368
EK G: Kontrol Değişkenleri ve KSP'ye İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları 371
EK H: Bağımsız Değişkenler, Kontrol Değişkenleri ve KSP'ye İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları 373
EK I: Bağımsız Değişkenler, Kontrol Değişkenleri, Düzenleyici Değişken_1 ve KSP'ye İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları 377

EK İ: Bağımsız Değişkenler, Kontrol Değişkenleri, Düzenleyici Değişken_2 ve KSP'ye İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları..... 382
EK J: Bağımsız Değişkenler, Kontrol Değişkenleri, Düzenleyici Değişken_3 ve KSP'ye İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları..... 387
EK K: Bağımsız Değişkenler, Kontrol Değişkenleri ve Çevresel KSP'ye İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları..... 392
EK L: Bağımsız Değişkenler, Kontrol Değişkenleri ve Toplumsal KSP'ye İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları..... 397
EK M: Bağımsız Değişkenler, Kontrol Değişkenleri ve Kurumsal Yönetim Alanındaki KSP'ye İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları..... 402
EK N: Kontrol Değişkenleri ve KSP'nin Alt Boyutlarına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları..... 407
EK O: NVivo Nitel Analiz Yazılımı Aracılığıyla Oluşturulan Ana Temalar ve Birincil Alt Temaların Ekran Görüntüsü..... 412

KISALTMALAR

AB	:	Avrupa Birliği
AR-GE	:	Araştırma ve Geliştirme
BDDK	:	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BIST	:	Borsa İstanbul
BM	:	Birlşemiş Milletler
CSR Hub	:	Corporate Social Responsibility Hub
EIRIS Ratings	:	Ethical Investment Research Service Ratings
G20	:	Group of 20
GII	:	Gender Inequality Index
IIVA	:	Innovest's Intangible Value Assessment
ISO	:	International Organization for Standardization
KEJI index	:	The Korea Economic Justice Institute index
KLD	:	Kinder, Lyndenberg, Domini Social Ratings Database
KSP	:	Kurumsal Sosyal Performans
KSS	:	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
MÜSİAD	:	Müstakil Sanayici ve İş Adamları Derneği
NACE Rev. 2	:	Nomenclature Statistique des Activités Économiques dans la Communauté Européenne Revision 2
OECD	:	Organization for Economic Development and Cooperation
SDG	:	Sustainable Development Goals
SKD Türkiye	:	İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği
SKH	:	Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi
SPK	:	Sermaye Piyasası Kurulu
TUSKON	:	Türkiye İş Adamları ve Sanayiciler Konfederasyonu
TÜSİAD	:	Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
UNDP	:	United Nations Development Programme

UPF	:	Uluslararası Para Fonu
VOSviewer	:	Visualization of Similarities Viewer
WBCD	:	World Business Council for Development
XKURY	:	BIST Kurumsal Yönetim Endeksi

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: VOSviewer Ağ Görselleştirme (VOSviewer Network Visualization)..... 76
Şekil 2: VOSviewer Ağ Görselleştirme (VOSviewer Network Visualization)..... 77
Şekil 3: VOSviewer Yoğunluk Görselleştirme (Density Visualisation), Web of Science_91 Makale..... 101
Şekil 4: VOSviewer Ağ Görselleştirme (VOSviewer Network Visualization), Web of Science_91 Makale..... 102
Şekil 5: VOSviewer Yoğunluk Görselleştirme (Density Visualisation), Scopus_63 Makale..... 103
Şekil 6: VOSviewer Ağ Görselleştirme (VOSviewer Network Visualization), Scopus_63 Makale..... 104
Şekil 7: KSP Göstergelerinin Ana Kategorilerinin Dağılımı..... 200
Şekil 8: Çevre Ana Temasına Bağlı Birincil Alt Tema Kodlarının Dağılımı..... 204
Şekil 9: Toplum Ana Temasına Bağlı Birincil Alt Tema Kodlarının Dağılımı..... 213
Şekil 10: Kurumsal Yönetim Ana Temasına Bağlı Birincil Alt Temalara İlişkin Kodların Dağılımı..... 224

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Kurumsal Sosyal Sorumluluk..... 49
Tablo 2: Kurumsal Sosyal Yanıt Verebilirlik..... 50
Tablo 3: Kurumsal Sosyal Performans..... 51
Tablo 4: Sistematik Yazın Taraması Süreci..... 75
Tablo 5: Araştırma Modeli..... 110
Tablo 6: Keşfedici Ardışık Desen ve Eş Anlı İç İçe Yerleşik Desene Dayanarak Geliştirilen Araştırma Akış Diyagramı..... 160
Tablo 7: KSP (çevre) Temaları ve Alt Temaların Tanımları..... 169
Tablo 8: KSP (toplum) Temaları ve Alt Temaların Tanımları..... 171
Tablo 9: KSP (kurumsal yönetim) Temaları ve Alt Temaların Tanımları..... 174
Tablo 10: Kurumsal Sosyal Performans Ölçüt ve Puan Tablosu..... 178
Tablo 11: Örnek KSP Kodlaması ve Puanlaması..... 179
Tablo 12: Örnek Kodlaması ve Puanlaması_2..... 181
Tablo 13: Birincil Alt Temaların Frekansları..... 200
Tablo 14: Çevre Ana Temasına Bağlı İkincil Alt Tema Kodlarının Dağılımı..... 206
Tablo 15: Toplum Ana Temasına Bağlı İkincil Alt Tema Kodlarının Dağılımı..... 214
Tablo 16: Kurumsal Yönetim Ana Temasına Bağlı İkincil Alt Tema... 226
Tablo 17: Veri Setlerinde En Sık Kullanılan Kelimeler..... 230
Tablo 18: Süreç Boyutu Açısından İşletmelerin KSP Seviyesinin Dağılımı..... 232
Tablo 19: Zaman Boyutu Açısından İşletmelerin KSP Seviyesinin Dağılımı..... 233

Tablo 20: Paydaş Boyutu Açısından İşletmelerin KSP Seviyesinin Dağılımı..... 234

Tablo 21: Sektörlere Göre KSP (toplam) Dağılımı (%)..... 235

Tablo 22: Sektörlere Göre KSP (çevre), KSP (toplum) ve KSP (kurumsal yönetim) Seviyesinin Dağılımı (%)..... 237

Tablo 23: KSP (çevre): Süreç, Zaman ve Paydaş Boyutları (%)..... 241

Tablo 24: KSP (toplum): Süreç, Zaman ve Paydaş Boyutları (%)..... 243

Tablo 25: KSP (kurumsal yönetim): Süreç, Zaman ve Paydaş Boyutları (%)..... 243

Tablo 26: Değişkenler ve Ölçümleri..... 247

Tablo 27: Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arası Korelasyon Tablosu: Toplam KSP, Bağımsız Değişkenler ve Kontrol Değişkenleri..... 249

Tablo 28: Çoklu Doğrusal Regresyon Tablosu: Toplam KSP[a]'yi Etkileyen Faktörler..... 230

Tablo 29: Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arası Korelasyon Tablosu (KSPçevre)..... 254

Tablo 30: Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arası Korelasyon Tablosu (KSPtoplum)..... 255

Tablo 31: Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arası Korelasyon Tablosu (KSPkurumsal yönetim)..... 256

Tablo 32: Çoklu Doğrusal Regresyon Tablosu: KSP Alt Boyutları..... 257

Tablo 33: Hipotezlerin Sonuçları..... 260

RÉSUMÉ

Avec la mondialisation, les individus, les nations et les économies sont devenus rapidement interconnectés et ont été confrontés à des problèmes qui diffèrent les uns des autres de temps à autre et convergent de temps à autre. Surtout depuis la seconde moitié du 20e siècle, la construction de sociétés prospères a été inscrite à l'ordre du jour de nombreuses organisations internationales et États-nations, et les obstacles à la prospérité mondiale ont été classés comme des problèmes sociaux, économiques et environnementaux. Dans ce cadre, de nombreuses questions différentes, telles que l'instabilité politique et économique, les inégalités en matière de santé, d'éducation ou d'emploi, la violence, le changement climatique, la réduction massive de la biodiversité, l'épuisement des sols et de l'eau potable, sont des obstacles au développement humain. Dans l'intervalle, les organisations internationales ont souligné que les pays en développement ont été confrontés à des évolutions économiques négatives au cours des deuxième et troisième trimestres de 2019. En plus de ces facteurs, il a été déclaré que la Turquie est confrontée à des incertitudes plus élevées, compte tenu des déséquilibres macroéconomiques actuels et internes et externes vulnérabilités. Dans ce contexte, on peut dire que le rôle des entreprises dans le développement du bien-être social est important en Turquie, qui fait partie des pays en développement et dont le développement économique dépend largement des investisseurs étrangers. De même, il a été souligné par les milieux universitaires qu'une compréhension du capitalisme, qui ne se concentre pas uniquement sur la maximisation du profit, joue un rôle unique dans la construction du bien-être social et donne aux entreprises l'espace nécessaire pour agir à cet égard.

Compte tenu de ces considérations, on peut s'attendre à ce que les entreprises turques soient en mesure de jouer un rôle important dans la construction du bien-être social en élargissant leur objectif de rendement financier, avec des implications CSP pour le développement social et environnemental. De même, des études antérieures ont montré que les

entreprises peuvent créer leur propre espace institutionnel, s'organiser mieux que les autres groupes d'acteurs et intervenir plus efficacement sur les questions sociales. À cet égard, on peut exprimer que les entreprises ont la capacité et les ressources pour produire des solutions efficaces aux problèmes sociaux. Ainsi, les entreprises peuvent apporter la contribution nécessaire dans les domaines du développement humain ainsi que du développement économique afin que la Turquie puisse prendre sa place parmi les pays de l'UE en tant que membre à part entière, accroître son efficacité parmi les pays du G20 qui façonnent les marchés et l'économie mondiaux, et rejoindre les rangs des pays développés. Dans ce cadre, dans cette thèse, il s'agit d'étudier les facteurs affectant le niveau CSP de 158 entreprises opérant dans le secteur manufacturier et cotées en BIST, dans le cadre de la théorie institutionnelle, de la théorie des parties prenantes, de la théorie de la richesse socio-émotionnelle et des échelons supérieurs théorie. En outre, il vise à comprendre les problèmes sociaux et les parties prenantes sur lesquels se concentrent les entreprises en Turquie, afin de connaître l'intervalle de temps pendant lequel elles réalisent les activités CSP en question. Lorsque nous examinons les recherches sur les entreprises turques liées à ce sujet, il a été déterminé qu'il existe un nombre limité de recherches et que presque toutes se concentrent sur des facteurs au niveau de l'entreprise. Dans ce cadre, dans cette recherche, contrairement aux études précédentes, il sera assuré de comprendre les facteurs qui affectent le niveau CSP des entreprises au niveau sectoriel, au niveau de l'entreprise et au niveau individuel. Parallèlement, il contribuera à la recherche sur les CSP dans le contexte des pays émergents.

Puisqu'il n'y a pas de base de données fournie par des tiers indépendants pour les niveaux CSP des entreprises en Turquie, les niveaux CSP des entreprises ont été mesurés en appliquant une analyse qualitative et les résultats ont été inclus dans l'étape d'analyse quantitative. Dans ce contexte, des méthodes mixtes, dans lesquelles des recherches qualitatives et quantitatives sont utilisées ensemble, ont été utilisées dans cette étude. La méthode mixte est une méthode de recherche qui permet de mener la recherche en tant qu'étude unique ou de l'appliquer longitudinalement à différentes étapes en collectant, combinant, reliant des données qualitatives et quantitatives ou en combinant les deux sources de données. En

conséquence, une composante de conception séquentielle exploratoire et de conception intégrée simultanée a été appliquée. Conformément à la conception intégrée simultanée, des données qualitatives et quantitatives ont été collectées simultanément et utilisées pour répondre à différentes questions de recherche. Tout d'abord, une analyse qualitative a été réalisée selon le modèle de conception séquentielle exploratoire. Sur cette base, les niveaux de CSP des entreprises ont été déterminés en effectuant une analyse de contenu dans la première étape. En d'autres termes, bien que les données qualitatives et quantitatives aient été collectées en même temps (conception intégrée simultanée), les niveaux de CSP obtenus à la suite de l'analyse qualitative ont été inclus dans les données de l'analyse quantitative (conception séquentielle exploratoire). Pour cette raison, dans la recherche mixte, une analyse qualitative a d'abord été effectuée, puis une analyse quantitative a été lancée. Ainsi, dans la section d'analyse qualitative, les niveaux de CSP des entreprises ont été mesurés en appliquant une analyse de contenu via le logiciel d'analyse qualitative NVivo, et dans la section d'analyse quantitative, les effets des facteurs au niveau sectoriel, au niveau de l'entreprise et au niveau individuel sur les niveaux de CSP ont été examinés en appliquant une analyse de régression linéaire multiple.

À la suite de l›analyse de contenu, il a été révélé que la tendance des entreprises à suivre les intrants, les extrants et les résultats des activités CSP qu›elles mènent est très faible en termes de processus, d›intervalle de temps et de parties prenantes. En d›autres termes, il a été déterminé que la majorité des entreprises ne déclarent pas les extrants qu›elles obtiennent des activités qu›elles mènent, elles ne surveillent pas le changement que les activités en question ont créé sur les parties prenantes et elles se concentrent uniquement sur les activités elle-même. En termes d›intervalle de temps, les résultats indiquent que les activités liées à la résolution des problèmes environnementaux et sociaux sont principalement menées à court terme, mais les activités liées à la gouvernance d›entreprise sont menées à court et moyen terme. Cependant, on peut affirmer que les entreprises exercent leurs activités principalement pour des parties prenantes internes. Dans ce contexte, en ce qui concerne la dimension communautaire, il a été révélé qu›ils se concentrent davantage sur les parties prenantes locales et nationales par rapport aux dimensions environnementales et de gouvernance d›entreprise.

Dans la dimension de la gouvernance d›entreprise, il a été observé qu›ils se concentraient davantage sur les parties prenantes internationales que les deux autres dimensions et incluaient davantage les parties prenantes internationales dans les activités du DSP.

Lorsque les activités CSP des entreprises sont considérées en général, il a été révélé que les pratiques pour les questions de main-d'œuvre, d'utilisation des ressources, d'innovation et de diversité de la haute direction sont prédominantes. Dans une perspective plus large, il a été découvert que les entreprises se concentrent sur certains des objectifs de développement durable soulignés par l'ONU, notamment « (2.3) l'augmentation de la productivité agricole et l'augmentation des revenus des petits agriculteurs, (5.5) la participation pleine et effective des femmes à tous les niveaux de prise de décision dans la vie économique, sociale et publique, (16.7) assurer une prise de décision réactive, inclusive, participative et représentative à tous les niveaux, (6.3) améliorer la qualité de l'eau, l'élimination des déchets, minimiser les produits chimiques nocifs et les substances nocives , (12.2) gestion durable et utilisation efficace des ressources naturelles , (12.4) gérer tous les déchets conformément aux accords internationaux et minimiser de manière significative leur rejet dans l'air, l'eau ou le sol, (12.6) prévenir les déchets par la prévention, la réduction, le recyclage et la réutilisation, (7.2) pour augmenter l'utilisation des énergies renouvelables, (8.4) assurer l'efficacité des ressources dans la production et la consommation, (9.5) l'innovation avec son encouragement , accroître la recherche scientifique et améliorer les compétences technologiques des secteurs, (8.3) créer des activités productives, des emplois décents, soutenir l'entrepreneuriat, l'innovation et la créativité (8.8) protéger les droits des employés, promouvoir la sécurité et sécuriser les environnements de travail. D'autre part, des questions telles que l'établissement durable, le développement local, la santé et le bien-être de la communauté et la réduction des inégalités se sont avérées être à l'ordre du jour des entreprises à un très faible niveau. Cependant, il a été déterminé que les entreprises agissent conformément au 17e objectif de développement durable des Nations Unies, qui recommande la coopération afin d'assurer la durabilité dans tous les domaines de la vie sociale, bien que limité. Dans ce contexte, il a été révélé que la tendance des entreprises à impliquer et à coopérer avec les parties prenantes dans

leurs activités liées aux questions sociales est plus élevée que les activités liées aux questions environnementales. De plus, dans la dimension communautaire, l'accent a été mis sur les parties prenantes externes, tandis que les activités environnementales ont été principalement menées dans le cadre d'opérations internes. Dans la dimension de la gouvernance d'entreprise, les parties prenantes internationales étaient plus ciblées que les deux autres dimensions, et les parties prenantes internationales étaient plus impliquées dans les activités du DSP. Malgré tous ces résultats, on peut dire que les activités des entreprises pour la résolution des problèmes sociaux sont menées dans le cadre de plans à court terme. Car, considéré en termes de dimension temporelle, il a été révélé que les activités liées aux enjeux sociaux et environnementaux sont principalement réalisées entre 0 et 1 ans.

En examinant la répartition sectorielle, selon la classification sectorielle à deux chiffres de la NACE Rév. 2, il a été révélé qu'un nombre limité de secteurs avaient des niveaux élevés de CSP, tandis que la plupart d'entre eux affichaient de faibles niveaux de CSP. Dans ce contexte, il a été observé que les niveaux de CSP des entreprises opérant dans la fabrication de véhicules terrestres à moteur, la fabrication d'autres produits minéraux non métalliques (ciment), la fabrication d'équipements électriques, la fabrication de produits alimentaires, la fabrication de produits de boissons et la fabrication de produits textiles secteurs sont plus élevés que les autres secteurs. En outre, il a été déterminé que les entreprises opérant dans la fabrication de papier et de produits en papier, la fabrication de coke et de produits pétroliers raffinés, la fabrication de produits chimiques et de produits chimiques, la fabrication de produits en caoutchouc et en plastique et l'industrie métallurgique de base présentent CSP modéré. Les niveaux CSP des entreprises engagées dans l'impression de supports enregistrés, la fabrication de produits pharmaceutiques de base, la fabrication de produits métalliques ouvrés à l'exclusion des machines et équipements, la fabrication de machines et équipements non classés ailleurs, la fabrication d'autres véhicules de transport et la fabrication des meubles sont à un niveau très bas. Sur la base de ces résultats, on peut conclure que le niveau CSP des entreprises diffère selon les secteurs et que le niveau CSP des entreprises produisant des produits de l'industrie lourde, de l'alimentation et des boissons et du textile est relativement élevé.

À la suite de l›analyse de régression, il a été détecté que dans l›environnement commercial turc, les médias, en tant qu›outil de pression normative à la fois au niveau du secteur et au niveau de l›entreprise, affectent le niveau CSP total des entreprises et donc l'environnement des entreprises joue un rôle relativement déterminant dans le niveau CSP des entreprises. D'autre part, il a été révélé que les entreprises ayant une grande visibilité auprès des parties prenantes et servant dans le secteur de la consommation finale ont des niveaux de CSP plus élevés. Sur la base de celles-ci, on peut exprimer que les entreprises agissent dans le cadre de la théorie instrumentale des parties prenantes et qu'elles ont tendance à mener des activités de CSP afin d'accroître la légitimité aux yeux des parties prenantes. Parallèlement à cela, les résultats de la recherche indiquent que les motifs spécifiés dans la théorie de la richesse socio-émotionnelle n'ont pas d'effet sur le niveau CSP des entreprises. De même, les résultats indiquent que les niveaux de CSP totaux des entreprises familiales ne diffèrent pas de ceux des autres structures de propriété. En ce qui concerne le niveau individuel, dans le cadre de la théorie des échelons supérieurs, des résultats ont été obtenus selon lesquels l'expérience des gestionnaires basée sur la fonction de sortie peut avoir un effet positif sur le niveau total du CSP.

Compte tenu des praticiens, avec cette étude, les conclusions sur les questions sociales sur lesquelles les entreprises en Turquie mènent des activités CSP, sur quelle période elles mènent ces activités et sur quelles parties prenantes elles se concentrent le plus, ont été présentées à l'information de toutes les parties prenantes. Ces résultats peuvent aider les parties prenantes à examiner le rôle à long terme des entreprises dans la protection sociale. Les entreprises, quant à elles, peuvent renforcer leur légitimité dans la société et accroître leur avantage concurrentiel en justifiant leur rôle dans la construction du bien-être social. D'autre part, les chercheurs, les chefs d'entreprise et les décideurs peuvent évaluer l'efficacité des entreprises à répondre aux problèmes de société. Cependant, les résultats indiquent que le niveau de CSP des entreprises lié à la gouvernance d'entreprise est à un niveau faible, et prendre les mesures nécessaires à cet égard peut profiter aux entreprises. Parce que presque toutes les entreprises dans le cadre de cette recherche, commercent avec les pays de l'UE où les mécanismes de marché développés fonctionnent et les bonnes pratiques de

gouvernance d'entreprise sont courantes. Le développement des pratiques de gouvernance d'entreprise est important à la fois pour les entreprises et pour l'environnement commercial turc afin de mieux s'adapter aux marchés de l'UE.

Compte tenu des limites de la recherche, se concentrer uniquement sur les entreprises du secteur manufacturier et négociées en BIST peut être montré principalement parmi les contraintes importantes. Dans ce contexte, des résultats plus généralisables peuvent être obtenus en examinant d'autres entreprises opérant dans le secteur manufacturier en Turquie. Deuxièmement, dans les études futures, on pourra examiner s'il existe des différences entre les secteurs en incluant des secteurs autres que le secteur manufacturier. En plus de ceux-ci, une meilleure compréhension des rôles des cadres supérieurs dans les activités CSP peut être obtenue en menant des entretiens en face à face avec les cadres supérieurs dans les recherches futures. Parallèlement à cela, les futures études peuvent comparer les niveaux de CSP des entreprises opérant dans les secteurs manufacturiers dans différents pays émergents et les facteurs qui les affectent et parvenir à des résultats plus généralisables entre les pays. En revanche, cette étude s'est concentrée uniquement sur les activités positives du CSP. Par conséquent, les études qui incluent des activités CSP négatives peuvent contribuer à une compréhension plus complète et plus valide des niveaux CSP des entreprises. En outre, l'épidémie du virus Corona (COVID-19), qui s'est propagée rapidement dans le monde entier en 2019, a provoqué des changements socio-économiques et des effets négatifs à l'échelle mondiale, affectant toutes les parties, des particuliers aux institutions, du secteur privé au public. Dans ce contexte, la manière dont les entreprises réagissent à l'épidémie de COVID-19 et s'il y a un changement dans leur approche des problèmes liés à la santé publique et au bien-être peuvent être abordées dans des recherches plus approfondies. En outre, les politiques et les activités CSP des entreprises concernant les activités CSP pendant et après COVID-19 peuvent être examinées. En dehors de cela, dans cette recherche, un nouveau schéma de mesure a été développé pour mesurer les niveaux de CSP des entreprises. Dans des études ultérieures, le schéma de mesure peut être testé en le réutilisant ou ses critères peuvent être renforcés pour fournir des résultats plus objectifs et plus fiables. Enfin, les niveaux de

CSP des entreprises ont été mesurés au moyen d'une analyse de contenu. Pour cette raison, l'utilisation de méthodes quantitatives dans les recherches futures peut contribuer à obtenir des résultats plus généralisables.

ABSTRACT

With globalization, individuals, nations and economies have become rapidly interconnected and have faced issues that differ from each other from time to time and converge from time to time. Especially since the second half of the 20th century, the construction of prosperous societies has been placed on the agenda of many international organizations and nation states, and obstacles to global prosperity have been classified as social, economic and environmental issues. In this framework, many different issues, such as political and economic instability, inequality in health, education or employment, violence, climate change, massive reduction of bio-diversity, depletion of soil and potable water, are obstacles to human development. In the meantime, international organizations pointed out that emerging countries faced negative economic developments in the second and third quarters of 2019. In addition to these factors, it was stated that Turkey is faced with higher uncertainties, given the ongoing macroeconomic imbalances and internal and external vulnerabilities. In this context, it can be said that the role of enterprises in the development of social welfare is great in Turkey, which is among the emerging countries and whose economic development largely depends on foreign investors. Likewise, it has been emphasized by academic circles that an understanding of capitalism, which does not focus solely on profit maximization, plays a unique role in the construction of social welfare and gives businesses the necessary space for action in this regard.

Given these considerations, it can be expected that businesses in Turkey will be able to play an important role in the construction of social welfare by expanding their focus of financial return, with CSP implications for social and environmental development. Likewise, previous studies have shown that businesses can create their own institutional space, organize better than other stakeholder groups, and intervene more effectively in social issues. In this respect, it can be expressed that companies have the ability and resources to produce effective solutions to social issues. Thus, businesses

can make the necessary contribution in the fields of human development as well as economic development so that Turkey can take its place among the EU countries as a full member, increase its effectiveness among the G20 countries that shape the global markets and economy, and join the ranks of the developed countries. In this framework, in this thesis, it is aimed to investigate the factors affecting the CSP level of 158 companies operating in the manufacturing sector and traded in BIST, within the framework of institutional theory, stakeholder theory, socio-emotional wealth theory and upper echelons theory. Besides, it is aimed to understand which social issues and stakeholders businesses in Turkey focus on, to find out the time interval that they carry out the CSP activities in question. When we look at the researches on Turkish businesses related to this subject, it has been determined that there is a limited number of researches and almost all of them focus on firm-level factors. In this framework, in this research, unlike previous studies, it will be ensured to understand the factors that affect the CSP level of enterprises at the sector level, firm level and individual level. Together with this, it will contribute to research on CSP in the context of emerging country.

Since there is no database provided by independent third parties for the CSP levels of companies in Turkey, the CSP levels of the enterprises were measured by applying qualitative analysis and the findings were included in the quantitative analysis stage. In this context, mixed methods, in which qualitative and quantitative research are used together, were used in this study. Mixed method is a research method that allows to carry out the research as a single study or to apply it longitudinally at different stages by collecting, combining, linking qualitative and quantitative data or combining both data sources. Accordingly, a component of exploratory sequential design and concurrent embedded design was applied. In accordance with the concurrent embedded design, qualitative and quantitative data were collected simultaneously and used to answer different research questions. First of all, qualitative analysis was carried out in accordance with the exploratory sequential design model. Based on this, the CSP levels of the companies were determined by conducting content analysis in the first stage. In other words, although qualitative and quantitative data were collected at the same time (concurrent embedded design), the CSP levels obtained as a

result of the qualitative analysis were included in the quantitative analysis data (exploratory sequential design). For this reason, in the mixed research, firstly, qualitative analysis was carried out and then quantitative analysis was started. Thus, in the qualitative analysis section, the CSP levels of the enterprises were measured by applying content analysis through the NVivo qualitative analysis software, and in the quantitative analysis section, the effects of the factors at the sector level, firm level and individual level on the CSP levels were examined by applying multiple linear regression analysis.

As a result of the content analysis, it has been revealed that the tendency of the enterprises to follow the inputs, outputs and results of the CSP activities they carry out is very low in terms of process, time interval and stakeholders. In other words, it has been determined that the majority of businesses do not report the outputs they obtain from the activities they carry out, they do not monitor the change that the activities in question have created on the stakeholders, and they only focus on the activity itself. In terms of time range, the findings indicate that activities related to the solution of environmental and social issues are mostly carried out in the short term, but activities related to corporate governance are carried out in the short and medium term. However, it can be asserted that businesses carry out their activities mainly for internal stakeholders. In this context, when it comes to the community dimension, it has been revealed that they focus more on local and national stakeholders compared to the environmental and corporate governance dimensions. In the corporate governance dimension, it was observed that they focused on international stakeholders more than the other two dimensions and included international stakeholders more in CSP activities.

When the CSP activities of the enterprises are considered in general, it has been revealed that the practices for the issues of workforce, resource use, innovation and diversity of the top management are predominant. From a broader perspective, it has been found out that businesses focus on some of the sustainable development goals pointed out by UN including "(2.3) increasing agricultural productivity and raising the incomes of small-scale farmers, (5.5) women's full and effective participation at all levels of decision-making in economic, social and public life, (16.7) ensuring responsive, inclusive, participatory and representative decision-

making at all levels, (6.3) improving water quality, disposal of wastes, minimizing harmful chemicals and harmful substances, (12.2) sustainable management and efficient use of natural resources , (12.4) to manage all wastes in accordance with international agreements and to significantly minimize their release to air, water or soil, (12.6) to prevent waste through prevention, reduction, recycling and reuse, (7.2) to increase the use of renewable energy, (8.4) ensuring resource efficiency in production and consumption, (9.5) innovation with its encouragement, increasing scientific research and improving the technological skills of the sectors, (8.3) creating productive activities, decent jobs, supporting entrepreneurship, innovation and creativity (8.8) protecting employee rights, promoting safety and making working environments safe. On the other hand, issues such as sustainable settlement, local development, community health and welfare, and reduction of inequality were found to be on the agenda of companies at a very low level. However, it has been determined that businesses act in accordance with the 17th Sustainable Development Goal of the UN, which recommends cooperation in order to ensure sustainability in all areas of social life, albeit limited. In this context, it has been revealed that the tendency of businesses to involve and cooperate with stakeholders in their activities related to social issues is higher than activities related to environmental issues. In addition, in the community dimension, the focus was on external stakeholders, while environmental activities were mostly carried out within the framework of internal operations. In the corporate governance dimension, international stakeholders were more focused than the other two dimensions, and international stakeholders were more involved in CSP activities. Despite all these findings, it can be said that the activities of enterprises for the solution of social issues are carried out within short-term plans. Because, when considered in terms of time dimension, it has been revealed that activities related to social and environmental issues are mainly carried out between 0-1 years.

Looking at the sectoral distribution, according to NACE Rev. 2 two-digit sector classification, it was revealed that a limited number of sectors had high levels of CSP, while most of them exhibited low levels of CSP. In this context, it has been observed that the CSP levels of enterprises operating in the manufacturing of motor land vehicles, manufacturing of other non-

metallic mineral products (cement), electrical equipment manufacturing, food products manufacturing, beverage products manufacturing and textile products manufacturing sectors are higher than other sectors. Besides, it has been determined that the enterprises operating in the manufacture of paper and paper products, the manufacture of coke and refined petroleum products, the manufacture of chemicals and chemical products, the manufacture of rubber and plastic products, and the basic metal industry exhibit moderate CSP. The CSP levels of enterprises engaged in the printing of recorded media, the manufacture of basic pharmaceutical products, the manufacture of fabricated metal products excluding machinery and equipment, the manufacture of machinery and equipment not elsewhere classified, the manufacture of other transportation vehicles and the manufacture of furniture are at a very low level. Based on these findings, it can be concluded that the CSP level of the enterprises differs according to the sectors and the CSP level of the enterprises producing heavy industry, food and beverage and textile products is relatively high.

As a result of the regression analysis, it has been detected that in the Turkish business environment, the media, as a normative pressure tool at both the sector level and the firm level, affects the total CSP level of the enterprises and thus the corporate environment plays a relatively decisive role in the CSP level of the enterprises. On the other hand, it has been revealed that the companies with high visibility to the stakeholders and serving in the final consumer sector have higher CSP levels. Based on these, it can be expressed that enterprises act within the framework of instrumental stakeholder theory and they tend to carry out CSP activities in order to increase legitimacy in the eyes of stakeholders. Together with this, the results of the research indicate that the motives specified in the socio-emotional wealth theory do not have an effect on the CSP level of the enterprises. Likewise, the findings indicate that the total CSP levels of family businesses do not differ from those in other ownership structures. Looking at the individual level, within the framework of the upper echelons theory, findings have been obtained that the experience of the managers based on the output function can have a positive effect on the total CSP level.

Given the practitioners, with this study, the findings on which social issues the enterprises in Turkey carry out CSP activities, in which time

period they carry out these activities, and on which stakeholders they focus the most, were presented to the information of all stakeholders. These results can assist stakeholders in examining the long-term role of businesses towards social welfare. Businesses, on the other hand, can strengthen their legitimacy in society and increase their competitive advantage by justifying their role in building social welfare. On the other hand, researchers, business leaders and policy makers can evaluate how effective businesses are in responding to societal issues. However, the results indicate that CSP level of the enterprises related to the corporate governance is at a low level, and taking the necessary steps in this regard may benefit the enterprises. Because almost all of the enterprises within the scope of this research, trade with EU countries where developed market mechanisms are functioning and good corporate governance practices are common. The development of corporate governance practices is important for both businesses and the Turkish business environment to better adapt to the EU markets.

Considering the limitations of the research, focusing only on businesses in the manufacturing sector and traded in BIST can be shown primarily among the important constraints. In this context, more generalizable results can be obtained by scrutinizing other companies operating in the manufacturing sector in Turkey. Secondly, in future studies, it can be examined whether there are differences between sectors by including sectors other than the manufacturing sector. In addition to these, a better understanding of the roles of top managers in CSP activities can be achieved by conducting face-to-face interviews with top managers in future research. Together with this, future studies can compare the CSP levels of enterprises operating in manufacturing sectors in different emerging countries and the factors affecting them and reach more generalizable results between countries. On the other hand, this study focused only on positive CSP activities. Therefore, studies that include negative CSP activities can contribute to a more comprehensive and valid understanding of the CSP levels of enterprises. In addition, the Corona virus epidemic (COVID-19), which spread rapidly all over the world in 2019, caused socio-economic changes and negative effects globally, affecting all parties from individuals to institutions, from the private sector to the public. In this context, how businesses respond to the COVID-19 outbreak and whether there is a change in their approach to

issues related to public health and well-being can be addressed in further research. Besides, the policies and CSP activities of enterprises regarding CSP activities during and after COVID-19 can be examined. Apart from these, in this research, a new measurement scheme has been developed to measure the CSP levels of enterprises. In later studies, the measurement scheme can be tested by reusing it or its criteria can be strengthened to provide more objective and reliable results. Finally, the CSP levels of the enterprises were measured through content analysis. For this reason, the use of quantitative methods in future research may contribute to obtaining more generalizable results.

ÖZET

Küreselleşmeyle birlikte bireyler, uluslar ve ekonomiler hızla birbirine bağlı hale gelmiş ve zaman zaman birbirinden farklılaşan zaman zaman da birbirine yakınsayan meselelerle karşılaşmışlardır. Özellikle 20.yy'ın ikinci yarısından itibaren, müreffeh toplumların inşası, birçok uluslararası kuruluşun ve ulus devletlerin gündemine yerleşmiş, küresel refahın önündeki engeller toplumsal, ekonomik ve çevresel meseleler şeklinde sınıflandırılmıştır. Bu çerçevede, siyasi ve ekonomik istikrarsızlık, sağlık, eğitim ya da istihdam alanında eşitsizlik, şiddet, iklim değişikliği, bio-çeşitliliğin devasa oranlarda azalması, toprağın ve içilebilir suyun tükenmesi başta olmak üzere birçok farklı mesele beşerî gelişimin önünde engel teşkil etmiştir. Bununla birlikte, uluslararası kuruluşlar, gelişmekte olan ülkelerin 2019 yılının ikinci ve üçüncü çeyreğinde ekonomik olarak olumsuz gelişmelerle karşılaştıklarına dikkat çekmişlerdir. Türkiye'de ise bu faktörlere ilave olarak, süregelen makroekonomik dengesizlikler, iç ve dış kırılganlıklar göz önünde bulundurulduğunda, daha yüksek belirsizliklerle karşı karşıya olunduğu dile getirilmiştir. Bu kapsamda, gelişen ülkeler arasında olan ve ekonomik kalkınması büyük ölçüde yabancı yatırımcılara bağlı Türkiye'de, toplumsal refahın gelişiminde işletmelerin rolünün büyük olduğu söylenebilir. Keza akademik çevrelerce, salt kar maksimizasyonuna odaklanılmayan bir kapitalizm anlayışının, toplumsal refahın inşasında eşsiz bir rol aldığı ve işletmelere bu konuda gerekli hareket alanını tanıdığı vurgulanmıştır.

Bu kaygılar göz önüne alındığında, Türkiye'deki işletmelerin finansal getiri odaklarını genişleterek, toplumsal ve çevresel gelişime yönelik KSP uygulamaları ile toplumsal refahın inşasında önemli rol oynayabilecekleri beklenebilir. Bu çerçevede, daha önce yapılan araştırmalarda, işletmelerin kendi kurumsal alanlarını oluşturabildikleri, diğer paydaş gruplarına kıyasla daha iyi organize olabildikleri ve toplumsal meselelere daha etkin bir şekilde müdahil olabildikleri ortaya konmuştur. Buradan hareketle şirketlerin toplumsal meselelere etkin çözümler üretebilecek kabiliyete ve kaynaklara sahip oldukları söylenebilir. Böylece, işletmeler, Türkiye'nin tam üyelik sı-

fatına haiz olarak AB ülkeleri arasında yerini alabilmesi, küresel piyasalara ve ekonomiye yön veren G20 ülkeleri içinde etkinliğini artırması ve gelişmiş olan ülkeler safına katılabilmesi için ekonomik kalkınmanın yanı sıra beşerî gelişim alanlarında da gerekli katkıyı sağlayabilirler. Bu kapsamda, bu tez çalışmasında, kurumsal kuram, paydaş kuramı, sosyo-duygusal zenginlik kuramı ve tepe kademeler kuramları çerçevesinde, imalat sektöründe faaliyet gösteren ve BIST'te işlem gören 158 işletmenin KSP seviyesine etki eden etmenlerin araştırılması amaçlanmıştır. Bunun yanı sıra Türkiye'deki işletmelerin hangi toplumsal meselelere ve paydaşlara odaklandıklarının anlaşılması, söz konusu KSP faaliyetlerini hangi zaman aralığında yürüttüklerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu konuda Türk işletmeleri üzerine günümüze kadar yapılan araştırmalara bakıldığında, kısıtlı sayıda araştırma olduğu ve bunların neredeyse tamamının salt firma düzeyi faktörlere odaklandığı tespit edilmiştir. Bu çerçevede, bu araştırmada, şu ana kadar ki araştırmalardan farklı olarak, sektör düzeyi, firma düzeyi ve bireysel düzey olmak üzere farklı düzeylerde işletmelerin KSP seviyesine etki eden etmenlerin anlaşılması sağlanacaktır. Bununla birlikte, gelişen ülke bağlamında KSP üzerine yürütülen araştırmalara katkı sunulacaktır.

Türkiye'de şirketlerin KSP seviyesine yönelik bağımsız üçüncü taraflarca sunulan bir veri tabanı mevcut olmadığından, işletmelerin KSP seviyesi nitel analiz uygulanarak ölçülmüş ve elde edilen bulgular nicel analiz aşamasına dahil edilmiştir. Bu sebeple çalışmada nitel ve nicel araştırmanın bir arada kullanıldığı karma araştırma metodu (mixed methods) kullanılmıştır. Karma metod, nitel ve nicel verilerin toplanması, birleştirilmesi, birbiriyle ilintilendirilmesi ya da her iki veri kaynağının birleştirilmesi suretiyle araştırmayı tek bir çalışma olarak yürütmeye veya farklı aşamalarda boylamsal (longitudinal) olarak uygulamaya imkân tanıyan bir araştırma yöntemidir. Bu doğrultuda, keşfedici ardışık desen (exploratory sequential design) ve eş anlı iç içe yerleşik desenin (concurrent embedded design) bir bileşeni uygulanmıştır. Eş anlı iç içe yerleşik desene uygun olarak, nitel ve nicel veriler aynı anda toplanmış ve farklı araştırma sorularına yanıt vermek amacıyla kullanılmışlardır. Keşfedici ardışık desen modeline uygun olarak öncelikle nitel analiz yürütülmüştür. Buna istinaden, ilk aşamada içerik analizi yapılarak şirketlerin KSP seviyeleri belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle nitel ve nicel veriler aynı anda toplanmasına rağmen (eş anlı iç içe yerleşik desen),

nitel analiz sonucu elde edilen KSP seviyeleri nicel analiz verilerine dahil edilmiştir (keşfedici ardışık desen). Bu sebeple karma araştırmada ilk olarak nitel analiz yürütülmüş ve ardından nicel analize geçilmiştir. Böylece nitel analiz bölümünde NVivo nitel analiz yazılımı aracılığıyla içerik analizi uygulanarak işletmelerin KSP seviyesi ölçülmüş ve nicel analiz bölümünde sektör düzeyi, firma düzeyi ve bireysel düzeydeki faktörlerin KSP seviyesi üzerindeki etkisi çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanarak incelenmiştir.

İçerik analizi sonucunda, süreç, zaman aralığı ve paydaşlar açısından, işletmelerin yürüttükleri KSP faaliyetlerinin girdileri, çıktıları ve sonuçlarını takip etme eğilimlerinin çok düşük oranlarda seyrettiği ortaya çıkmıştır. Bir başka ifadeyle, işletmelerin çoğunluğunun, yürüttükleri faaliyetlerden elde ettikleri çıktıları raporlamadıkları, söz konusu faaliyetlerin paydaşlar üzerinde yarattığı değişimi izlemedikleri ve salt faaliyetin kendisine odaklandıkları tespit edilmiştir. Zaman aralığı açısından ise, bulgular, çevre ve toplum meselelerinin çözümüne ilişkin faaliyetlerin yoğunlukla kısa vadede yürütüldüğüne, ancak kurumsal yönetime ilişkin faaliyetlerin kısa ve orta vadede sürdürüldüğüne işaret etmektedir. Bununla birlikte, işletmelerin faaliyetlerini, ağırlıklı olarak iç paydaşlara yönelik yürüttükleri söylenebilir. Bu kapsamda, toplum boyutu söz konusu olduğunda, çevre ve kurumsal yönetim boyutlarına kıyasla yerel paydaşlara ve ulusal paydaşlara daha çok odaklandıkları ortaya çıkmıştır. Kurumsal yönetim boyutunda ise, uluslararası paydaşlara diğer iki boyuta kıyasla daha çok odaklandıkları ve uluslararası paydaşları, KSP faaliyetlerine daha çok dahil ettikleri görülmüştür.

İşletmelerin KSP faaliyetleri genel olarak ele alındığında ise, iş gücü, kaynak kullanımı, inovasyon ve tepe yönetimin çeşitliliği meselelerine yönelik uygulamaların ağırlıklı olduğu ortaya çıkmıştır. Daha geniş bir çerçeveden bakılacak olursa, işletmelerin BM tarafından işaret edilen Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinden "(2.3) tarımsal verimliliğin artırılması ve küçük ölçekli çiftçilerin gelirlerinin yükseltilmesi, (5.5) kadınların ekonomik, toplumsal yaşam ve kamu yaşamında tüm karar alma seviyelerinde tam olarak ve etkin bir şekilde yer alması, (16.7) her düzeyde duyarlı, kapsayıcı, katılımcı ve temsili karar alma sürecinin sağlanması, (6.3) su kalitesinin iyileştirilmesi, atıkların bertarafı, zararlı kimyasallar ve zararlı maddelerin minimize edilmesiyle su kalitesinin artırılması, (12.2) doğal kaynakların

sürdürülebilir bir şekilde yönetilmesi ve verimli kullanılması, (12.4) uluslararası anlaşmalara uygun şekilde tüm atıkların yönetilmesi ve hava, su ya da toprağa salımının önemli ölçüde en aza indirgenmesi, (12.6) önleme, azaltma, geri dönüşüm ve yeniden kullanım yoluyla atıkların önüne geçilmesi, (7.2) yenilenebilir enerji kullanımının artırılması, (8.4) üretim ve tüketimde kaynak verimliliğinin sağlanması, (9.5) inovasyonun teşviki ile bilimsel araştırmaların artırılması ve sektörlerin teknolojik becerilerinin geliştirilmesi, (8.3) verimli faaliyetlerin, insan onuruna yakışır işlerin oluşturulması, girişimciliğin, inovasyonun ve yaratıcılığın desteklenmesi (8.8) çalışan haklarının korunması, güvenliğin teşvik edilmesi ve çalışma ortamlarının güvenli hale getirilmesi" maddelerine odaklandıkları tespit edilmiştir. Öte yandan, sürdürülebilir yerleşim, yerel kalkınma, toplum sağlığı ve refahı ile eşitsizliğin azaltılması meselelerinin ise şirketlerin gündeminde oldukça az düzeyde yer bulduğu görülmüştür. Bununla birlikte, işletmelerin, toplumsal yaşamın her alanında sürdürülebilirliğin sağlanması amacıyla iş birliğini tavsiye eden BM'nin 17. Sürdürülebilir Kalkınma Hedefiyle kısıtlı da olsa uyumlu şekilde hareket ettiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda, işletmelerin toplumsal meselelere ilişkin faaliyetlerine paydaşları dahil etme ve iş birliği yapma eğilimlerinin, çevresel meselelere yönelik faaliyetlerden daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra toplum boyutunda, ağırlıkla dış paydaşlara odaklanılırken, çevre boyutundaki faaliyetler daha çok şirket içi operasyonlar çerçevesinde yürütülmüştür. Kurumsal yönetim boyutunda ise uluslararası paydaşlara diğer iki boyuta kıyasla daha çok odaklanılmış ve uluslararası paydaşlar KSP faaliyetlerine daha çok dahil edilmiştir. Tüm bu bulgulara rağmen, işletmelerin toplumsal meselelerin çözümüne yönelik faaliyetlerinin, kısa vadeli planlar dahilinde yürütüldüğü söylenebilir. Zira zaman boyutu açısından ele alındığında, toplumsal ve çevresel meselelere ilişkin faaliyetlerin ağırlıklı olarak 0-1 yıl aralığında yürütüldükleri ortaya çıkmıştır.

Sektörel dağılıma bakıldığında ise, NACE Rev. 2 iki haneli sektör sınıflandırmasına göre, sınırlı sayıda sektörün yüksek oranda KSP seviyesine sahip olduğu, çoğunluğunun düşük seviyelerde KSP sergilediği ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda, motorlu kara taşıtlarının imalatı, diğer metalik olmayan mineral ürünlerinin imalatı (çimento), elektrikli teçhizat imalatı, gıda ürünleri imalatı, içecek ürünleri imalatı ve tekstil ürünleri imalatı sektörle-

rinde faaliyet gösteren işletmelerin diğer sektörlere kıyasla KSP seviyelerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra, kâğıt ve kâğıt ürünlerinin imalatı, kok kömürü ve rafine edilmiş petrol ürünleri imalatı, kimyasalların ve kimyasal ürünlerin imalatı, kauçuk ve plastik ürünlerin imalatı sektörleri ve ana metal sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerin ise orta düzeyde KSP sergiledikleri tespit edilmiştir. Kayıtlı medyanın basımı, temel eczacılık ürünleri imalatı, makine ve teçhizat hariç fabrikasyon metal ürünlerin imalatı, başka yerde sınıflandırılmamış makine ve ekipman imalatı, diğer ulaşım araçlarının imalatı ve mobilya imalatı yapan işletmelerin KSP seviyeleri ise oldukça düşük seviyededir. Buradan yola çıkarak, işletmelerin KSP seviyesinin sektörlere göre farklılaştığı ve ağır sanayi, yiyecek içecek ve tekstil ürünleri imalatı yapan işletmelerin KSP seviyesinin görece yüksek oranlarda seyrettiği sonucuna varılabilir.

Regresyon analizi sonucunda ise, Türk iş çevresinde, medyanın hem sektör hem de firma düzeyinde normatif bir baskı aracı olarak işletmelerin toplam KSP seviyesine etki ettiği ve böylece kurumsal çevrenin işletmelerin KSP seviyesinde nispeten belirleyici bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Diğer yandan, paydaşlara görünürlüğü yüksek ve nihai tüketici sektöründe hizmet gösteren işletmelerin KSP seviyelerinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Buradan hareketle işletmelerin araçsal paydaş kuramı çerçevesinde hareket ettikleri ve paydaşların gözünde meşruiyeti artırmak amacıyla KSP faaliyeti yürütmeye yöneldikleri söylenebilir. Bununla birlikte, araştırma sonuçları, sosyo-duygusal zenginlik kuramında belirtilen saiklerin işletmelerin KSP seviyesi üzerinde etkisi olmadığına işaret etmektedir. Zira bulgular aile işletmelerinin toplam KSP seviyelerinin, diğer sahiplik yapısındaki işletmelerden farklılaşmadığına işaret etmektedir. Öte yandan, bireysel düzeyde, tepe kademeler kuramı çerçevesinde, yöneticilerin çıktı fonksiyonuna dayalı tecrübesinin, toplam KSP seviyesi üzerinde etkili olabileceğine ilişkin bulgular elde edilmiştir.

Uygulamacılar açısından bakıldığında, bu çalışmayla Türkiye'de işletmelerin, hangi toplumsal meselelere yönelik KSP faaliyeti yürüttükleri, bu faaliyetleri hangi zaman aralığında sürdürdükleri ve en çok hangi paydaşlara odaklandıklarına yönelik bulgular, tüm paydaşların bilgisine sunulmuştur. Bu sonuçlar, paydaşların, işletmelerin uzun vadede toplumsal refaha karşı rollerini incelemelerinde yardımcı olabilir. İşletmeler ise, toplumsal

refahı inşa etmedeki rollerini gerekçelendirerek, toplum nezdindeki meşruiyetlerini güçlendirebilir ve rekabet avantajlarını artırabilirler. Diğer yandan, araştırmacılar, iş dünyası liderleri ve politika yapıcılar, işletmelerin toplumsal meselelere yanıt vermede ne derece etkin olduklarını değerlendirebilirler. Bununla birlikte, sonuçlar, işletmelerin kurumsal yönetime ilişkin KSP seviyesinin düşük bir düzeyde seyrettiğine işaret etmektedir. Bu çerçevede, işletmelerin kurumsal yönetim uygulamalarının iyileştirilmesi için gerekli adımların atılması, işletmelere fayda sağlayabilir. Zira araştırma kapsamındaki işletmelerin neredeyse tamamı gelişmiş piyasa mekanizmalarının işlev gördüğü ve iyi kurumsal yönetim uygulamalarının yaygın olduğu AB ülkeleriyle ticaret yapmaktadır. Kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilmesi gerek işletmelerin gerekse Türk iş çevresinin AB piyasalarına daha çok uyum sağlaması açısından önem arz etmektedir.

Araştırmanın kısıtlarına bakıldığında ise, öncelikle sadece BIST'te işlem gören ve imalat sektöründeki işletmelere odaklanılmış olması, önemli kısıtlar arasında gösterilebilir. Bu kapsamda, Türkiye'de imalat sektöründe faaliyet gösteren diğer işletmelere dair yapılacak araştırmalarla daha genellenebilir sonuçlara ulaşılabilir. İkincisi, gelecek çalışmalarda, imalat sektörü haricindeki sektörlerin de dahil edilmesiyle sektörler arası farklılıkların olup olmadığı incelenebilir. Bunlara ilaveten, gelecek araştırmalarda tepe yöneticilerle yüz yüze görüşme yapılması halinde, tepe yöneticilerin KSP faaliyetleri üzerindeki rollerinin daha iyi anlaşılması sağlanabilir. Bununla birlikte, gelecek çalışmalar, farklı gelişmekte olan ülkelerde imalat sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin KSP seviyelerini ve bunlara etki eden etmenleri inceleyerek karşılaştırma yapabilir ve ülkeler arası daha genellenebilir sonuçlara ulaşabilirler. Diğer yandan, bu çalışmada sadece pozitif KSP faaliyetlerine odaklanılmıştır. Buradan hareketle, negatif KSP faaliyetlerinin de dahil edildiği araştırmalar, işletmelerin KSP seviyelerinin daha kapsamlı ve geçerli bir şekilde anlaşılmasına katkı sağlayabilirler. Bunlara ilaveten, 2019 yılında hızla tüm dünyaya yayılan Korona virüsü salgını (COVID-19) sosyo-ekonomik olarak küresel anlamda değişimlere ve olumsuz etkilere yol açmış, bireylerden kurumlara, özel sektörden kamuya tüm tarafları etkilemiştir. Bu çerçevede, işletmelerin COVID-19 salgınına nasıl tepki verdikleri, toplum sağlığı ve refahına ilişkin meselelere yaklaşımında bir değişim olup olmadığı daha sonraki araştırmalarda ele alınabilir. Bun-

lara ilave olarak, işletmelerin COVID-19 esnasında ve sonrasında KSP faaliyetlerine ilişkin politikaları ve KSP faaliyetleri incelenebilir. Bunun yanı sıra bu araştırmada, işletmelerin KSP seviyelerini ölçmek amacıyla yeni bir ölçüm şeması geliştirilmiştir. Daha sonraki çalışmalarda, söz konusu ölçüm şeması tekrar kullanılmak suretiyle test edilebilir ya da daha nesnel ve güvenilir sonuçlar sunması amacıyla ölçütleri güçlendirilebilir. Son olarak, işletmelerin KSP seviyesi içerik analizi aracılığıyla ölçülmüştür. Bu sebeple gelecek araştırmalarda nicel yöntemlerin kullanılması, daha genellenebilir sonuçların elde edilmesine katkı sağlayabilir.

GİRİŞ

Bireyler, uluslar ve ekonomilerin artan bir hızla birbirine daha bağlı hale geldiği günümüzde, farklı ülke toplumları çok çeşitli olmakla birlikte gittikçe yakınsayan meselelerle karşılaşmaktadırlar. Zira küreselleşmenin hâkim olduğu günümüz dünyasında, toplumsal meseleler ulusal sınırları aşmakta, direnç göstermekte ya da tekrar edebilmektedir. Özellikle 20.yy.'ın ikinci yarısından itibaren daha müreffeh toplumlar inşa etmek dünya genelindeki birçok uluslararası kuruluş (BM, WBCSD, AB vb.) ve ulus devletler nezdinde önemli bir gündem maddesi haline gelmiş; küresel refahın önündeki engeller –toplumsal, ekonomik ve çevresel meseleler- başlığı altında ele alınmaya başlanmıştır. Zamana ve sektöre göre farklılık gösterebilen bu toplumsal meseleler (Carroll, 1979: 501) genel olarak; işletmelerin önemli ölçüde yanıt vermesi beklenen fakat birbiriyle ilgisi olmayan, belirli çevresel olgular olarak ifade edilmektedir (Ackerman, 1973: 96). Günümüze değin yürütülen çalışmalardan toplumsal mesele kavramının sınırlarının netleşmediği (Sturdivant ve Ginter, 1977:38; Carroll, 1979; Arlow ve Gannon, 1982; Simerly, 1994; Coffey ve Fryxell, 1991) ve çeşitli uluslararası kuruluşların konuya yönelik farklı kapsamlarda çalışmalar yürüttükleri görülmektedir.

Örneğin 2018 yılında, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) çerçevesinde yayınlanan insani gelişim raporuna göre beşerî gelişimin önündeki en büyük sorunlar; istikrarsızlık (siyasi veya ekonomik), eşitsizlik (sağlık, eğitim, istihdam vb.), şiddet, iklim değişikliği, bio-çeşitliliğin devasa oranlarda azalması, toprağın ve içilebilir suyun tükenmesi olarak göze çarpmaktadır. Dolayısıyla finansal refah tek başına müreffeh uluslar inşa etmede yetersiz kalmakta ve daha bütüncül yaklaşımlar gerekmektedir. Keza 1990'lardan itibaren insani gelişim raporu yayınlayan UNDP'ye göre o tarihlerden bu yana dünya genelinde insani gelişimin istikrarlı bir şekilde arttığı söylenemez. Aksine bazı ülkeler çatışmalar, salgın hastalıklar ya da ekonomik krizlerden dolayı gerilemeler yaşamışlardır. Örneğin birçok Doğu Avrupa ve Merkez Asya ülkesi 1990'larda çatışmalar, hiper-enflasyon

ve piyasa ekonomisine dengesiz geçiş sonucu sarsılmış; Sahra altı Afrika ise HIV/AIDS salgını ve çatışmalar nedeniyle beklenen yaşam uzunluğunda düşüş göstermiştir. Bu olumsuz gelişmelere rağmen geçtiğimiz 20 yılda insani gelişim değerleri önemli ölçüde yükselmiş; ancak son dönemlerde bazı ülkelerde çatışmalar baş göstermiştir. Örneğin, 2012-2017 yılları arasında Libya, Suriye ve Yemen'de çıkan şiddetli çatışmalar insani gelişim değerlerini doğrudan olumsuz yönde etkilemiş; Lübnan ise doğrudan çatışma yaşamasa da dolaylı olarak sayısı bir milyonu aşan göçmenlerden olumsuz etkilenmiştir (UNDP: HDR, 2018). Keza Türkiye de bu göç dalgasından etkilenen ülkeler arasındadır. Türkiye'nin, resmi olarak kayıtlı 3,6 milyonun üzerinde Suriyeli göçmen ve 370.000 civarında da farklı ülkelerden göçmen olmak üzere dünyadaki en büyük göç topluluğuna ev sahipliği yaptığı belirtilmektedir (European Comission SWD, 2019).

Yukarıda sıralanan toplumsal meselelerin gerek günümüz kuşakları gerekse gelecekteki kuşaklar için çok ciddi birer tehdit unsuru olduğu ve bazılarının çözümünün yüzyıllara mal olabileceği belirtilmiştir. Örneğin yukarıda bahsi geçen insani gelişim raporunda yer alan cinsiyet eşitsizliği indeksine göre (GII) kadın ve erkekler arasındaki ekonomik gelişim farkını kapatmanın 200 yıldan fazla bir zaman dilimine mal olabileceği iddia edilmektedir (UNDP: HDR, 2018).

Birleşmiş Milletlerin yanı sıra Avrupa Parlamentosu da sosyal meselelere ilişkin somut adımlar atan uluslararası kuruluşlar arasındadır. 6 Şubat 2013 tarihinde finansal olmayan bilgilerin açıklanmasının önemini vurgulayan Avrupa Parlamentosu; uzun vadeli karlılığı, sosyal adalet ve çevrenin korunması faktörleri ile birleştirmenin, sürdürülebilir bir küresel ekonomiye geçişte hayati önem taşıdığını belirtmiştir. Bu doğrultuda, finansal olmayan verilerin şeffaf bir şekilde sunulmasının özellikle işletme performansı ölçümünü ve işletmelerin toplum üzerindeki etkisinin ölçülmesini, izlenmesini ve yönetimini kolaylaştırdığını savunmuştur. Böylece, yatırımcılar ile diğer paydaşların da işletmelerin toplum üzerindeki etkisini görmelerini sağlayacağını vurgulamıştır (EU directives, 2014).

AB üye adayı olarak Türkiye ise, 2003 yılından itibaren sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin uy ya da açıkla yaklaşımını uygulamış ve bu kural 2011 yılından itibaren halka açık şirketler için zorunlu hale gelmiştir.

Türkiye gelişmekte olan ülkeler arasında ve ekonomik kalkınması büyük ölçüde yabancı yatırımcılara bağlı bir ülkedir. Gelişmekte olan ülkeler 2019 yılının ikinci ve üçüncü çeyreğinde sermaye akışlarının azalması, küresel ticaretin yavaşlaması ve emtia fiyatlarındaki dalgalanma nedeniyle olumsuz gelişmelerle karşılaşmıştır (Zutt ve diğ., 2018). Türkiye'de ise bu faktörlere ilave olarak süregelen makroekonomik dengesizlikler, politika algısındaki zayıflık ve uluslararası gerilimler YTL'nin değer kaybına yol açmış ve sermaye çıkışlarına neden olmuştur. İç ve dış kırılganlıklar göz önünde bulundurulduğunda, zaten belirsizlik seviyesinin yüksek olduğu Türkiye ekonomisinin, daha yüksek belirsizliklerle karşı karşıya olduğu belirtilmektedir (Zutt ve diğ., 2018).

Gerek jeopolitik konumu gerek Avrupa ülkeleri ve diğer ülkelerle ticari ilişkileri açısından Türkiye, gelişmekte olan ülkeler arasında önemli bir yer tutmaktadır. Örneğin, Avrupa ve doğuya fosil yakıt üreten ülkeler arası enerji koridorunda, Türkiye'nin merkezi bir jeopolitik konuma sahip olduğu vurgulanmaktadır (Knudsen, 2016). Ticaret ve yatırım açısından AB piyasasıyla iyi bir şekilde bütünleştiği belirtilmekte ve Avrupa Birliği'nin önemli ortaklarından birisi olarak tanınmaktadır (European Comission SWD, 2019). Son olarak, Küresel GSYH'nin %80'inden fazlasını temsil eden 19 ülke ile AB'nin oluşturduğu, dünya ekonomisinin iyileştirilmesini amaçlayan ve bu yönde kalkınma, iklim değişikliği, enerji, sağlık, antiterör, göç ve göçmenler gibi küresel meselelere odaklanan G20[1] ülkeleri arasında yer almaktadır (G20 Summit, 2019). G20 ülkelerinin sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin gerçekleştirilmesinde önemli rol oynayabilecekleri savunulmaktadır (Kloke-Lesch, 2015). 1997-1998 Asya finansal krizinin ardından, gelişmekte olan ülkelerin, uluslararası finans sistemine ilişkin tartışmalara katılması amacıyla 1999 yılında bir araya getirilen G20 ülkelerinin; 2008 küresel ekonomik krizi gibi dünya ekonomisinin kritik meselelerine odaklandıkları, finans piyasaları ve küresel ekonominin düzenlenmesine yönelik önemli görevler üstlendikleri görülmektedir (G20 Summit, 2019).

Benzer saiklerle 2015 yılında Türkiye'de düzenlenen G20 zirvesinde;

1 G20 ülkeleri: Almanya, Amerika Birleşik Devletleri, Arjantin, Avustralya, Brezilya, Çin, Endonezya, Fransa, Güney Afrika, Güney Kore, Hindistan, İngiltere, İtalya, Japonya, Kanada, Meksika, Rusya, Suudi Arabistan, Türkiye ve Avrupa Birliği (Qiao, Zheng, Jiang ve Dong, 2019)

güçlü, sürdürülebilir ve dengeli bir büyümeyi sağlayacak küresel politikalar için iş birliklerini güçlendirmenin önemine değinilmiş; katılımcı bir yaklaşımla küresel ekonominin potansiyelinin yükseltilmesi gerektiği vurgulanmıştır (G20 Summit, 2015). Bu kapsamda, üye ülkeler, katılımcı bir yaklaşımla, ekonomik kalkınmaya toplumun tüm katmanlarını dahil etmeyi; tüm zenginlikleri ve büyümenin faydalarını hem ulusal hem uluslararası seviyede tüm kesimlerce paylaşmayı hedeflediklerini beyan etmişlerdir. G20'ye başkanlık eden Türkiye'nin ise, kadınlar ve gençler dahil olmak üzere dezavantajlı grupların işgücü piyasasına daha iyi entegre olabilmesini sağlayacak politikalar geliştirilip uygulanmasına ve eşitsizliklerin en aza indirilmesine vurgu yaptığı görülmektedir. G20 ülkeleri, bu hedeflere 2030 sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu şekilde ulaşmayı amaçladıklarını açıklamışlardır. Bu çerçevede, 2015 yılındaki zirvede; gıda sorunu, enerji sorunu, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin değer zincirine dahil edilmesi ve finansal kaynaklara kolay erişimi gibi sorunlara değindikleri; kadınların iş gücüne katılım oranının artırılması, yolsuzlukla mücadele, enerji verimliliği ve gıda atıkları sorununa yönelik hedefler koydukları görülmektedir (G20 Summit, 2015).

Türkiye'nin yukarıda bahsi geçen meseleler açısından dünya ülkeleri arasındaki yerine bakılacak olursa, BM'nin 2018 tarihli insani gelişim raporunda çok yüksek insani gelişim grubunda yer alan 59 ülkenin gerisinde kaldığı görülmektedir. Öte yandan AB Komisyonu 2018 raporuna göre 1999 yılından bu yana aday ülke statüsünde olan Türkiye'nin, yolsuzlukla mücadelede erken safhada yer aldığı, insan hakları, temel haklar, ekonomi gibi sahalarda ise gerilemeler yaşamakta olduğu ve tam üyelik statüsüne geçebilmek için bu alanlarda gelişim göstermesi gerektiği belirtilmektedir (European Comission SWD, 2019).

Türkiye'nin tam üyelik sıfatına haiz olup AB ülkeleri arasında yer alabilmesi ve gelişmekte olan ülke olarak hem küresel piyasalara ve ekonomiye yön veren G20 ülkeleri içinde etkinliğini artırması hem de gelişmiş olan ülkeler safına katılabilmesi için ekonomik kalkınmanın yanı sıra insani gelişim alanlarında da aşamalar kaydetmesi gerekmektedir. Ekonomik rollerinin ötesine geçerek siyasi birer aktör gibi hareket eden ve etki alanlarını genişleten şirketlerin (Scherer ve Palazzo, 2011) insani gelişim konusunda ilerlemelere katkı yapmaları için çağrıda bulunulmuştur. Bu çerçevede,

şirketlerin tıpkı işçi sendikaları, çevre ve kamu çıkar gruplarınca oluşturulan kurumsal alanlar (institutional fields) gibi kendi kurumsal alanlarını oluşturdukları ve kamu politikalarını etkileyebildikleri iddia edilmektedir (Barley, 2010). Bu hususta Barley (2010), şirketlere kıyasla sendikalar ve vatandaşların faaliyet gösterdikleri alanların; daha az güce sahip olduklarını, daha az göze çarptıklarını, daha az organize olabildiklerini, daha küçük ölçekli fonlara sahip olduklarını ve bunların daha düşük oranda bilgi edinebildiklerini savunmuştur. Benzer şekilde, Golden (1998), ABD'de kamusal meselelere ilişkin düzenlemelerde, şirketlerin daha iyi organize olabildikleri için kurumsal alanlarının daha etkili olduğunu dolayısıyla kamusal meselelere farklı çıkar gruplarından daha iyi katılım ve etki sağladıklarını ifade etmiştir. Şirketlerin toplum içindeki etkin rolüne dikkat çeken bu savlara dayanarak toplumsal meselelere etkili çözümler üretebilecek kabiliyete ve kaynaklara sahip oldukları söylenebilir.

Toplumsal mesele kavramı yazında şirketlerin karşılaştıkları sosyal sorunlar çerçevesinde çeşitli şekillerde sıralanmış olup genel kabul gören ya da üzerinde uzlaşılmış bir tanım yapılmamıştır. Bu nedenle bu araştırmada toplumsal mesele kavramı; Türkiye'nin üyesi olduğu uluslararası kuruluşlar (AB, G20, BM vb.) nezdinde ilerleme kaydetmesi beklenen alanları kapsayan ve küresel refahın önündeki temel sorunlar olarak kabul edilen Birleşmiş Milletler 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (BM SKH) doğrultusunda tanımlanmıştır. Zira BM, 2030 SKH'lerinin tüm ülkeler için geçerli olduğunu ileri sürmekte ve fakirlikle, eşitsizliklerle ve iklim değişikliğiyle mücadelede kimseyi geride bırakmayacak şekilde harekete geçmelerini öngörmektedir. Bu çerçevede toplumsal meseleler; "gezegenin sürdürülebilirliği göz önünde bulundurularak, yaşamın her alanında yüksek bir refah seviyesi yaratmak amacıyla geliştirilen ve ekonomik gelişimi destekleyen stratejiler doğrultusunda mücadele edilmesi gereken açlığa son verme, eğitim, sağlık, sosyal koruma, eşitsizlik, istihdam yaratma, iklim değişikliği ve çevreyi koruma gibi sorunlar" olarak tanımlanmıştır. Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi ise (The World's Business Council for Sustainable Development) sosyal sorumlulukla ilgili temel meseleleri "insan hakları, çalışma koşulları ve çalışan hakları, ürün etkisi, toplumsal etki, topluma yatırım, diğer türler üzerine etki, çevreye etki, hesap verebilirlik ve açıklama, regülasyonlar ve kontroller, değerler ve yönetişim, işletme operasyonları"

şeklinde sıralamıştır (WBCSD, 2000:16). Dolayısyla sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirliğin benzer toplumsal meseleleri çözmeye odaklandığı söylenebilir. Benzer şekilde, sosyal sorumluluk, şirketleri kamu ihtiyaçlarına cevap veren faaliyetlere yöneltirken, sürdürülebilirlik hedefleri kapsamında da devletin merkezi rol aldığı görev temelli bir yaklaşımdan ortaklık merkezli bir yaklaşıma kayıldığına ve sürdürülebilir bir kalkınmanın gerçekleştirilmesinde şirketlerin çabalarının önemine vurgu yapılmıştır.

2000 yılında BM Binyıl Kalkınma hedefleri kapsamında dünya liderleri; fakirlik, açlık, hastalıklar, eğitim, çevre tahribatı ve kadınlara karşı ayrımcılık gibi sorunlarla ilgili olarak 2015 yılına dek yerine getirilmesi gereken hedefler belirlemişlerdir (World Health Organization, 2019). Bu hedeflerin ardılı olarak daha kapsamlı şekilde oluşturulan 2030 Gündeminin gerçekleştirilmesi için kamu ve özel sektörün ortak liderliğinin gerektiğine dikkat çekilmiş ve işletmeler temel aktörler arasında gösterilmiştir (GSDR, 2019:30). Milenyum hedeflerinden farklı olarak BM 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerine ulaşılabilmesi için özel sektörün kamu kuruluşlarıyla iş birliği yapmasının zaruri olduğu açık olarak vurgulanmıştır. Bu doğrultuda, BM Genel Kurulu yeni başkanı Tijjani Muhammad-Bande, 24-25 Eylül tarihlerinde New York'ta ilki düzenlenen Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Zirvesi'nde işletmelerin rolüne vurgu yapmış ve "Bu hafta bizimle birlikte olan iş dünyası liderlerinin, eylemleri yüreklendirip ilham vereceğinden eminim. Hükümetler ulusal uygulamalardan sorumlu olmalarına rağmen, hedeflere tek başlarına ulaşamazlar." şeklinde bir açıklamada bulunmuştur (UN News Centre, 2019a). BM Ekonomik ve Sosyal İşler Birimi (UN Department of Economic and Social Affairs) de bu ifadeyi destekleyen bir beyanda bulunarak "Özel sektörün harekete geçirilmesinin 'Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinin uygulanması için kritik olacağını'" dile getirmiştir (UN News Centre, 2019b). Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi ise sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin "işletmelerin sürdürülebilir kalkınmaya katkılarını iletmelerinin etkili bir yolu" olduğunu ifade etmiştir (WBCSD, 2015:8). Öte yandan, özel sektörün önemli bir bölümünün halihazırda, alışılagelmiş iş modellerinden uzaklaşarak sürdürülebilirlik standartlarını benimsediği ya da raporlar yayınladığı (GSDR, 2019) ve 9.500'den fazla şirketin daha sorumlu ve sürdürülebilir işletme eylemlerine rehberlik eden BM Küresel Sözleşmesinin 10 ilkesini benimsediğine dikkat

çekilmiştir (UN Global Compact, 2019). Hedeflerin gerçekleştirilmesinin işletmeler açısından da faydalı olacağı ve finansal getiri sağlayabileceği (business case) savunulmuştur. Bu doğrultuda, İş ve Sürdürülebilir Kalkınma Komisyonu (Business and Sustainable Development Commission), sürdürülebilirlik hedeflerinin gerçekleştirilmesinin 2030 yılına kadar 12 trilyon dolarlık pazar fırsatı ve 380 milyon adetlik istihdam yaratabileceği yönünde bir tahminde bulunmuştur. Komisyon, gerçekleşmesi beklenen bu pazar fırsatının %50'den fazlasının ve yaratılacak istihdamın da neredeyse %90'ının gelişmekte olan ülkelerde meydana geleceğini belirtmiştir (Business and Sustainable Development Commission Report, 2017). Bu savın gerekçesini, düşük ve orta gelirli ülkelerde, sermaye yatırım ihtiyacının daha yüksek oluşu ile açıklamışlardır (Business and Sustainable Development Comission, 2017).

Turker (2018), kurumsal sosyal sorumluluğun sosyal bir inovasyon olarak düşünülürse, işletme-toplum ilişkisinin yeniden düzenlenmesinde ve toplumsal meselelerle mücadelede, işletmelerin iş birliği yapabilecekleri görünümü sunabileceğini savunmuştur (Turker, 2018). Bu doğrultuda, işletmelerin herhangi bir sosyal sorumluluk faaliyetinin yeni sosyal inovasyonlara yol açabileceği savına dayanarak; tüm işletmelerin sosyal sorumluluk yaklaşımlarını sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle uyumlu hale getirip birlikte çalışmaları halinde, mevcut sistemin daha sürdürülebilir olabileceğini iddia etmiştir (Turker, 2018). Buna paralel olarak çok taraflı bir kalkınma kuruluşu[2] olan Amerikalılar Arası Kalkınma Bankası'nda uzun yıllar çalışmış olan Antonio Vives (2004:46) "kurumsal sosyal sorumluluğun işletmeler tarafından gerçekleştirilen kalkınma olduğunu ve hükümetler ile çok taraflı kalkınma kuruluşlarının kalkınmaya ilişkin çabalarını mükemmel şekilde tamamladığını" ifade etmiştir. Bunlara ilave olarak "kurumsal

2 Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labor Organization-ILO), Birleşmiş Milletler Çevre Programı (United Nations Environment Program-UNEP); Çevreye Duyarlı Ekonomiler Koalisyonu (Coalition for Environmentally Responsible Economies-CERES) gibi BM'yle ilşkili uluslararası kuruluşlar ve Afrika Kalkınma Bankası (African Development Bank-AfDB), Asya Kalkınma Bankası (Asian Development Bank-ADB), Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (European Bank for Reconstruction and Development-EBRD), Amerikalılar Arası Kalkınma Bankası (Inter-American Development Bank-IADB) ve Latin Amerika Kalkınma Bankası (Latin American Development Bank-CAF) gibi bölgesel kuruluşlar çok taraflı kalkınma kuruluşlarına örnek verilebilir.

sosyal sorumluluk uygulamaları doğası gereği toplumun ve doğal çevrenin refahı için arzulanabilirdir. Bu nedenle kurumsal sosyal sorumluluğu güçlendirmek bireylerden sivil topluma, hükümetlerden şirketlere ve çok taraflı kalkınma kuruluşlarına kadar toplumun bütün üyelerinin sorumluluğudur" açıklamasında bulunmuştur (Vives, 2004:46).

Yukarıdaki açıklamalardan da görüldüğü üzere salt finansal kalkınma toplumsal refahın tam olarak gerçekleştirilmesi için yetersiz kalmakta ve toplumsal gelişim dinamiklerinin sadece bir boyutunu oluşturmaktadır. Zira tam anlamıyla müreffeh bir toplum yapısından söz edebilmek için ekonomik, sosyal ve çevresel koşulların dengelenmesi, toplumun her alanında istikrarın sağlanması, eşitsizliklerin giderilmesi ve sistematik çözümlerin üretilebilmesi gerekmektedir. Daha refah toplumların inşası için gereken; tüm paydaşların dahil edildiği bütüncül yaklaşımlar ve çözüm önerileridir. Bu nedenle uluslararası alanda hareket sahasını genişleten günümüz toplumunun hâkim yapıları olarak şirketlerin, toplumsal meselelere yönelik tepkilerini anlamlandırma ve bu tepkilerin işleyişini kavrayabilmek, önem arz etmektedir (Margolis ve Walsh, 2003). Bu doğrultuda, işletmelerin toplumsal meselelere yönelik tepkilerinin anlaşılması için hangi şirketlerin hangi sosyal problemlere yanıt verdiğinin ve bunların toplum ve işletmeler açısından sonuçlarının ortaya konması gerekmektedir (Margolis ve Walsh, 2003). Bu çerçevede bu araştırma kapsamında Türkiye'deki işletmelerin hangi toplumsal meselelere yönelik somut olarak faaliyetlerde bulundukları değerlendirilmiş ve şirketlerin kurumsal sosyal performansları ölçülmüştür. Kurumsal sosyal performans (KSP) "işletmelerin genel olarak topluma karşı duruşlarının bir özeti" şeklinde tanımlanmıştır (Barnett, 2007:797). İşletmelerin toplumsal meselelere ilişkin gerçekleştirdikleri sosyal sorumluluk faaliyetlerinin bir değerlendirmesi olan KSP, işletmelerin somut faaliyetlerini incelemede bir performans ölçüm aracı olarak kullanılmaktadır (Cruz, Justo, Larraza-Kintana ve Garcés-Galdeano, 2019). KSP, bu araştırma bağlamında, işletmelerin toplumsal meselelerin çözümüne ilişkin olarak somut bir şekilde uygulamaya geçirdikleri faaliyetlerin sayısal verilere indirgenmek suretiyle süreç, zaman ve paydaş boyutları açısından değerlendirilmesi, ölçülmesi ve karşılaştırılabilmesini sağlayan bir performans ölçüm aracı olarak tanımlanmıştır.

KSP'nin ölçümüne ilaveten, gelişmekte olan ülke bağlamı dikkate alı-

narak, sektör düzeyi, firma düzeyi ve bireysel düzeydeki faktörlerin, işletmelerin KSP seviyesi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bunların yanı sıra, işletmelerin somut olarak katkı sağladıkları toplumsal meselelerin, sürdürülebilir kalkınma hedefleri kapsamında çözüm aranan meselelerle ne derece ölçüştüğü kıyaslanmıştır. Zira şirketlerin siyasi kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinde yürüttükleri faaliyetler ile sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin, toplumsal ihtiyaçların tespitinde, birbirleriyle uyumlu olabilecekleri savunulmuştur (Buhmann, Jonsson ve Fisker, 2018). Bir başka deyişle, şirketlerin insan haklarına olumsuz etkilerini belirlemede edindikleri deneyim ve bilgilerini, daha geniş toplumsal ihtiyaçlar için de kullanabilecekleri ifade edilmiştir (Buhmann, Jonsson ve Fisker, 2018). Nitekim, tüm işletmeler sosyal sorumluluk anlayışlarını sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle uyumlulaştırıp iş birliği yaparlarsa sürdürülebilirliğin gerçekleştirilebileceğine vurgu yapılmıştır (Turker, 2018). Buradan hareketle, bu tez çalışmasında, gelişmekte olan ülke bağlamında işletmelerin KSP'lerinin, ülkenin sürdürülebilir kalkınmasına ne derecede katkıda bulunduğu da aydınlatılmaya çalışılmıştır. İşletmelerin sürdürülebilir kalkınmadaki rollerine ilişkin araştırmalara bakıldığında ise, bu çalışmaların çoğunlukla uluslararası iş (international business research) araştırmalarının merkezindeki çok uluslu şirketler hakkında yürütüldüğü görülmektedir (Dunning ve Fortanier, 2007; Topple, Danovan, Masli ve Borget, 2017; Ghauri ve Wang, 2017; Narula, 2018; Forcadell ve Aracil, 2019; Berning, 2019). Bu araştırmaların bir kısmında işletmelerin sosyal sorumlulukları ve sürdürülebilir kalkınma bir arada ele alınmıştır (Kolk ve Van Tulder, 2010; Kolk, 2016). Bu araştırmada ise, bahsi geçen araştırmaların aksine, gelişen ülke bağlamında faaliyet gösteren şirketlere odaklanılmış ve sektör, firma ve birey düzeyindeki etmenler dikkate alınarak ilgili yazına katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

Bu çerçevede, bu tez çalışmasında, kurumsal kuram, paydaş kuramı, sosyo-duygusal zenginlik kuramı ve tepe kademeler kuramı çerçevesinde, KSP seviyelerine etki eden etmenlerin incelenmesi ve sonuçların tüm paydaşların bilgisine sunulması amaçlanmıştır. Bu konuda Türk işletmeleri üzerine günümüze kadar yapılan araştırmalara bakıldığında, kısıtlı sayıda araştırma olduğu ve bunların neredeyse tamamında salt firma düzeyi faktörlere odaklanıldığı tespit edilmiştir (Colakoglu, Eryilmaz ve Martínez-Ferrero, 2020; Sahin, Basfirinci ve Ozsalih, 2011; Ilhan-Nas, Koparan ve Okan, 2015; Sa-

hin, Basfirinci ve Ozsalih, 2011; Arsoy, Arabaci ve Çiftçioğlu, 2012; Yilmaz, 2013; Aşcıgil, Soytaş ve Özcanlı, 2016). Bu kapsamda, bu araştırmada farklı düzeylerdeki faktörlerin işletmelerin KSP seviyesi üzerindeki etkisi incelenerek yazına bu yönde katkı yapılmaya çalışılmıştır. Buna ilaveten, gelişen ülkelerde KSP'ye ilişkin yürütülen araştırmaların sayısının nispeten kısıtlı olduğu tespit edilmiş olup; bu araştırma gelişen ülkelerde farklı düzeylerde KSP'yi etkileyen faktörlerin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

İzleyen bölümlerde, öncelikle KSP kavramı, KSP kavramı ile ilişkili kavramlar ve bunların tarihsel gelişimi sunulmuştur. Ardından, Türk iş çevresinin özellikleri ve Türkiye'de KSP yaklaşımına ilişkin açıklamalara yer verilmiştir. Sonrasında ise sistematik yazın taraması aracılığıyla işletmelerin KSP seviyesini etkileyen etmenlere ilişkin bulgular ortaya konmuş, araştırmanın hipotezleri ve kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Bunu izleyen bölümde ise araştırma tasarımı ve metodoloji bölümüne yer verilmiştir. Türkiye'de işletmelerin KSP seviyesine ilişkin bağımsız üçüncü taraflarca sunulan veriler mevcut olmadığından, araştırmanın bağımlı değişkeni KSP, nitel analiz yöntemi aracılığıyla içerik analizi uygulanarak ölçülmüştür. Bu çerçevede, nitel analiz aşamasında elde edilen KSP değişkenine ilişkin veriler, nicel analiz aşamasına dahil edilmiştir. Buna istinaden, araştırmada, nitel ve nicel analizin bir arada kullanılmasına olanak tanıyan karma araştırma yöntemi benimsenmiştir. Bu doğrultuda, nitel analiz aşamasında KSP seviyesini ölçmek amacıyla bir ölçüt şeması geliştirilmiştir. Bu ölçüt şeması ve içerik analizi aracılığıyla şirketlerin KSP seviyesi ölçülmüştür. Bununla birlikte, söz konusu ölçüt şeması yardımıyla KSP'nin alt boyutları süreç, zaman ve paydaş boyutları açısından incelenmiştir. Sonrasında ise, çok değişkenli regresyon analizi uygulanarak, sektör düzeyi, firma düzeyi ve bireysel düzeyde işletmelerin KSP seviyesini açıklayan faktörler değerlendirilmiştir. Nihai olarak, analiz sonucunda elde edilen bulgular ile sonuç ve tartışma bölümleri sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM:
KURUMSAL SOSYAL PERFORMANS ANLAYIŞININ TARİHSEL GELİŞİMİ, KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE TÜRKİYE'DE KURUMSAL SOSYAL PERFORMANS

1.1. Giriş

Günümüzde şirketler salt ekonomik refahın yaratılmasında oynadıkları rolün ötesine geçmiş olup bu değişimde zaman içinde dönüşüm geçiren ekonomik refah kavramının da etkisi olmuştur. Öyle ki, kar maksimizasyonu yaklaşımı temeline dayanan ekonomik refah kavramının, daha güncel, çok boyutlu ve daha kapsamlı yeni bir yaklaşıma dönüştüğü gündeme gelmiştir (UNDP HDR, 2000). Bu yeni refah yaklaşımının, yaygın adıyla toplumsal refahın; çevresel, ekonomik ve toplumsal gelişimin temellerini içerdiği savunulmaktadır (UNDP HDR, 2000). Bu değişim yönetim yazınında da yer bulmuş ve araştırmacılar bu kapsamlı refah yaklaşımıyla birlikte, şirketlerin ekonomik rollerinin ötesine geçtiklerini dile getirmişlerdir (Davis, Whitman ve Zald, 2010: 2). Daha geniş bir ifadeyle, şirketlerin sadece ekonomi piyasalarında değil; devlet ve sivil toplumun faaliyet alanlarında da boy gösterdiğine dikkat çekilmiştir (Davis, Whitman ve Zald, 2010: 2). Bu doğrultuda, geçmişte salt ekonomik maksimizasyon sağlamakla yükümlü tutulan şirketlerin (Friedman, 1970) artan küreselleşmenin de etkisiyle çalışma koşullarının iyileştirilmesi, ücret artışı, küçük yaştaki çalışanların eğitimine destek olma vb. alanlardaki sorumlulukları da dile getirilmeye başlanmıştır (Matten ve Crane, 2005). Bu doğrultuda izleyen bölümde öncelikle sosyal sorumluluk anlayışının ortaya çıkışı ve gelişimine dair bilgilere yer verilecek ve kavramın farklı bağlamlardaki seyri incelenecektir. Aşağıda işletmelerin dar anlamıyla salt ekonomik sorumluluk taşıdıkları bir anlayıştan toplumsal refaha hizmet etmekle yükümlü tutuldukları bir anlayış sürecine yer verilecek ve günümüzde benimsenen sosyal sorumluluk anlayışının gelişimine ışık tutulmaya çalışılacaktır.

1.2. Sosyal Sorumluluk Anlayışının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

İşletmelerin topluma ve doğal çevreye karşı sorumluluğuna dair inancın uzun bir zaman dilimine dayandığı söylenebilir. Özellikle 20.yy. başlarında, ABD'de Harvard Üniversitesi gibi ekoller, işletmelerin sosyal sorumluluk üstlenmesine yönelik çağrıda bulunurken Avrupa'nın bu tür kurumlardan yoksun olduğu belirtilmektedir (Johns, 2018). Bununla birlikte, ABD'de şirketlerin toplumsal meselelere karşı ilgilerinin, Amerikan şirketlerinin konut ve toplumsal hizmet sağladıkları 19.yy.'a dek uzandığı savunulmaktadır (Davis, Whitman ve Zald, 2010). Günümüz sosyal sorumluluk anlayışının miladı kabul edilen, Bowen'ın "iş adamlarının sosyal sorumluluğu" başlıklı kitabında; iş adamlarının topluma karşı sorumlu olduğu fikrine odaklanan birçok Püriten ve Protestan yazara yer verildiği belirtilmektedir (Lee, 2008). Bununla birlikte, kitabın 29 Protestan ve Ortodoks kiliseden oluşan mezhepler arası bir kuruluş olan-Amerika Federal Mesih Kiliseleri Konseyi (Federal Council of the Churches of Christ in America)- tarafından bastırıldığı ifade edilmektedir (Lee, 2008). Asya ve Latin Amerika'da ise, Batı'daki modern endüstrileşmenin gerisinde kalındığı ifade edilmektedir (Johns, 2018). Buna karşın, her iki bölgede de modern işletmelerin ortaya çıkışının ardından, dinler ve hâkim felsefi görüşlerin de etkisiyle iş adamlarının sorumluluğuna ilişkin bazı önemli kavramların geliştirildiği iddia edilmiştir. Bu kapsamda Japonya'da Konfüçyüs felsefesi, Hindistan'da Zoroastrian ve Jainism dinleri ve yine Konfüçyüs felsefesi, Latin Amerika'da Roma Katolik Kilisesi gibi dini ve felsefi faktörlerin sosyal sorumluluk anlayışının şekillenmesinde rol oynadıkları belirtilmektedir (Johns, 2018). Dolayısıyla bağlama özgü din anlayışının, sosyal sorumluluk anlayışını şekillendirdiği söylenebilir.

Sosyal sorumluluk anlayışını şekillendiren faktörlerden uzaklaşıp uygulamaya bakıldığında ise, Amerikan şirketlerinin 19.yy.'dan 2. Dünya Savaşı sonrasına değin konut sağlama ve kamu hizmetleri, sağlık hizmeti, emeklilik planlaması, üniversitelerin kurulması ya da kamu kütüphanelerine finansal kaynak aktarımı yaptıkları dile getirilmiştir (Davis, Whitman and Zald, 2010). Bu tür faaliyetler şirketlerin refah kapitalizmi anlayışıyla yürüttükleri faaliyetler olarak açıklanmıştır (Moriguchi, 2003; Husted, 2015). Spesifik olarak ise, 19.yy. sonları ve 20.yy. başlarında Andrew Carnegie tarafından ülke genelindeki kütüphanelere finansal yardım yapılması (Davis, Whitman

and Zald, 2010) ve 1929 yılında John Rockefeller tarafından Atina'daki American School of Classical Studies, Chicago Üniversitesi'ndeki Oriental Institute ve Harvard Üniversitesindeki Fogg Art Museum'a finansal destek sağlanması, şirketlerin erken dönem sosyal sorumluluk faaliyetlerine örnek olarak gösterilmiştir (The Rockefeller Foundation, 2019). Otomotiv parçası üreten The Pullman Company Incorporation'ın kurucusu George Pullman'ın da 1880 yılında çalışan sınıfa o günkü koşullardan daha üstün bir yaşam alanı yaratmak ve model bir topluluk kurmak amacıyla fabrikanın yer aldığı İllionis'te Pullman endüstri kasabasını kurduğu ifade edilmiştir (Historic Pullamn Foundation, 2018). Ancak şirketlerin bu tür faaliyetleri salt toplumsal fayda yaratmak amacıyla yürütmediklerine dikkat çekilmiş ve 19.yy. sonlarında konut ya da diğer toplumsal hizmetlere ilişkin faaliyetlerinin, çalışanlarını kontrol altında tutma ve disipline etme amacı taşıdığı iddia edilmiştir (David, Whitman ve Zald, 2010). Bu iddiayı doğrular şekilde, Pullman Vakfı "Historic Pullman Foundation" web sitesinde, Georg Pullman'ın çalışanları için yüksek standartlara sahip bir kasaba kurarak neleri amaçladığına dair aşağıdaki ifadelere yer verilmiştir (Historic Pullamn Foundation, 2018):

"Georg Pullman dönemin işçi sınıfı için mevcut koşulların çok üzerinde, tüm altyapısıyla birlikte, bir topluluk modeli kurmaya karar verdi. O (George Pullman), bu şekilde, grevleri bertaraf etmeyi, şirkete en yetenekli çalışanları çekmeyi; çalışanların bedensel ve ruh sağlıklarının iyileşmesi ve çevrelerinin gelişmesi sonucu verimliliklerinin artmasını umut ediyordu. Ayrıca O (George Pullman), büyük şehir pazarları ve tüm ülke boyunca demiryolu bağlantılarına erişebilmek için kendi kasabasını kurmasının gerekliliğini fark etmişti...".

Bunlara ilave olarak, Quadagno (1984), Amerikan şirketlerinin özellikle refah kapitalizmi çerçevesinde yürütülen endüstri emeklilik programlarından birçok açıdan faydalandıklarını savunmaktadır. Bu doğrultuda, şirketlerin 20.yy.'ın ilk yarısında uyguladıkları emeklilik programları sayesinde çalışanların işten ayrılma sürelerini uzatarak devir hızını düşük tuttuklarını, düşük ücret oranlarının çalışanlarca meşru görülmesini sağladıklarını ve vergi avantajlarından faydalandıklarını belirtmiştir (Quadagno, 1984). Benzer şekilde, Avustralya'nın Melbourne kentinin bir iç banliyösü olan Yarraville'de kurulan ve Edward Knox'un yönettiği Colonial Sugar Refinery

fabrikasında 1890'lardan 20. yy. ardına değin çalışanlara emeklilik planları, hastalık yardımı fonları, konut yardımı ve konut kredisi gibi olanaklar sunulduğu ve Knox'un bu önlemlerle sendikalar ve devlet regulasyonlarından korunmayı amaçladığı belirtilmiştir (Fahey ve Lack, 2011). Ancak çalışanlarının, kendilerini bölgede yer alan diğer fabrikalardaki sendika üyesi çalışanların ücretleri ve durumlarıyla kıyaslaması ve özellikle de birinci dünya savaşıyla doğan yüksek enflasyonun ardından diğer fabrikalardaki çalışanların ücretlerinden çok daha düşük seviyelere inmesiyle 1917'de greve gittikleri ifade edilmiştir. Greve katılanların emeklilik fonlarına el konulduğu ve ev kredilerinin geri ödetildiği belirtilmiştir (Fahey ve Lack, 2011).

Yukarıdaki açıklamadan görüleceği üzere, şirketlerin salt toplumsal refah yaratma amacıyla değil, çalışanlarının olası şirket karşıtı faaliyetlerini bastırma, şirketin verimliliğini artıracak yetkinliğe sahip adayları şirkete çekme ve gelişen çevreleriyle birlikte kendi gelirlerini de arttırabilmeyi amaçlamaktadırlar. Dolayısıyla yaşam koşullarının iyileştirilmesi ve çalışanlar için refah bir sosyo-ekonomik çevrenin yaratılması; şirketin karlılığını artırıp devamlılığını sağlamada şirketin nihai amaçlarına hizmet eden araçsal bir rol oynamıştır.

Asya ve Latin Amerika ülkelerinde de işletmelerin sosyal sorumluluğuna ilişkin kavramların, 19. yy. sonu ve 20.yy'ın ilk yarısında ortaya çıktığı belirtilmiştir (Johns, 2018). Japon İş adamı Shibusawa ve Hintli lider Gandi, hayırseverlik (philantropy) ve paternalizmin ötesinde birer yaklaşım benimsemişler, paydaşlara vurgu yapmışlar, yüksek etik standartların işletmelerin bütün sürecine yayılması gerektiğini savunmuşlar ve kamu refahı ile karlılığın birbirini tamamlayıcı şekilde sürdürülmesi gerektiğini iddia etmişlerdir (Johns, 2018). Diğer yandan, De Geer, Borglund ve Frostenson, (2009), şirketlerin sosyal sorumluluğu şekillendirmede merkezi rol oynadığı bağlamlarda (corporate centred contexts) şirketlerin toplumun bir parçası olmaktan ziyade, toplumdan önce geldiklerini ve sosyal sorumluluk faaliyetlerini şirket yönetiminin belirlediğini ifade etmişlerdir. Örneğin, Avrupa'da sosyal devlet anlayışı benimsenen ülkelerde, refah konusuna ilişkin meselelerde ABD'de benzeri olmayan sorumluluklar üstlenilmiş ve bu durum toplum içinde şirketin rolüne yönelik ihtiyacı azaltmıştır (Johns, 2018). Bu görüşe paralel olarak, Detomasi de (2008), şirketlerin sosyal sorumluluk anlayışlarının, içinde bulundukları siyasi yapıya bağlı olarak

şekillendiğini ve ABD gibi sosyal devlet anlayışının benimsenmediği ülkelerde devletin siyasi rolü ile şirketlerin ekonomik rolünün birbirinden kesin bir çizgiyle ayrıldığını savunmuştur. Bu çerçevede, ABD'li şirketlerin sosyal sorumluluğu yasa kapsamının ve yöneticilerinin yönetsel yetkinliklerinin ötesinde veya gereksiz bir maliyet olarak değerlendirebileceklerini iddia etmiştir. Buna karşın nispeten sosyal devlet anlayışının benimsendiği Fransa, Japonya veya Almanya'da şirketlerin hali hazırda bir paydaş yaklaşımı benimseyip şirket stratejilerine bunu yansıtabileceklerini ifade etmiştir (Detomasi, 2008). İkinci dünya savaşını izleyen soğuk savaş döneminde ise refah kapitalizmi çerçevesinde yürütülen sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kapitalizme üstünlük kazandırmak amacıyla bir araç olarak kullanıldağı savunulmaktadır (Yamak, 2007). Zira refah kapitalizmini şekillendiren iki ögeden birisi[3] olan ve toplumun yaşam koşulları aşırı derecede eşitsizlikten muzdarip üyelerine yardım edilen sosyal piyasalarda dahi toplumsal aidiyeti artırma, eşitsizliği yok etme ya da toplumsal entegrasyonu sağlamanın sadece görünürde amaçlandığı savunulmaktadır (Gilbert ve Gilbert, 1989:6). Benzer şekilde, marksist görüşün de sosyal piyasaların gerçekte fakir halk ve işçi sınıfındaki huzursuzluk ve sıkıntıyı tamamen gidermektense bunları bir ölçüye kadar hafiflettiği görüşünde olduğunu dile getirmişler ve bir anlamda sosyal piyasaların yapısal reform taleplerini önleyip kapitalizmi korumaya amaçladığını vurgulamışlardır (Gilbert ve Gilbert, 1989:6).

Günümüzde benimsenen sosyal sorumluluk anlayışında yine 2. Dünya Savaşı sonrasında, Howard Bowen'ın 1953 tarihli iş adamının sosyal sorumlulukları "Social responsibilities of the Businessman" başlıklı kitabının dönüm noktası olduğu kabul edilmektedir. Şirketlerin topluma karşı sorumlulukları olduğu iddiasının büyük oranda ikinci dünya savaşı sonrasında geliştiği vurgulanmış, bu dönemde gerçekleşen sivil haklar, kadın hareketleri, tüketici hareketleri ve çevre hareketleriyle şekillenen toplumsal bilincin,

3 "Refah kapitalizmini finansal piyasalar ve sosyal piyasalar arasındaki etkileşimin ve bu iki oluşumun kamu hizmetlerinin finansmanı ve dağıtımında üstlendikleri sorumluluk dağılımının şekillendirdiği" belirtilmektedir (Gilbert ve gilbert, 1989:4). "Dar anlamıyla ise refah kapitalizminin devlet tarafından doğrudan finanse edilen sağlık, konut, gelir sürekliliği, eğitim ve breysel hizmetler dizgesinden oluştuğu ancak bu dar referans çerçevesinin, daha geniş bir popülasyona yardım yapılan ve sosyal refahın genel seviyesini önemli ölçüde artıran alternatif kamu ve özel transfer biçimlerini göz ardı ettiği" vurgulanmaktadır (Gilbert ve gilbert, 1989:3).

sosyal sorumluluğun ve paydaş bilincinin önem kazanmasında rol oynadığı belirtilmiştir (Carroll ve Sabana, 2010; Carroll, 2015: 88). Örneğin, 1954 yılında Standard Oil Of New Jersey şirketinin hissedarlarından birinin, şirket yöneticilerini Princeton Üniversitesi Mühendislik Fakültesi'ne bağış yapmasından ötürü sermayesini kötüye kullanmaktan dava ettiğinde, mahkemenin, bu tür bağışların yöneticilerin takdir yetkisi içerisinde olduğunu iddia ettiği ve şirketlerin hayırseverlik faaliyetlerini yasal olarak meşru kıldığı belirtilmiştir (Vogel, 2005). Vogel'e göre (2005), birçok şirket bu davanın sonucundan faydalanmış ve kurumsal hayırseverlik 1960'larda iyi bir kurumsal vatandaş olmanın bir parçası olarak kabul edilmiştir.

1960'lar ve 1970'lere bakıldığında ise, OPEC petrol krizi ve ardından gelen stagflasyon, çevre ve tüketici hareketleri, siyasi bedellerin ödendiği ekonomik krizler, hayati tehlikeye yol açan ürünler ve zehirli atıklar gibi meselelerin, kamunun dikkatini şirketlerin toplumsal ve siyasi alana etkilerine çektiği savunulmuştur (Wood, 1991a). Geniş çaplı etkisi olan bu krizlerle, yöneticileri salt piyasa dinamiklerini değil, toplumun beklentisini de hesaba katmaya ve faaliyetlerini sürdürüp özerkliklerini korumada sosyal sorumluluğa başvurmaya yönelttiği ifade edilmiştir (Wood, 1991a). Bu çerçevede, hayırseverlik faaliyetlerinin 1960 ve 1970'lerde iyi bir kurumsal vatandaş olmanın gereği olarak yürütüldüğü ve "5 percent club" olarak adlandırılan -Dayton Hudson gibi şirketlerin yer aldığı, üyelerin, vergi öncesi karlarının belirli bir oranını bağışladıkları- sosyal sorumluluk klüplerinin kurulduğu belirtilmiştir (Blodgett, 1989). Vogel (2005), 1960 ve 1970'lerde, şirketler sosyal sorumluluk faaliyetlerini aydınlanmış kişisel çıkar (enlightened self interest) motivasyonuyla yani şirketin uzun vadede hayatta kalabilmesi için gelişmiş bir toplum düzenine olan ihtiyaçtan yürüttüklerini savunmuştur. Bu dönemde ne şirketlerin etik davranışlarıyla karlılıkları arasında doğrudan bir ilişki kurduğunu ne de yönetim düşünürlerinin, şirketlerin bahsi geçen kulüplere üyeliği ve finansal performanslarını ilişkilendirdiğini belirtmiştir (Vogel, 2005).

1970'ler, yönetim araştırmalarında, KSS'nin en çok tanımı üzerinde durulduğu, en fazla sayıda tanımın geliştirildiği dönem iken 1980'ler de daha çok görgül araştırmaların yoğunlaşıp alternatif kavramların ortaya atıldığı bir dönem olarak adlandırılmaktadır (Carroll, 1999; Carroll ve Sabana, 2010). Carroll ve Sabana (2010) kurumsal sosyal sorumluluğun şirketlere

getirisinin (business case) araştırıldığı çalışmaların 1980'lerde ortaya çıktığını ve bu eğilimin 1990'larda da devam ederek KSS'ye ilişkin araştırmaların küresel ölçekte yaygınlaştığını savunmaktadırlar. 1990'ların sonlarına doğru ise kurumsal sosyal sorumluluk kavramı küresel ölçekte kabul görmeye başlamış, devlet, STK'lar ve şirketler gibi toplumun çeşitli kesimlerince desteklenmiş ve Birleşmiş Milletler, Dünya bankası, Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü veya Uluslararası Çalışma Örgütü gibi uluslararası kuruluşlar tarafından KSS ile ilgili rehberler yayımlanıp bölümler kurulmuştur (Lee, 2008).

21. asrın ilk yıllarında ise ABD'li büyük şirketler çeşitli yolsuzluklara karışmış (Enron, Madoff ve Galleon Group skandalı gibi) ve bunun sonucunda refah dağılımındaki adaletsizlik ve gelir dağılımının eşitsizliği yönündeki kaygılar kapitalizmin meşruiyetini zayıflatmıştır (Johns, 2018). Buna paralel olarak, Lee ve Carroll (2011), Haziran 1980- Aralık 2004 dönemleri arasında ABD'li şirketlerin etik, yasal, ekonomik ve hayırseverlik sorumluluklarına ilişkin gazete haberlerini inceledikleri araştırma sonucunda, 2000'li yılların başında medyada en belirgin şekilde yer verilen sosyal sorumluluk boyutunun etik sorumluluk olduğunu ortaya koymuşlardır. Özellikle, ABD'de 2002 yılında meydana gelen Enron skandalı kamuoyunun dikkatini çekerken, şirket etiği ve kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının da önemi artmıştır (Lee ve Carroll, 2011). ABD dışında da izleyen yıllarda (İngiltere'de News Corporation yasa dışı telefon dinleme, Hindistan'da the Satyam Computer Services yolsuzluğu veya Japonya'da Mitsubishi Materials, Nissan Motor, Takata, Toshiba ve Kobe Steel gibi firmaların muhasebe ve standartlara ilişkin yolsuzluğa başvurmaları) çeşitli skandallar meydana gelmiştir (Johns, 2018). Benzer şekilde, 2008 küresel finansal krizinde de işletmelerin düşük gelirlilere yüksek faizle kredi vermesi (subprime lending) ve türev araç ticaretindeki sorumsuz davranışları da sistematik bir krize yol açarak ekonominin ve toplumsal düzenin bozulmasına yol açmıştır (Johns, 2018).

Ayrıca 2000'li yıllarda yönetim düşünürlerinin kapitalizmin sorumluluğunu yeniden değerlendirdikleri görülmektedir. Örneğin, Harvard Business School yönetim profesörü Michael Porter ortak değer (shared value) kavramını geliştirmiş ve Mark Kramer ile birlikte 2011 yılındaki "The Big Idea: Creating Shared Value" başlıklı makalelerinde bugünkü kapitalizm anlayı-

şının işletmelerin büyük ölçekteki toplumsal meseleleri çözmesinde engel teşkil ettiğini savunmuşlardır. Bu doğrultuda Porter ve Kramer, (2011) kapitalizmin, beşerî ihtiyaçların karşılanması, verimliliğin artırılması, istihdam yaratılması ve toplumsal refahın inşasında eşsiz bir rol aldığını ancak dar anlamıyla benimsenen kapitalizmin, işletmelerin geniş kapsamlı toplumsal meselelerle baş etmede tüm kapasitesini kullanmasının önüne geçtiğini savunmaktadırlar. Buna ilave olarak, hayırseverlik kurumları gibi değil işletme gibi davranan işletmelerin bugün karşı karşıya kalınan meseleleri ele almada en kuvvetli güç olduğunu dile getirmektedirler. Her ne kadar tüketiciler, çalışanlar ve gençlerden oluşan yeni bir jenerasyonun, işletmelerin adım atmasını istese de toplumsal ihtiyaçların devasa boyutlara ulaştığını ve halen artmakta olduğuna dikkat çekmişler ve buna istinaden yeni bir kapitalizm anlayışının gerekliliğini vurgulamışlardır.

Porter ve Kramer (2006) işletmelerin ve toplumun uzun vadede her iki tarafın da yararına olacak ve ortak değer yaratma (shared value) ilkesine dayanan kararlar almaları gerektiğini belirtmişlerdir. Şirketler, STK'lar ve hükümetler kurumsal sosyal sorumluluğu değil, kurumsal sosyal entegrasyonu düşünerek hareket etmeli ve toplumsal meselelerin çözümünde uzun vadede ne özel sektöre ne de kamu sektörüne bağımlı olmayan kendi kendini sürdürebilir çözümler üretmelidirler (Porter ve Kramer, 2006). Ancak şu ana kadar ortak değer yaklaşımının sınırlı sayıda kuruluş tarafından benimsenmesi ve bunların da kısıtlı bir paydaş sayısına ulaşması nedeniyle beklendiği gibi toplumun genel refahı üzerinde geniş kapsamlı bir etki yaratmadığı görülmektedir. Bir başka ifadeyle kavram sadece belirli şirketlerce benimsenmiş ve onların toplumsal refah anlamında yarattığı etki faaliyet gösterdikleri bölgelerdeki birkaç yerel çevreyle kısıtlı kalmıştır. Bu doğrultuda, Kaplan, Serafeim ve Tugendhat (2018), ortak değer yaratma ilkesinden hareket eden şirketlerin etkilerinin yerel toplumla kısıtlı kaldığını, toplumun geneline yayılan büyük ölçekli çözüm üretmediklerini ve sınırlı ölçüde dönüşüm sağladıklarını iddia etmişlerdir. Örneğin, Côte d'Ivoire ve Ghana'daki kakao çiftçilerinin %20'sinin geçim kaynağını iyileştirmek amacıyla yürütülen "Cocoa Action Alliance" projesinin kaç ailenin yaşam koşullarını iyileştirdiğine dair kesin sonuçlar elde edilememiştir. Johns (2018), işletme liderleri ve yönetim düşünürlerinin her ne kadar işletmelerin topluma karşı kar edip vergi vermekten daha fazla sorumluluğu olduğunu

savunsalar da bu savlarının ardında genel olarak kapitalizmin işlemeye devam etmesi için meşrulaştırılması gerektiği inancının yattığını belirtmiştir.

Nihayetinde, sosyal sorumluluğun farklı ülkelerde farklı dinamiklere ve yaklaşımlara bağlı olarak ortaya çıktığı ve uzun bir geçmişe dayandığı görülmektedir. Bugünkü şeklini 1950'li yıllardan itibaren alan kurumsal sosyal sorumluluk kavramı hem akademide hem de uygulamada süregelen tartışmalara neden olmuştur. Zira her ne kadar kökenleri yüzlerce yıl geriye uzansa da bugünkü şeklini ikinci dünya savaşı sonrasında aldığı belirtilen kurumsal sosyal sorumluluğun (Farcane ve Bureana, 2015), tanımı ve kapsamı üzerinde henüz bir uzlaşıya varılamamıştır. Keza, uygulamacıların, topluma karşı sorumluluklarını benimsememekte ısrarcı olması ve Friedman'ın 1970'lerde ortaya attığı maksimum kar yaklaşımına karşı daha ılımlı tutum sergilemelerinin, kurumsal sosyal sorumluluğun farklı varyasyonlarının ortaya çıkmasına neden olduğu dile getirilmiştir (Carroll, 2015). Keza bu dönemdeki akademik çalışmalara bakıldığında 1970'lerin ortalarında kurumsal yanıt verebilirlik kavramının ve KSP kavramalarının ardı ardına ortaya çıktığı ve yaygın şekilde kullanıldığı görülmektedir. Bunlara ilave olarak, işletme etiği (business ethics), kurumsal vatandaşlık (corporate citizenship), paydaş yönetimi (stakeholder management), sürdürülebilirlik (sustainability) ve ortak değer yaklaşımı gibi işletme -toplum ilişkisini farklı açılardan ele alan kavramlar da dikkat çekmektedir. Bu kavramların ya KSS'yi tanımlayıcı nitelikte oldukları ya da kavramla rekabet halinde oldukları belirtilmiş ve işletmelerin toplumsal sorunlara karşı bilinçliliğinin birer ölçütü, referans noktaları oldukları ifade edilmiştir (Carroll, 2015). Montiel (2008) bu kavramlardan sürdürülebilirliğin, her ne kadar farklı bir tarihsel gelişime dayansa da KSS ile ortak bir geleceğe doğru ilerlemekte olduğunu ve ekonomik sorumlulukların sosyal/çevresel sorumluluklarla entagrasyonunu hedefleyen ortak bir vizyonu paylaştıklarını savunmuştur. Bu sava dayanarak sürdürülebilirlik kavramının gelişimi ve muhtevasının anlaşılmasının, kurumsal sosyal sorumluluk kavramının daha iyi anlaşılmasında katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Ardından akademik yazında ve farklı kuruluşlarca kurumsal sosyal sorumluluk kavramına dair tanımlar ve açıklamalara yer verilecek olup hemen sonrasında sürdürülebilirlik kavramı ele alınarak iki yaklaşım arasındaki benzerlikler ve farklılıklar ortaya konulacaktır. Bu bölümlerin ardından kurumsal sosyal yanıt verebilirlik ve

KSP kavramlarına yer verilecek ve bu kavramlar arasındaki farklılıklar sergilenmeye çalışılacaktır. Zira her ne kadar ortak toplumsal meselelere odaklansalar da lietratür taraması sonucunda işlevsel olarak farklı amaçlara hizmet ettikleri görülmüştür. Nitekim, sosyal sorumluluk başlangıçta sadece kar maksimizasyonu şeklinde tanımlanmışken (Friedman, 1970); zamanla kapsamı genişlemiş ve işletmelerin ekonomik sorumluluklarının ötesindeki faaliyetleri olarak tanımlanmıştır (Davis,1973). Dolayısıyla KSS şirketlerin topluma karşı neleri yapması gerektiğini vurgulayarak normatif bir nitelik kazanmıştır. Kurumsal sosyal yanıt verebilirlik ise KSS'nin eylem odaklı varyasyonu olarak nitelenmiştir (Frederick, 1994; Wood 1991b, Carroll, 1979). Öte yandan "KSP belirli bir zamanda bir firmanın genel sosyal performansının anlık görüntüsü, şirketin genel olarak topluma karşı duruşunun bir özeti" şeklinde tanımlanmıştır (Barnett, 2007:797). Tanımlardan da görüldüğü gibi kurumsal sosyal sorumluluk, şirketin sosyal sorumluluk alanlarına vurgu yaparken, kurumsal sosyal yanıt verebilirlik şirketin eyleme geçtiği aşamaya vurgu yapmakta, KSP ise somut olarak gerçekleştirililmiş eylemlere dikkat çekmektedir. Bu araştırmada da Türkiye'deki şirketlerin belirli bir dönemde toplumsal meselelere yönelik performanslarının incelenmesi amaçlandığından, KSP kavramına odaklanılacak olup teorik çerçeve ve araştırma yöntemi KSP yaklaşımı çerçevesinde geliştirilecektir.

1.3. Sosyal Sorumluluğa İlişkin Kavramlar

Aşağıdaki bölümde şirketlerin sosyal sorumluluğu ile ilgili kurumsal sosyal sorumluluk, sürdürülebilirlik, kurumsal sosyal yanıt verebilirlik ve KSP kavramlarına ilişkin yazında yer alan tanımlar, açıklamalar ve bulgulara yer verilecektir.

1.3.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı yazında farklı şekillerde tanımlanmış ve kavramın tanımı üzerinde henüz bir uzlaşıya varılamamıştır. Akademik çalışmaların yanı sıra uygulamacılar da işletmelerinin sosyal sorumlulukla ilgili yaklaşımlarını ve politikalarını gerek faaliyet raporlarında gerek web sitelerinde açıklamaktadır. Bunun yanı sıra uluslararası birçok kuruluşun da kurumsal sosyal sorumluluğun tanımı ve kapsamı üzerinde beyanda bulunduğu görülmektedir. Örneğin, Birleşmiş Milletler İş ve İnsan Hakları Rehberlik İlkeleri (UN Guiding Principles on Business and Hu-

man Rights), Ekonomik Kalkınma ve İş birliği Örgütü Çok Uluslu Şirketler Rehberi (OECD Guidelines for Multinational Enterprises), Uluslararası Çalışma Örgütü Sosyal Standartları (The ILO's Social Standarts), Birleşmiş Milletler Küresel Sözleşmesi (The UN Global Compact), ISO 26000 Sosyal Sorumluluk Standardı Rehberi (ISO 26000 Social Responsibility Guidance Standart), Çok Uluslu İşletme ve Sosyal Politikalara İlişkin Uluslararası Çalışma Örgütü Üçlü Bildirgesi (The ILO Tripartite Declaration of Principles concerning Multinations Enterprises and Social Policy) gibi uluslararası kuruluşlar işletmelerin sosyal sorumluluklarının tanımı ve kapsamı üzerinde açıklamalarda bulunup çeşitli standartlar geliştirmişlerdir.

Her ne kadar işletmelerin sosyal sorumluluğuna ilişkin kavramlar 18.yy.'a kadar uzanmakta ve işletmelerin paternalizm yaklaşımı ve hayırseverlik faaliyetlerine dayanmakta olsa da kurumsal sosyal sorumluluk kavramı 2. Dünya Savaşı'nın ardından yani 20.yy.'ın ikinci yarısından itibaren bugünkü şeklini almaya başlamıştır (Johns, 2018). Bu dönemde bir yandan iş adamlarının toplumsal sorumluluğu olduğunu savunan görüşler ortaya atılırken bir yandan da karşıt görüşler ileri sürülmüştür. Bir başka ifadeyle, bazı yönetim düşünürleri işletmelere ekonomik rollerinin ötesinde sorumluluklar yüklerken, bazı yönetim düşünürlerinin sosyal sorumluluğu dar bir kapsamda, ekonomik boyutla sınırlayarak ele aldığı görülmektedir. Bu bağlamda, Howard Bowen'ın 1953 tarihli "İş adamlarının Sosyal Sorumlulukları" (Social Responsibilities of the Businessman) başlıklı kitabının günümüzdeki sosyal sorumluluk anlayışının dönüm noktası olduğu akademik çevrelerce kabul görmektedir (Johns, 2018). Bowen'a göre şirketler kararlarının toplumsal sonuçlarını ve sorumluluklarını dikkate almalıdırlar (Lee, 2008). Buna karşın Levit (1958) Harvard Business Review'da yayımlanan "Sosyal Sorumluluğun Tehlikeleri" (The dangers of social responsibility) başlıklı makalesinde şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin onları orta çağda kiliselerin toplum üzerinde sahip olduğu dominant konuma getireceğini ve gücün tek elde toplanacağını savunmuştur. Levit (1958:44) bu konudaki görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

"Sevdiğimiz şekliyle kapitalizm sadece siyasi demokrasi ve bireysel özgürlük ortamında gelişebilir. Bunlar gücün merkezileşmeyip dağıldığı, fikir birliğinin değil çeşitliliğinin olduğu, olağan iktisadi, siyasi, sosyal ve ruhani işlevlerde birliğin değil farklılığın yer aldığı çoğulcu bir toplumu

gerektirir... Tüm toplumu kapsayan bir refah devletine, refaha karşı olduğumuzdan değil, merkezileşmiş güce ve onun kaçınılmaz biçimde ürettiği katı toplumsal disipline karşıyız. Ne hükümete ne de sendikalara nüfuz etmiş bir refah devleti istemiyoruz. Ve tam bu sebeplerden şirketler içerisinde de istememeliyiz."

Neoklasik yaklaşımın savunucularından Friedman (1970) da "işletmelerin yegâne sorumluluğunun kar etmek" olduğunu ve yöneticilerin sadece hissedarlara yani işverenlerine karşı sorumlu olduğunu iddia etmiştir. Bu iddiaya göre, yöneticiler şirket gelirlerini sosyal sorunların çözümü için harcadıklarında, hissedarlarına, çalışanlarına ya da tüketicilerine vergi uygulamış ve bu verginin nasıl dağıtılacağına karar vermiş oluyorlar. Oysa ki serbest piyasada vergilendirme yasama, yürütme ve yargı mekanizmasıyla devlet eliyle yapılmaktadır ve tam da bu nedenle sosyal sorumluluğu savunmak, kıt kaynakların serbest piyasa mekanizmasıyla değil siyasi mekanizma aracılığıyla dağıtılabileceğini savunan sosyalist görüşü kabul etmekle eşdeğerdir. Bu durumda istihdam yaratma, ayrımcılığı yok etme, çevre kirliliğini önleme gibi alanlarda sorumluluk üstlenen iş adamlarının, aslında saf ve katıksız sosyalizmi savunduklarını; enflasyonla mücadele, çevre kirliliğini önleme ve fakirlikle mücadele gibi toplumsal meselelerin devlet tarafından çözülmesi gerektiğini belirtmiştir (Friedman, 1970). Friedman'a cevaben Davis (1973:312), şirketlerin sadece hissedarlara karşı sorumlu olmadığını savunmuş ve sosyal sorumluluğu "şirketlerin dar kapsamlı ekonomik, teknik ve yasal gerekliliklerin ötesindeki meselelerle ilgilenmesi" şeklinde tanımlamıştır. İş adamlarının sosyal sorumluluklarının yasal sorumluluklarının bittiği yerde başladığını vurgulamış ve bu durumu şu cümlelerle ifade etmiştir (Davis, 1973:313): "Bir şirket sadece yasaların asgari gerekliliklerine uygun hareket ederse sosyal olarak sorumlu olduğu düşünülemez, çünkü bu herhangi iyi bir vatandaşın yapacağı bir şeydir. Klasik ekonominin kuralları içinde karını azami seviyeye çıkaran bir şirket de aynını yapmalıdır. Sosyal sorumluluk bunun bir adım ötesine geçmektedir. Sosyal sorumluluk bir şirketin yasal gerekliliklerin ötesinde toplumsal yükümlülükleri olduğunu kabul etmesidir".

Carroll (1999), 1970'lerde kurumsal sosyal sorumluluk tanımlarının sayısının büyük bir hızla arttığını, 1980'lerde ise daha çok görgül araştırmalara yer verildiğini ve kurumsal sosyal sorumluluğa alternatif konuların

gelişmeye başladığını ifade etmiştir. Bu alternatif kavramlar KSP, paydaş kuramı, işletme etiği kuramı, toplumsal yanıt verebilirlik, ortak değer yaklaşımı şeklinde sıralanabilir.

Carroll (1979:499) kurumsal sosyal sorumluluğu dört farklı kategoriye ayırmış ve "toplumun şirketten ekonomik, yasal, etik ve gönüllülük esasına dayalı beklentileri" şeklinde tanımlamıştır. Bu kategoriler birbirini dışlamamakla birlikte şirketler için söz konusu sorumlulukların hepsi eş zamanlı olarak mevcuttur. Şirketlerin topluma karşı gösterdiği herhangi bir sorumluluk faaliyetinin arkasında bu motivasyonlardan birisi ya da hepsi yer alabilir (Carroll, 1979). Bu tanıma göre şirketler toplumun ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetleri üretip ekonomik sistemin devamlılığını sağlamalı (ekonomik sorumluluk) ve bu faaliyetleri yasalara uygun çerçevede yürütmelidirler (yasal sorumluluk) (Carroll, 1991). Şirketler, yazılı kanunlar dışında toplumun uymasını beklediği normlar, değerler ve standartlara uygun hareket etmeli (etik sorumluluk) ve çeşitli hayırseverlik (gönüllülük) faaliyetlerinde bulunarak topluma katkı sağlamalıdırlar (Carroll, 1991). Gönüllülük faaliyetleri bireysel tercihe bağlıdır ve toplumun şirketlerden toplumsal rol almasını beklemesi bu faaliyetlere yön vermektedir (Carroll, 1979). Bu doğrultuda, toplumdaki dezavantajlı gruplara katkı amacıyla yürütülen, yasal yükümlülükler ya da etik kurallar dışında kalan ve yapılmaması durumunda etik dışı davranışlar olarak algılanmayan faaliyetler gönüllülük esasına dayanmaktadır (Carroll, 1979).

Carroll, 1991 yılındaki "The Pyramid of Corporate Social Responsibility" başlıklı çalışmasında KSS tanımında yer alan dört kategoriyi piramit şeklinde düzenlemiştir. Bu şekle göre şirketlerin sorumluluk alanları, aşağıdan yukarıya doğru ekonomik, yasal, etik ve gönüllülük faaliyetleri şeklinde sıralanmıştır. Bu çerçevede, şirketler karlılığını sürdürmeli (ekonomik); faaliyetlerini yürütürken yasalara uygun hareket etmeli (yasal); doğru, adil ve hakkaniyetli olanı yapmalı (etik) ve kaynaklarını toplumun refahı için kullanarak yaşam kalitesini yükseltmelidirler (gönüllülük) (Carroll, 1991). Carroll (1999), birçok yönetim düşünürünün ekonomik boyutu KSS tanımı dışında bırakıp şirketlerin kendi faydaları için gerçekleştirdiklerini savunsalar da şirketlerin finansal kapasitesinin de toplumun iyiliğine hizmet ettiğini iddia etmektedir. Carroll, (1991) son kademede şirketlerin hayırseverlik faaliyetleri aracılığıyla iyi birer vatandaş olduklarını göstermeleri

gerektiğini vurgulamaktadır. Ancak her ne kadar KSS farklı kategorilere ayrılıp, sorumluluk alanları piramit şeklinde derecelendirilmiş olsa da şirketlerin ekonomik, yasal, etik ve gönüllülük esasına dayalı sorumluluklarını eş zamanlı olarak yerine getirmeleri beklenmektedir (Carroll, 1991). Böylece Carroll'ın (1979;1991) da Davis (1973) gibi Friedman'ın kar maksimizasyonu yaklaşımının ötesine geçen bir sosyal sorumluluk anlayışı benimsediği görülmektedir.

Schwartz ve Carroll 2003 yılındaki "Corporate Social Responsibility: A Three Domain Approach" başlıklı çalışmalarında piramit modelinin yerine Ven şemasına yerleştirdikleri üç boyutlu yeni bir model geliştirmişlerdir. Schwartz ve Carroll'a (2003) göre piramit modeli, sosyal sorumluluk alanlarını hiyerarşik olarak sıraladığı için kullanıcıların kategorileri yanlış anlamasına yol açabilir. Bu kapsamda, alt kategorilerde yer alan ekonomik ve yasal boyut ya da en üst kategoride yer alan hayırseverlik faaliyetlerine, kullanıcıların yorumuna bağlı olarak, gereken önem atfedilmeyebilir (Schwartz ve Carroll, 2003). Örneğin, Reidenbach ve Robin (1991) "A conceptual Model of Corporate Moral Development" başlıklı çalışmalarında şirketlerin ahlaki gelişimini kademeli olarak tasvir eden kavramsal bir model geliştirmişlerdir. Reidenbach ve Robin (1991), şirketlerin de bireyler gibi zamanla ahlaki gelişim sağlayabileceğini belirtmişler ve bunu şirketlerin her aşamada daha sorumlu davranarak nihai etik davranışa ulaştıkları beş aşamadan oluşan bir piramit modeliyle tasvir etmişlerdir. Etik kurallara odaklanılan bir başka tanım da Hopkins (2004) tarafından yapılmıştır. Hopkins'e (2004:1) göre KSS, "işletmelerin ilgili gruplara ya da paydaşlarına karşı etik kurallara uygun hareket etmesidir".

Carroll'ın (1991) piramit modelinde yer alan sosyal sorumluluk boyutlarının birbirine karşı herhangi bir açıdan üstünlüğü yoktur. Aksine Carroll (1991), şirketlerin söz konusu sorumlulukları eş zamanlı olarak üstlenmeleri gerektiğini savunmuştur. Diğer yandan Schwarz ve Carroll'ın (2003) yeni modelinde, piramit modelinin son aşamasında yer alan hayırseverlik faaliyetleri farklı motivasyonlara bağlı olarak gerçekleştirilebileceği gerekçesiyle etik ve/veya ekonomik boyutlar içinde gösterilmiş ve KSS modeli ekonomik, yasal ve etik olmak üzere üç boyuta indirgenmiştir. Bu bakış açısına göre kişisel tercihe bağlı olarak yürütülen hayırseverlik faaliyetlerini etik faaliyetlerden ayırmak zor olabilir ya da bunlar stratejik olarak

ekonomik çıkar elde etmek amacıyla yürütülebilir. Nihayetinde, sosyal sorumluluk boyutlarını Ven şeması şeklinde ifade ederek hiçbir kategorinin birbirine üstünlüğünün olmadığı ve boyutların birbirini dışlamadığı bir model ortaya koymuşlardır (Schwartz ve Carroll, 2003).

Basu ve Palazzo (2008) ise kurumsal sosyal sorumluluğu yukarıda sıralanan içerik temelli yaklaşımlardan farklı olarak süreç temelli bir çerçevede tanımlamıştır. Bu tanım esasında üç farklı boyuttan oluşan örgütsel anlam yaratma kabiliyetine (organizational sensemaking) dayanarak geliştirilmiştir. Örgütsel anlam yaratma kabiliyeti, bir kuruluşun paydaşlarıyla ilişkilerinin ve paydaşlara katkısının düşünüldüğü bilişsel boyut; bu tür faaliyetlerin uygulanmasının sebeplerinin dile getirildiği dil boyutu ve nihayetinde bu tür faaliyetlere karşı nasıl bir davranış sergilendiğini gösteren eylem boyutundan oluşmaktadır (Basu ve Palazzo, 2008). Bu bağlamda Basu ve Palazzo (2008:124) KSS'yi "bir organizasyondaki yöneticilerin paydaşlarla ilişkilerini ve ortak iyiye ilişkin rollerini düşünüp tartıştıkları ve bu rollerin yerine getirilmesindeki davranışsal eğilimlerini içeren süreç" şeklinde tanımlamışlardır. Sharma (2013:9) KSS'yi "hayırseverlik, yasalara uyma, self-regülasyon ve toplumsal ihtiyaçlara yanıt veren yeni iş modelleri gibi geniş bir yelpazedeki faaliyetler dizisi" şeklinde tanımlamıştır.

Akademik çalışmaların yanı sıra çeşitli uluslararası kuruluşların da kurumsal sosyal sorumluluk kavramının kapsam ve tanımı hakkında tartışmalar yürüttüğü ve kavrama açıklık getirmeye çalıştıkları görülmektedir. Bu bağlamda Avrupa Komisyonu (European Commission) 2001 yılında kurumsal sosyal sorumluluğun Avrupa'da ve uluslararası platformda teşvik edilebilmesi için gerekli şartlar üzerine tartıştığı "yeşil rapor" (green paper) başlıklı bir çalışma yayımlamıştır. Bu raporda kurumsal sosyal sorumluluğun gönüllülük esasına vurgu yapılmış ve kavram tanımlanmıştır. Yeşil Rapor'da KSS "şirketlerin daha gelişmiş bir toplum ve daha temiz bir çevre için gönüllü olarak yaptığı katkılardır" şeklinde tanımlanmıştır (EU Commission, 2001: 4). Avrupa Komisyonu bu tanımı 2011 yılında güncellemiştir. "Kurumsal Sosyal Sorumluluk için yenilenmiş Avrupa Birliği 2011-2014 Stratejisi" (A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility) başlıklı bu yeni raporda KSS "organizasyonların toplum üzerindeki etkilerine dair sorumlulukları" şeklinde tanımlanmış ve böylece kavramın

kapsamı genişlerken içeriği de değişmiştir (EU Commission, 2011:6). Avrupa komisyonu bu raporda, yasalara uymanın işletmelerin başlıca sorumluluğu olduğunu vurgulamış ve sosyal sorumluluklarını bütünüyle yerine getirebilmeleri için toplumsal ve çevresel meseleleri paydaşlarıyla iş birliği yaparak işletme faaliyetlerine entegre etmeleri gerektiğini belirtmiştir (EU Commission, 2011; 2019). Komisyonun bu yeni KSS yaklaşımına göre şirketler KSS'yi uzun dönemli ve stratejik bir yaklaşım olarak entegre edip ortak değer yaklaşımıyla toplumsal refahı artırmada kullanılacak yenilikçi ürünler, hizmetler ve iş modelleri geliştirmelidir (EU Commission, 2011). Bu doğrultuda işletmeler sosyal sorumluluklarını tam olarak yerine getirebilmek için toplumsal, çevresel, etik, insan hakları ve tüketici meselelerine ilişkin kaygılarını operasyonlarına ve temel stratejilerine entegre etmelidirler (EU Commission, 2011;2019). Porter ve Kramer (2006) ortak değer yaklaşımının etkin şekilde uygulanması halinde özel sektör ya da devlet desteğine gerek kalmaksızın söz konusu toplumsal meseleye kendi kendini sürdürebilir çözümler üretebileceğini savunmaktadırlar. Bu doğrultuda, başarılı işletmelerin, kaynaklarının boyutunu, uzmanlık alanlarını ve yönetim becerisini kavrayıp bunları kendi çıkarlarına hizmet edecek sorunların çözümünde kullanmalarının, diğer kuruluşlar ya da hayırseverlik kurumlarının faaliyetlerinden daha fazla toplumsal fayda yaratacağını iddia etmektedirler (Porter & Kramer, 2006).

İş dünyasını temsil eden bir kuruluş olan Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (World Business Council for Sustainable Development-WBCSD) de (1999:3) sosyal sorumluluğu "şirketlerin topluma karşı etik kurallara uygun hareket etmesidir" şeklinde tanımlamıştır. WBCSD, 2010 yılında da kurumsal sosyal sorumluluğun daha iyi anlaşılması ve KSS uygulamalarının geliştirilmesi amacıyla bir rapor yayımlamıştır. Bu raporda kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin "işletmelerin topluma yönelik uzun dönemli katkılarını azami seviyeye çıkarması ve zararlı sonuçları olabilecek faaliyetlerini asgari seviyeye indirgemesi" şeklinde bir açıklama yapılmıştır (WBCSD, 2000:3). WBCSD, kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin kapsamlı bir tanım geliştirmek amacıyla dünya genelinden farklı görüşlere ihtiyaç duymuş ve bu nedenle ABD, Hollanda, Tayvan, Filipinler, Tayland, Brezilya, Arjantin ve Gana'da yer alan işletmeler ve kâr amacı gütmeyen organizasyonlardan farklı paydaş gruplarıyla görüşmüştür (WBCSD,

2000). Bu görüşmelerin ardından WBCSD kurumsal sosyal sorumluluğu: "işletmelerin çalışma koşullarına, çalışanlara, ailelerine, yerel topluma ve genel olarak tüm topluma ve sürdürülebilir ekonomik kalkınmaya katkı yapma taahhüdü" şeklinde tanımlamıştır (WBCSD, 2000:10). Kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili temel meseleler ise; "insan hakları, çalışma koşulları ve çalışan hakları, ürün etkisi, toplumsal etki, topluma yatırım, diğer türler üzerine etki, çevreye etki, hesap verebilirlik ve açıklama, regülasyonlar ve kontroller, değerler ve yönetişim, işletme operasyonları" şeklinde sıralanmıştır (WBCSD, 2000:16).

Diğer yandan sosyal sorumluluğun belirli alanlarına yönelik çeşitli kurumların da bu yöndeki çalışmaları mevcuttur. Örneğin, Birleşmiş Milletler İş ve İnsan Hakları Rehberlik İlkeleri (UN Guiding Principles on Business and Human Rights), şirketlerin sorumluluğunu insan hakları çerçevesinde ele almış ve şirketlerin hem insan haklarını ihlal etmekten kaçınmaları gerektiğini hem de insan haklarına olumsuz etkilerini ele almaları gerektiğini vurgulamaktadır (UN Human Rights, 2011). Bu doğrultuda şirketler, insan haklarına faaliyetlerinin, ürünlerinin ya da hizmetlerinin doğrudan olumsuz etkide bulunduğu durumlarda, kendileri bu olumsuz etkilere katkıda bulunmamış olsa dahi, müdahale etmeli ve bu olumsuz etkileri engellemeli ya da hafifletmelidir (UN Human Rights, 2011). Ekonomik Kalkınma ve İş birliği Örgütü Çok Uluslu Şirketler Rehberi (OECD Guidelines for Multinational Enterprises) ise uluslararası sahada faaliyet gösteren işletmeleri topluma karşı sorumlu davranmak üzere teşvik etmek amacıyla tavsiye niteliğinde ilkeler geliştirmişlerdir. Bu ilkeler BM İş ve İnsan Hakları Rehberlik İlkeleri kapsamındaki unsurları kapsamakla birlikte, şirketlere tedarik zinciri boyunca daha fazla sorumluluk yükleyerek; çalışan hakları, çevresel meseleler, tüketici haklarını koruma ve yolsuzluğa karşı savaşma gibi konulara da yer vermektedir (OECD, 2011). Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labor Organization), sosyal sorumluluğu şirketlerin faaliyetlerinin toplum üzerindeki etkilerini gözetmeleri ve hem kendi iş süreçleri hem de diğer aktörlerle etkileşimleri esnasında ilke ve değerlerini doğrulama yolu olarak tanımlamaktadır (ILO, 2019). Uluslararası çalışma örgütü toplanma özgürlüğü, toplu sözleşme, cebri çalıştırma, çocuk işçiliği, fırsat eşitliği ve eşit muamele, iş güvencesi, sosyal güvenlik vb. meselelerle ilgilenmektedir (ILO, 2019). Görüldüğü gibi bu kuruluşlar çalışma

standarları ve insan hakları gibi sosyal sorumluluğa ilişkin belirli boyutlara yönelik düzenlemeler getirmişlerdir.

Bunların yanı sıra, sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik genel bir çerçeve sunan ISO26000 Sosyal Sorumluluk Rehberi Standardı'nda ise (ISO 26000 Social Responsibility Guidance Standart) özel sektör, kamu ve kâr amacı gütmeyen tüm organizasyonlara hitap etmek amacıyla sorumluluk olgusu daha geniş bir kapsamda ele alınmıştır. Bu nedenle kavram kurumsal sosyal sorumluluk yerine sosyal sorumluluk şeklinde ifade edilmiş ve şu şekilde tanımlanmıştır: "Sosyal sorumluluk organizasyonların faaliyetlerinin toplum ve çevre üzerindeki etkisinden doğan sorumluluktur. Organizasyonlar şeffaf ve etik davranıp başta sağlık ve toplum refahı olmak üzere sürdürülebilir kalkınmaya katkı yapmalı, paydaşların beklentilerini dikkate almalı, kanunlara ve uluslararası davranış normlarına uymalı ve bu uygulamaları organizasyondaki tüm sürece dahil edip paydaşlarla ilişkilerine yansıtmalıdır." (International Organization for Standardization, 2017:9). ISO 26000 standartları sosyal sorumluluk konularını "yönetişim, insan hakları, çalışma koşulları, çevre, etik iş uygulamaları (yasalara, regülasyonlara, bağlı olunan anlaşmalara, yüksek etik standartlara ve adil rekabet şartlarına uygun faaliyet gösterme), tüketici meseleleri, toplumu müdahil etme ve kalkınma" şeklinde belirlemiştir (International Organization for Standardization, 2017:11). ISO 26000 standartlarının odaklandığı bu meseleler sadece kâr amacı güden kuruluşlara hitap etmemektedir. Açıkça görüldüğü gibi bu meseleler şirketlerin de karşı karşıya oldukları toplumsal, çevresel ve ekonomik meselelerdir ve bu nedenle ISO 26000 kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin değerlendirilmesinde kapsamlı bir rehber olarak işlev görmektedir. Görüldüğü gibi işletmelerin sosyal sorumluluk kapsamı zaman içinde genişlemiş ve dolayısıyla şirketlerin sosyal sorumluluklarına ilişkin tanımlar da birbirinden farklılaşmıştır. Her ne kadar farklı boyutlarda tanımlanmaya çalışılsa da işletmelerin topluma karşı sorumluluk sınırlarını çizen bu yaklaşımlar küresel ısınma, çevre kirliliği, ekonomik kalkınma, çalışma ortamlarının iyileştirilmesi, insan hakları çerçevesinde faaliyetlerini sürdürme gibi, ortak kaygılara işaret etmektedir. KSS'ye ilişkin tanımların genel bir değerlendirmesi yapılacak olursa bunların işletmelerin sosyal sorumluluğu nedir sorusuna yanıt verdikleri görülmektedir. Bu yönüyle KSS'nin sınırları ve unsurlarını belirlemeye yönelik tanımlayıcı bir

özellik taşımakla birlikte hangi sorumlulukları taşıması gerektiğine işaret eden normatif bir yapı da taşıdıkları söylenebilir. Çıktı açısından bakılacak olursa, KSS'ye ilişkin tanımlarda dar kapsamlı yasal yükümlülükler ve karın maksimize edilmesi (Friedman, 1970), gönüllülük esasına dayalı faaliyetler (Davis, 1973; EU Commission, 2001); etik kurallara uygun faaliyetler (WBCSD, 1999; Hopkins, 2004); yasalara uygun ve gönüllülüğe dayalı faaliyetler (Sharma, 2013); toplum üzerindeki her türlü olumlu ve olumsuz etkisi olan faaliyetler (EU Commission, 2011); ortak fayda yaratma (Basu ve Palazzo, 2008); etik kurallara, normlara, yasalara uygun faaliyetler ve gönüllülük esaslı faaliyetlere (Carroll, 1979; International Organization for Standardization- ISO26000, 2017) odaklanıldığı görülmektedir.

1.3.2. Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik fikrinin yaygınlaşması Avrupa ormancılık ekonomisine, bir başka ifadeyle insanların ormanları birçok farklı alanda kullanmalarına dayanmaktadır. Orta çağın sonlarına doğru ağaçların işlenmesi, metal dökümü ve tuz çıkarma işlemleri Almanya'nın büyük bölümünde ormanlık alanların seyrelmesine neden olmuştur. (Birnbacher ve Schicha, 1996:149). Buna paralel olarak,18.yy.'da ormanların üretim kabiliyetlerinin zarar görmeyeceği şekilde ve gelecek kuşakların da ormanlardan o günkü mevcut kuşakla aynı ölçüde faydalanabilmesine imkân verecek biçimde kullanılmasına yönelik fikirlerin ortaya atıldığı görülmektedir (Birnbacher ve Schicha, 1996:149). Benzer şekilde Ebner ve Baumgartner (2006) da sürdürülebilir kalkınma kavramının kökenlerinin; uzun vadede, ormanlardaki ağaç popülasyonunun korunmasının amaçlandığı ve gelecek kuşakların kaynaklarını azaltmadan belirli sayıda ağacın kesilmesine izin verildiği 18.yy.'a dek uzandığını savunmaktadır.

Saksonya ekonomisinin omurgası olan gümüş madenciliği ve metalürjisi için hayati önem taşıyan ormanların 17.yy.'ın ikinci yarısından itibaren –özellikle madenlerin izabe fırınlarında odun kömürüyle eritilmesi sonucu- ormanların seyrelmesi, gümüş madenciliğinin varlığını tehdit etmeye başlamıştır (Grober, 2002). Maden kasabalarının çevrelerindeki ormanlar büyük ölçüde seyrelmiş, bölgede yer alan Ore Dağı'nın nehir sistemi ağaç gövdelerini çıkarmak amacıyla değiştirilmiş ve nihayetinde artan kereste fiyatları ekonomiyi olumsuz etkilemiştir. Bu olumsuz gelişmeler ışığında,

Hans Carl von Carlowitz, 1965-1969 yılları arasında Avrupa'nın farklı bölgelerini seyahat etmiş ve nihayetinde madencilikte kaynak olan kereste yetersizliğinin Avrupa için gelecekteki önemli bir problem olabileceğini tespit etmiştir (Grober, 2012).

İzleyen yıllarda Saksonya maden ofisinde yöneticilik yapan Carlowitz, 1713 yılında bu sorunlara yönelik olarak "Sylvicultura Oeconomics, (Ormancılık Ekonomisi) başlıklı kitabı yazmıştır. Bu eserde "Nachaltende Nutzung" sürdürülebilir kullanım ifadesine yer veren yazar, Almanca "Nachhaltigkeit" kelimesiyle ifade edilen sürdürülebilirlik kavramının günümüzden 300 yıl yönce varlığını göstermesini sağlamıştır (Grober, 1999). Carlowitz bu eserde devamlı, kalıcı ve sürdürülebilir bir kullanım sağlamak üzere; ormanların muhafaza ve yetiştiriciliğinin nasıl yapılması gerektiğini sorgulamıştır (Grober, 2002, içinde Carlowitz, 1713). Carlowitz birçok kaynakta sürdürülebilirlik kavramını ilk olarak ortaya atan kişi olarak kabul edilmektedir (Kloepffer, 2008; McElroy ve Van Engelen, 2012; Schmithüsen, 2013; Spindler, 2013; Caradonna, 2014). Fakat burada kullanılan sürdürülebilirlik kavramının birden fazla anlama gelebileceğini (ormanlık alanın korunması, orman toprağının besin değeri, vahşi yaşam veya ormanın çeşitli ekolojik işlevi gibi) göz önünde bulundurmak gerekmektedir (Radkau, 1996).

Günümüz sürdürülebilirlik anlayışını şekillendiren tartışmaların ise -Rachel Carson'ın tarım ilaçlarının doğaya ve insan sağlığına karşı zararlarına dikkat çektiği- 1962 tarihli "Sessiz Bahar" (Silent Spring) başlıklı kitapla hız kazandığı savunulmaktadır (Banerjee, 2003). Kitabın, ABD'de 1970 yılında bir dizi çevre kanununun ortaya çıkmasına (Temiz Hava Yasası, Temiz Su Anlaşması, Kaynakların Muhafazası ve iyileştirilmesi Anlaşması) etki ettiği gözlenmiştir (Banerjee, 2007:66). Buna ilave olarak, 1970 yılında endüstri kirliliğinin boyutunu denetlemek üzere ABD'de Birleşik Devletler Çevre Koruma Organı kurulurken, Avrupa'da da benzer devlet kurumları ve çevre yasaları ortaya çıkmıştır (Banerjee, 2007:66). Ancak İngiltere'de hava temizliğine ilişkin olarak daha önceki yıllarda adımlar atıldığı görülmektedir. Zira 1952 yılında başkent Londra'yı ciddi şekilde etkileyip ölümcül bir hava kirliliğine yol açan ve literature ölümcül sis (killer fog) olarak geçen facianın ardından 1956'da Birleşik Krallık temiz Hava Yasası (UK Clean Air Act) çıkmıştır (Sharma, 2013). Döneme daha geniş bir çerçevede bakıldığında ise 1960'lar ve 1970'lerin büyümenin sınırları, artan dünya

nüfusu ve gezegenin hızlı nüfus artışını taşıma kapasitesi gibi meselelerin yoğun tartışma konusu olduğu ve endüstrileşmeye eleştirilerin getirildiği ifade edilmiştir (Banerjee, 2003). Yine bu dönemde, İtalyan endüstrici Aurelio Peccei ve İskoç bilim insanı Alexander King öncülüğünde farklı Avrupa ülkelerinden toplamda 30 bilim insanı, ekonomist ve endüstricinin küresel problemleri tartışmak üzere bir araya gelmiş olduğu ve 1968 yılında Roma Kulübü'nü (The Club of Rome) kurdukları görülmektedir (Club of Rome, 2019a).

Roma Kulübü, karar vericilerin ve halkın temel küresel problemleri daha iyi anlayabilmelerini sağlamak üzere 1972 yılından günümüze dek birçok rapor yayımlamıştır. Kurucular bu raporlarla iş dünyası liderleri, siyasiler, uluslararası kuruluşların yöneticileri, üniversiteler ve medya mensupları arasında küresel sorunlara ilişkin tartışmalar başlatmayı amaçladıklarını ifade etmişlerdir (Club of Rome, 2019b). 1972 yılında yayımlanan "The Limits to Growth" (Büyüme Sınırları) başlıklı ilk raporda ise Roma Kulübünün amacı şu şekilde tanımlanmıştır "Amacı içinde yer aldığımız küresel sistemi oluşturan çeşitli fakat birbirine bağlı unsurlara -iktisadi, siyasi, çevresel ve toplumsal- ilişkin anlayışı geliştirmek ve bu yeni anlayışı, dünya genelinde karar vericilerin ve kamunun dikkatine sunmayı, böylece yeni siyasi girişimlerin ve eylemlerin teşvik edilmesini sağlamaktır" (Meadows, Meadows, Randers & Behrens, 1972:9). Kulüp üyeleri, bu raporla dünyadaki sistemin sınırlarını ve bu sınırların insan popülasyonu ve faaliyetlerine getirdiği kısıtları incelemeyi amaçladıklarını ifade etmişlerdir. Diğer yandan, süregelen silahlanma yarışı, çevre tahribatı, nüfus patlaması ve ekonomik durgunluk gibi eğilimlerin devam etmesi halinde dünya genelinde oluşacak potansiyel bir krizi önlemek üzere siyasi, ekonomik ve sosyal sistemlerde ne tür değişiklikler yapılabileceği üzerinde tartışmışlar yürüttüklerine dikkat çekilmiştir (Meadows ve diğ., 1972).

Ancak ne "Büyüme Sınırları" ne de 1992 yılında ardılı şeklinde yayımlanan "Sınırların Ötesinde (Beyond the Limits)" başlıklı raporun, iş adamlarının çoğundan 2000'li yılların başlarına kadar gereken ilgiyi görmedikleri belirtilmiştir. (Elkington, 2006). ABD'de meydana gelen kasırga gibi doğal felaketlerin, Çin'in dünyanın enerji ve doğal kaynaklar piyasalarına yayılmasının ve dünyadaki petrol üretiminin sonuna gelme gibi endişelerin bu değişimde etkisi olabileceği savunulmaktadır (Elkington, 2006). Di-

ğer yandan, 1980'lerin sonlarına doğru Soğuk Savaşın sona yaklaşmasıyla çevre problemlerinin küresel tehdit olarak görülmeye başlanması, 1985'te Antartika üzerindeki ozon tabakasında devasa bir deliğin tespit edilmesi ve buna insan yapımı kimyasalların yol açtığının anlaşılması, 1986 Çernobil faciasıyla radyoaktif döküntülerin Avrupa'ya yayılışının dünya genelinde çevresel meselelere dikkati artırdığı vurgulanmıştır (Dresner, 2008: 39). Dolayısıyla kaynakların sınırsız olmadığına yönelik farkındalığın, çevre ve sürdürülebilirliğe önem veren kesimleri kapitalizmde önemli değişiklikler yapmak üzere harekete geçirdiği ileri sürülmektedir (Redclift, 2005).

Bunun somut bir örneği olarak, Uluslararası Doğa ve Doğal Kaynakları Koruma Birliği'nin (International Union for Conservation of Nature, Natural Resources) 1980 yılında yayımladığı World Conservation Strategy başlıklı raporda önemli ekosistem süreçlerinin ve yaşamı destekleyen sistemlerin (toprağın korunması, suyun arıtılması vb.) korunması, genetik çeşitliliğin muhafazası ve ekosistemlerin sürdürülebilir şekilde kullanılabilmesi (balık ve diğer vahşi yaşam veya ormanlar vb.) yönünde üç amaç belirlemiştir (IUCN, 1980). Bu raporla kamu politikası yürütenleri, çevrecileri, ticaret odaları, sendikaları, sektörel kuruluşlar gibi kalkınmaya katkıda bulununa uygulamacıları hedef aldıklarını belirtmişlerdir ve sürdürülebilir kalkınmayı şu şekilde tanımlamışlardır "Gezegene yönelik değişikliklerin (modifications) insanlığın varlığını ve refahını sürdürmesini güvence altına almak amacıyla doğal kaynakları/çevreyi koruma ve kalkınmanın entegrasyonu" (IUCN, 1980:2).

World Conservation Strategy başlıklı raporun, Ortak Geleceğimiz (Our Common Future) başlıklı Brundtland raporuna etki ettiği (Dresner, 2008:35, 36) ancak sürdürülebilir kalkınma kavramının, küresel çevre ve kalkınmaya ilişkin meseleleri ele alan Brundtland Komisyonu raporunun yayımlanmasının ardından yaygın bir şekilde kullanılmaya başlandığı ifade edilmektedir (2008:1). Brundtland raporu 1987 yılında Birleşmiş Milletlerin, Dünya Ekonomi ve Kalkınma Komisyonundan küresel bir gündem oluşturmasını talep etmesi ile yayımlanmıştır. Raporda bir yandan çevreyle ilgili kaygılar öne çıkarken; bir yandan da ekonomik ve sosyal kalkınma seviyesine ulaşmış ülkeler arasında -insanlar, kaynaklar, çevre ve kalkınmaya ilişkin- iş birlikleri kurmaya yönelik tavsiyelerde bulunulmuştur (Brundtland, 1987). Bununla birlikte, salt ekonomik gelişim ve çevreyi koruma arasında uz-

laşma sağlamaya değil, sosyal adalet ve insani gelişime odaklanıldığı da görülmektedir. Brundtland raporunda sürdürülebilir kalkınma "gelecek kuşakların ihtiyaçlarını karşılayabilme kabiliyetinden taviz vermeden bugünkü kuşakların ihtiyaçlarını karşılama" şeklinde tanımlanmıştır (Brundtland, 1987:41). Hem 1972 yılındaki Roma Kulübü raporu hem de 15 yıl sonra yayımlanan Brundtland raporunda artan popülasyon sorunu ve enerji, su, toprak gibi kısıtlı kaynaklara dikkat çekilmiştir. Ayrıca çevresel meselelerin çözümü için uzun vadeli çözümler üretilmeye çalışılmıştır. Böylece sürdürülebilir kalkınma devletler ve uluslararası kuruluşların gündeminde yer almıştır. 1992 yılında Rio deJaneiro'da düzenlenen Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı'nda (United Nations Conference on Environment and Development) dünya liderleri sürdürülebilir kalkınmaya destek olacaklarına dair taahhütte bulunmuşlardır (UNSD Agenda 21, 2020).

Öte yandan, sürdürülebilir kalkınma kavramını iş dünyası, medya ve hükümetlerin gündemine taşıyan Brundtland raporu tanımına bazı eleştiriler yöneltilmiştir. Örneğin, Banerjee (2007:67) bu denli geniş bir sürdürülebilirlik tanımının problemli olduğunu belirtmiş ve farklı disiplinlerden bilim insanlarının kavramın nasıl sayısallaştırılıp ölçüleceği üzerinde ihtilafa düştüklerini ifade etmiştir. Gerek uygulamacılar arasında gerek akademik çevrelerde yaygın şekilde kabul gören bu tanımın aslında bir slogandan ibaret olduğunu savunmuştur (Banerjee, 2007:67). Redclift ise (2005) Brundtland raporunda yer alan sürdürülebilir kalkınma tanımının basit bir yaklaşım sunuyormuş gibi görünmesine rağmen içinde karmaşıklık ve çelişki barındırdığını savunmaktadır. Buna göre, tanımda bugünkü ihtiyaçlar karşılanırken bunun farklı bölgelerdeki toplumlara neye mal olduğu göz ardı edilip salt gelecek kuşaklara maliyetine odaklanılmaktadır (Redclift, 1993). Diğer yandan şirketler çevresel girişimleri; atıkların azalması, maliyetin düşmesi, üretim ve süreç kalitesinin iyileştirilmesi gibi konularda ne ölçüde fayda sağladıklarını baz alarak değerlendirmektedirler (Banerjee, 2001). Zira Brundtland raporunda da sürdürülebilir kalkınma, çevresel ve ekonomik meseleleri karşılıklı fayda sağlayacak şekilde değerlendirilmiş ve sürdürülebilirlik bu karşılıklı faydayı dengeleyecek bütünleştirici bir kavram olarak ele alınmıştır (Steurer, Langer, Konrad, & Martinuzzi, 2005).

Gelişmiş ülkelerin çevreyi kirleten endüstrilerini gelişmekte olan ülkelere, bu ülkelerin çevrelerini kirletmesi pahasına taşıması buna örnek veri-

lebilir (Banerjee, 2007:74). Bu doğrultuda dünyanın fakir bölgeleri, zengin ulusların taleplerini karşılamak ya da kendilerine Dünya Bankası'nca dikte edilen tasarruf önlemleri sonucu doğan borç hizmetine ilişkin ihtiyaçlarını karşılamak üzere, doğal kaynaklarını yok etmekte veya ihraç etmektedir (Banerjee, 2007:74). Diğer yandan bu kavram kapsamında vurgulanan ihtiyaçlar da zamanla değişmektedir. Öyle ki her toplum kendi ihtiyaçlarını kendine göre tanımlamakta ve bunların karşılanması için oldukça karmaşık mekanizmalar geliştirmektedir (Redclift, 1993). Örneğin temiz hava ve açık alanlar sağlamanın kalkınmadan öncelikli olduğu savunulan bir toplumun ihtiyaç tanımıyla çevre kirliliği pahasına maddi refaha ulaşmaya öncelik veren bir toplumun ihtiyaç tanımlarını uzlaştırmak oldukça zor olacaktır (Redclift, 2005).

Brundtland raporunun sürdürülebilirlik yaklaşımına ilişkin irdelemelere paralel olarak zamanla farklı tanımlar geliştirilmiştir. Örneğin Dyllick ve Hockerts (2002) bu yaklaşımdan yola çıkarak işletmelere ilişkin olarak bir kurumsal sürdürülebilirlik (corporate sustainability) tanımı geliştirmişlerdir. Bu doğrultuda, kurumsal sürdürülebilirliği "şirketlerin doğrudan ve dolaylı paydaşlarının (hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, baskı grupları, topluluklar vb.) ihtiyaçlarını gelecekteki müşterilerinin ihtiyaçlarını giderme kabiliyetinden taviz vermeksizin karşılaması" şeklinde tanımlamışlardır (Dyllick ve Hockerts, 2002:131). Bansal ve DesJardine (2014:71) ise kurumsal sürdürülebilirliği "şirketlerin kısa vadeli finansal ihtiyaçlarına, kendilerinin ya da başkalarının gelecekteki ihtiyaçlarını karşılama yetisinden taviz vermeden, yanıt verme kabiliyeti" şeklinde tanımlamışlardır.

Başlangıçta doğal çevreyi koruma odaklı olarak ortaya çıkan sürdürülebilir kalkınmanın sınırları, zamanla gelecek kuşaklara yönelik kaygıları da içine alıp toplum üzerindeki genel etkiyi kapsayacak şekilde genişlemiştir (Schwartz & Carroll, 2008). Bu doğrultuda günümüzde gelinen noktada sürdürülebilir kalkınma, tüm toplumsal alanlardaki kısa vadeli ve uzun vadeli ekonomik, sosyal ve çevresel meselelerin bütüncül olarak ele alınmasını öngörmektedir (Steurer ve diğ., 2005). Bu gelişmelere ilaveten, sürdürülebilirlik uzmanı John Elkington 1997 yılında dilimize üçlü bilanço sistemi olarak çevrilen triple botttom line kavramını tanıtmış ve bunu sürdürülebilirlikle ilişkilendirmiştir. Buna göre sürdürülebilir kalkınmanın gerçekleştirilebilmesi için ekonomik refahın, çevre kalitesinin ve toplumsal eşitliğin

eş anlı olarak geliştirilmesi gerekmektedir (Elkington, 1997:397). Bu üç boyutun yanı sıra, Elkington'ın şeffaflık ve paydaş ilkesine karşı yaklaşımı, Küresel raporlama endeksi (Global Reporting Initative) ve Dow Jones Sustainability Index gibi sürdürülebilirlik endekslerinin oluşumunda önemli rol oynamıştır. Ayrıca 1995 yılında insan, gezegen ve kar (people, planet, profit) unsurlarından oluşan ve sonraları Shell tarafından benimsenen 3P yaklaşımının geliştirilmesine de katkı sağlamıştır. Üçlü bilanço sistemi, şirketlerin gerçekleştirdiği ekonomik değerin yanı sıra çevresel ve toplumsal değere de odaklanmakta ve bunlara ilave olarak sebep oldukları yıkımları da ele almaktadır (Elkington, 2013:25). Üçlü bilanço sisteminin hedeflediği bir sürdürülebilir kalkınmanın sağlanabilmesi, farklı çıkar grupları arasında yeni şekillerde ekonomik, toplumsal ve çevresel ortaklıkların kurulmasına bağlıdır (Elkington, 1998).

1.3.3. Kurumsal Sosyal Yanıt Verebilirlik

Yukarıda da görüldüğü gibi, 1970'lerde işletme-toplum ilişkisini tanımlamada kurumsal sosyal sorumluluk kavramına alternatif olarak geliştirilen kavramlardan biri de kurumsal sosyal yanıt verebilirlik (corporate social responsiveness) kavramıdır (Wood, 2010). Kavram akademik çalışmalarda genel olarak KSP modelinin bir parçası olarak yer almıştır. KSS ve kurmsal sosyal performans modelinde olduğu gibi kurumsal sosyal duyarlılık kavramının tanımı üzerinde de henüz bir uzlaşıya varılamamıştır. Örneğin, Carroll (1979:499) kurumsal sosyal yanıt verebilirliği "şirketlerin toplumsal meselelere karşı sergiledikleri tepki tarzı ya da felsefesi" şeklinde tanımlamıştır. Bu kapsamda, Carroll, (1979) söz konusu toplumsal meseleye tepki verme, savunma, benimseme ya da proaktif davranma gibi farklı yöntemlerle yanıt verebileceğini ifade etmiştir.

Diğer yandan Frederick (1994), sosyal yanıt verebilirliği, işletme toplum yazınındaki bir kavramsal geçiş olarak değerlendirip; felsefi ve etik bir kavram olan kurumsal sosyal sorumluluk aşamasından (CSR1), eyleme dayalı kurumsal sosyal yanıt verebilirliğe (CSR2) geçildiğini iddia etmiştir. Bu bağlamda, Frederick (1994: 154), sosyal yanıt verebilirliği, "şirketlerin toplumsal baskılara karşı yanıt verebilme kapasitesi" olarak tanımlamış ve bir şirketin farklı toplumsal gruplarla ilişkilerini yönettiği safha olduğunu vurgulamıştır. Sethi'ye (1975: 64; 1979: 66) göre de sosyal sorumluluğa

ilişkin faaliyetler doğası gereği normatif bir yapıya sahipken, sosyal yanıt verebilirliğe ilişkin faaliyetler proaktif yani, ileriye dönük (anticipatory) ve önleyicidir (preventive). Wartick ve Cochran (1985) ise kurumsal sosyal yanıt verebilirliği kurumsal sosyal sorumluluğun eyleme geçirildiği boyut olarak sunmuşlardır. Bunlara ilaveten, Wood (1991b:706), toplumsal meselelere karşı yanıt verebilirliği, "kurumsal sosyal sorumluluğun normatif ve motive edici yönlerini tamamlamakta olan bir eylem boyutu" olarak tanımlamıştır. Coffey and Fryxel (1991:439) de kurumsal sosyal duyarlılığı "toplum bağlamında (societal context) meydana gelen değişimleri benimseyebilme kapasitesi" şeklinde açıklanmıştır. Görüldüğü gibi sosyal yanıt verebilirliğin, akademik yazında toplumsal meselelere karşı harekete geçilen eylem safhası olduğu vurgulanmıştır. Bu çerçevede, işletmelerin toplumsal meselelere nasıl tepki verdikleri sorusuna yanıt arandığı söylenebilir.

Diğer yandan, kavram, yazında genellikle KSP'yi oluşturan öğelerden birisi olarak ele alınmıştır (Sethi, 1975;1979; Carroll, 1979; Wood, 1991; Simerly, 1995; Coffey ve Fryxell, 1991, vb.). Bununla birlikte, 1970'li yıllarda yönetim yazınında ortaya çıkan kurumsal sosyal yanıt verebilirlik kavramının KSS kavramı ile ilişkisine yönelik farklı yaklaşımlar dile getirilmiştir. Örneğin, kurumsal yanıt verebilirliğin bazı araştırmalarda (Post and Mellis, 1978; Arlow & Gannon, 1982) kurumsal sosyal sorumluluk kavramını ikame edebileceği iddia edilmiştir. Bazı araştırmalarda ise KSS'den tamamen farklı bir kavram olarak ele alınmıştır (Sethi, 1975;1979, Frederic, 1994; Carroll, 1979; Wood 1991b). O'Neil, Saunders & McCharty (1989) ise Kurumsal sosyal yanıt verebilirlik ve KSS'yi eş kavramlar olarak değerlendirmişlerdir.

Şirketlerin kurumsal sosyal yanıt verebilirlik aşamasında etkileşime geçtikleri toplumsal meseleler ise genel olarak; işletmelerin önemli ölçüde yanıt vermesi beklenen fakat birbiriyle ilgisi olmayan, belirli çevresel olgular olarak kabul edilmektedir (Ackerman, 1973: 96). Toplumsal meselelerin çeşidi ve kapsamına bakıldığında da KSS ve kurumsal yanıt verebilirlik kavramlarında olduğu gibi, sınırlarının netleşmediği görülmektedir (Sturdivant ve Ginter, 1977:38; Carroll, 1979; Arlow and Gannon, 1982; Simerly, 1994; Coffey and Fryxell, 1991). Örneğin Carroll (1979: 501) sosyal meselelerin (social issues) zamana ve endüstriye göre farklılık gösterdiğini ifade etmiştir. Bu çerçevede (Carroll, 1979), sosyal mesele türlerini tüketici hare-

keti, çevre, ayrımcılık, ürün güvenliği, iş güvenliği ve hissedarlar şeklinde sıralamıştır. Coffey ve Fryxel (1991:439) de benzer bir sıralama yapmış ve sosyal meseleleri çevre, ürün güvenliği, reklam mesajları, azınlıklar ve kadınların rolü şeklinde sınıflandırmışlardır.

Şirketin yukarıda örnekleri görülen toplumsal meselelere yanıt vermesi için bir farkındalık (awareness) oluşması gerekmektedir (Winn and Angel, 2000:1121). Farkındalık sözlük anlamıyla "bir şeyi bilme, bir şeyin varlığından ve öneminden haberdar olma veya bir şeyle ilgilenme" şeklinde tanımlanmıştır (Oxford Dictionary). Şirketin toplumsal meselelere karşı farkındalığı, dış çevrede gelişen ve şirket için bir tehlike veya fırsat oluşturabilecek olguların tanınması ile başlar (Winn and Angel, 2000). Bu çerçevede, bazı araştırmacılar (Ackerman, 1973; Post ve Mellis, 1978), şirketlerin sosyal meselelere karşı duyarlılığının, söz konusu toplumsal meseleye karşı tepe yönetimde bir farkındalığın (awareness) oluşması ile başladığını öne sürmektedir. Diğer taraftan, Winn ve Angel (2000), sosyal duyarlılık sürecinin her daim tepe yönetici seviyesinde başlamayabileceğini iddia etmişlerdir. Bu doğrultuda, sosyal meselelere karşı farkındalığın şirket tabanı (grass-root) veya orta kademeli yöneticilerde de kendini gösterebileceğini; yani farklı kademelerdeki unsurların da stratejik değişime yön verebileceğini belirtmişlerdir (Winn and Angel, 2000:1143). Dünyanın en büyük halı üretim şirketi olan Interface şirketinin sürdürülebilirlik yaklaşımını benimsemesi buna bir örnektir.

1994 yılında birçok tüketicinin, Interface'in çevre için ne yaptığına dair sorular yöneltmesinin ardından çevreyle ilgili durumlarını değerlendirmek amacıyla bir çalışma grubu kurmuşlardır (Anderson, 2004). Bu çevre çalışma grubu, şirket kurucusu Ray Anderson'ı, sürdürülebilirlik hakkında bir konuşma yapmaya davet etmiştir (Anderson, 2004). Ray Anderson bu davete kadar konuya ilişkin bir şey bilmediğini ve Paul Hawken'in Ticaret Ekolojisi (The Ecology of Commerce) kitabını okuduktan sonra sürdürülebilirlik ile ilgili adeta bir aydınlanma yaşadığını ve böylece Interface'i sürdürülebilirlik yaklaşımıyla yönetmeye karar verdiğini ifade etmiştir (Anderson, 2004). Bu doğrultuda şirket küresel sürdürülebilirliği hızlandırmayı amaçlayan bir STK olan The Natural Step'in ilkelerini benimsemiş ve ardından 2020 yılına kadar çevre üzerindeki olumsuz etkilerini yok edebilmek amacıyla "Mission Zero" adında bir vizyon geliştirmiştir (The Natural Step,

2018). “Mission Zero” kapsamında Interface şirketi, 1996 yılından 2017 yılına kadar ürünlerinin karbon ayak izini %66, sera gazı emisyon oranını ise %96 oranında ve su alım oranını %88 oranında; atık alanlarına bırakılan katı atıkları %91 oranında ve toplam atık oranını da %49 oranında azaltmıştır (Interface, 2018). Diğer yandan şirket, üretim tesislerinde %88 oranında yenilenebilir enerji kullanmakta olup ham maddelerinin %58’i geri dönüştürülmüş veya biyo-temelli kaynaklardan oluşmaktadır (Interface, 2018). Görüldüğü gibi Interface, sürdürülebilirliğin yaygın olarak bilinmediği bir dönemde, çalışanlardan gelen istek üzerine şirket kurucusu ve CEO’su Ray Anderson’ın konuyla ilgili bilgi edinip şirket vizyonunu bu doğrultuda yenilemesiyle etkin bir şekilde uygulamaya geçirilmiştir. Interface vakası, bu anlamda sürdürülebilirliğe dair değişimin tabandan yukarıya doğru başlayabileceğinin en belirgin örneklerindendir.

1.3.4. Kurumsal Sosyal Performans

1970’lerden itibaren işletmelerin KSP’sine odaklanan araştırmaların ortaya çıktığı görülmektedir (Sethi, 1975; Holmes, 1977; Spicer, 1978; Carroll 1979; Wiseman, 1982; Lerner ve Fryxell, 1988; Sturdivant ve Ginter, 1977). Wood (1991a) 1980’lerde, stratejik mesele yönetimi (strategic issue management) alanındaki çalışmaların KSP kavramına yöneldiğini belirtmiştir. Carroll’a (2008) göre KSP kavramı, KSS’nin kavramsal ve uygulama boyutunun daha da geliştirilmesi çabalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. KSP, KSS’den daha kapsamlı bir yaklaşım olup KSS, KSP modelinin bir alt başlığı olarak görülmüştür (Carroll, 2008). Wartick ve Cochran (1985) ise KSP modelinin Howard Bowen’ın 1953 yılında iş adamlarının sosyal sorumluluğuna ilişkin yayımlanan çalışmasından bu yana meydana gelen akademik çalışmaların bir ürünü olduğunu savunmaktadır.

Diğer yandan, Wood (2010), kurumsal sosyal sorumluğun akademik kökenlerinin 1950’lerde yaygın kabul gören genel sistem teorisine dayandığını iddia etmektedir. Buna göre, modern bilim uzmanlaşma eğilimiyle birçok farklı alt gruba ayrılmış ve sonuçta farklı bilim dalları arasındaki iletişim kaybolmuştur (Wood, 2010). İşte bu noktada, genel sistem teorisi ortaya çıkmış ve farklı bilim dalları arasındaki etkileşimi artırmayı amaçlamıştır (Wood, 2010). Genel sistem teorisinin bir parçası olarak geliştirilen açık sistem yaklaşımı ise, “sistemlerin çevreleriyle karşılıklı alışveriş için-

de olduklarını" savunmaktadır (Von Bertalanffy (1972:412). "Açık bir sistem kaynakları çevreden alıp tekrar çevreye salmaktadır" (Wood, 2010:51). Boulding (1956) açık sistem teorisini daha da geliştirmiş ve elektron, atom, molekül, aile, kabile, devlet şirket gibi tüm sistemlerin çevreleriyle etkileşim halinde olduklarını ifade etmiştir. Boulding'e (1956: 201) göre "her sistemin sergilediği davranış, eylem ve değişim bir şekilde içinde bulunduğu çevreyle ilişkilidir".

Bu doğrultuda Wood (2010), KSP'nin şirket faaliyetlerinin toplumsal, kültürel, yasal, siyasi, ekonomik ve doğal çevreleri üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini değerlendirmeyi sağladığını belirtmiştir. İşletme-toplum etkileşimi sürekli bir devinim halinde gelişmektedir. Zira karmaşık birer sistem olan organizasyonların çevreleriyle etkileşim halinde olduğuna dikkat çekilmiş (Boulding, 1956) ve diğer tüm organizasyonlar gibi toplumun birer parçası olan şirketlerin de devamlılıklarını genel toplumsal sistemin hedefleriyle uyumlu hareket ederek sağlayabilecekleri belirtilmiştir (Sethi, 1979). Başka bir ifadeyle, toplumsal bir kurum olarak işletmelerin devamlılığı ve gelişimi, toplumun işletmelerin rollerini ve faaliyetlerini kabul etmesine bağlı olduğu vurgulanmış; işletmelerin performansı ve toplumsal beklenti arasındaki uyum azaldığında, şirketlerin meşruiyeti ve devamlılığının tehlikeye gireceği dile getirilmiştir (Sethi, 1979). Öte yandan çeşitli uluslararası kuruluşların da işletme- toplum ilişkisine yönelik benzer bir tutum sergilediği görülmektedir. Örneğin, 1971 yılında İktisadi Kalkınma Komitesi (Committee for Economic Development) tarafından yayımlanan raporda şirketlerin değişen toplumsal ihtiyaçlara yanıt vermesi gerektiği belirtilmiştir (Committee for Economic Development, 1971). Bu bağlamda, şirketlerin topluma katkı yapması gereken alanlar; ekonomik kalkınma ve verimlilik, istihdam ve çalışanların eğitimi, kırsal alanların geliştirilmesi, eğitim, sağlık, kültür ve sanat şeklinde sıralanmıştır (Committee for Economic Development, 1971).

Benzer şekilde, İktisadi Kalkınma Komitesi (Committee for Economic Development, 1971) de, şirketlerin sosyal sorumluluklarını birbiriyle iç içe geçmiş çemberler şeklinde sıralamış ve hem ekonomik hem de ekonomik olmayan kaygılara yer vererek, kapsamlı bir şekilde açıklamıştır. Buna göre iç çember "ürünler, işler ve ekonomik büyüme gibi iktisadi işleyişin sürdürülebilmesi için gerekli temel sorumlulukları" içermektedir. Ortadaki

çember "ekonomik işleyişin toplumsal değer ve önceliklerin dikkate alınarak yerine getirilmesi sorumluluğunu – çevrenin korunması, işe alma ve çalışanlarla ilişkiler, müşterilerin bilgilendirilmesi, adil davranma ve yaralanmaya karşı koruma vb.-" kapsamaktadır. Dış çember ise "şirketlerin toplumsal çevrenin gelişiminde daha aktif olarak yer almasını gerektiren yeni ve henüz biçimlenmemiş sorumluluklarını belirtmektedir" (Committee for Economic Development, 1971:15). Bu son aşamada, şirketlerin fakirlik, sağlık, eğitim ve kentsel alanda katkı yapmaları gerektiği vurgulanmakta ve şirketlere, toplumun gelişiminde, geniş fakat kapsamı belirsiz sorumluluklar yüklenmektedir.

Akademik araştırmalara bakıldığında ise, KSP kavramının yönetim yazınında 1970'lerde yer aldığı görülmektedir. Sethi (1979) şirketlerin meşruiyet arayışı ve bazı faaliyetlerinin meşruluğuna yönelik eleştirilerin, KSP kavramına ilişkin tartışmaların odağı olduğunu belirtmiştir. Şirketler açısından ise Wood (1991b) KSP yaklaşımının, şirketlerin, toplumla ilişkilerini kapsamlı şekilde ele almalarına imkân tanıdığını belirtmiştir. Şirketlerin KSP seviyesini ölçmek amacıyla geliştirilen ilk modeller arasında Sethi'nin 1975 yılında yayımlanan "Kurumsal Sosyal Performansın Boyutları: Analitik Bir Çerçeve (Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Performance)" başlıklı çalışması yer almaktadır. Bu çalışmada KSP kavramının tanımına yer verilmemekle birlikte, şirketlerin toplumsal faaliyetlerinin analizini kolaylaştıracak yapısal bir çerçeve yer almaktadır.

Şirketlerin faaliyetlerinin toplum nazarında geçerliliğinin, meşruiyet kavramına bağlı olduğunu ve KSP'nin meşruiyet kavramı aracılığıyla ölçülebileceğini savunan Sethi (1979), şirket davranışlarını meşruiyet anlayışı her aşamada genişleyen üç boyuta ayırmıştır. KSP'nin ölçülmesini sağlayan bu boyutlar sırasıyla sosyal yükümlülük, sosyal sorumluluk ve sosyal yanıt verebilirliktir (Sethi, 1975). İlk boyutta, şirketlerin piyasa güçlerine ve yasalara uygun hareket etmeleri, onların sosyal yükümlülükleri olarak değerlendirilmekte ve ekonomik faaliyetlerini yasalar çerçevesinde yürütmeleri beklenmektedir (Sethi, 1975). Friedman'ın (1970) "şirketler sadece kar maksimizasyonunu sağlamakla yükümlüdür" yaklaşımı bu kapsamdadır. Zira, Friedman (1970) da benzer şekilde işletmelerin sorumluluğunun hissedarlara karşı olduğunu belirtmiş ve yasalara uygun çerçevede faaliyet göstererek karını mümkün olduğunca arttırması gerektiğini savunmuştur.

İkinci boyut olan sosyal sorumluluk ise "şirketlerin toplumsal normlara, değerlere ve beklentilere uygun hareket etmeleri" şeklinde tanımlanmıştır (Sethi, 1975:62). Bu sosyal sorumluluk aşamasında, şirketlerin; mevcut sorunlarla doğrudan şirket faaliyetlerinden kaynaklanan meselelere çözüm aradıklarını ve henüz yasalaşmamış toplumsal normlara uygun hareket ederek daha düşük toplumsal ve kurumsal maliyetle meşruiyet kazanmaya çalıştıklarını savunmuştur. Üçüncü boyut olan sosyal yanıt verebilirlikte ise, şirketlerin toplumsal meselelere nasıl yanıt verecekleri değil; uzun vadede dinamik bir toplumsal sistemdeki rollerinin ne olması gerektiğine odaklanıldığını belirtmiştir. Bu aşamada, şirketin mevcut sorunlara odaklanan sosyal sorumluluk anlayışından öteye geçip gelecekteki olası değişimleri tahmin ederek hareket etmesi gerektiğini savunmuştur. Başka bir ifadeyle şirketlerin bugünkü ve gelecekteki faaliyetlerinin olası zararlı etkilerini elimine edecek politika ve programları geliştirmeleri gerektiğine dikkat çekmiştir (Sethi, 1975).

Carroll ise 1979 yılında KSP ile ilgili geliştirdiği kavramsal modelde KSP'yi üç kategoriye ayırmış ve bunları sırasıyla kurumsal sosyal sorumluluk, toplumsal meseleler ve kurumsal sosyal yanıt verebilirlik şeklinde sınıflandırmıştır. Başka bir ifadeyle KSP'nin, kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal sosyal yanıt verebilirlik ve sosyal meselelerin bileşiminden oluştuğunu belirtmiştir. Carroll'ın (1979) KSP modeline göre; kurumsal sosyal sorumluluk şirketlerin topluma karşı ekonomik, yasal, etik ve gönüllülüğe dayalı yükümlülükleridir.

Ancak Wood (1991b) Carroll'ın bu dört kategorisini sosyal sorumluluk ilkelerinin kendisi olmadığını, ilkelerin hayata geçirildiği alanlar olduğunu iddia etmiştir. Örneğin, ekonomik kategoride şirketlerin, karı arttırmak amacıyla kendilerine çıkar sağlama ilkesiyle ya da şirket çıkarları ve paydaşların çıkarını uzlaştırmak amacıyla karşılıklı çıkarlarını koruma ilkesiyle hareket edebileceklerini belirtmiştir (Wood, 1991b). Bir başka ifadeyle, bir yöneticinin kendi çıkarını maksimize etme ilkesinden yola çıkıp; karı arttırma, yasalara uygun hareket etme, çevresindeki kişi ve organizasyonlara karşı etik davranma ve bağışlar yapmak suretiyle Carroll'ın dört kategorisine de uygun davranabileceğini dile getirmiş ve bu durumda ilgili şirketin "sosyal sorumlu" olarak kabul edilmeyebileceğine dikkat çekmiştir (Wood, 1991a).

Carroll, (1979) şirketlerin ilgilenmekle yükümlü oldukları toplumsal meseleleri tüketiciler, çevre, ayrımcılık, ürün güvenliği, iş güvenliği ve hissedarlar şeklinde sıralayarak organizasyonların bu meselelere yönelik ilgisinin, zamana ve sektöre göre değişebileceğini belirtmiştir. Kurumsal sosyal yanıt verebilirliğin ise şirketlerin toplumsal meselelere ne ölçüde yanıt verdikleri ile ilgili olup tepkisel, savunmacı, benimseyici ve önleyici olmak üzere dört farklı safhada gerçekleşebileceğini ifade etmiştir. Öte yandan, KSP'nin "şirketin sosyal sorumluluğunun değerlendirilmesine, şirketle ilgili toplumsal meselelerin belirlenmesine ve bu meselelere uygun şekilde yanıt verilmesine" bağlı olduğunu belirtmektedir (Carroll, 1979:504).

Wartick ve Cochran (1985) KSP modelini ilke/süreç/politika aşamalarına dayalı ve sosyal sorumluluğun genişletilmiş bir versiyonu şeklinde oluşturmuşlardır. Birinci aşama olan sosyal sorumluluğun (ilkeler), şirketin sorumluluk alanlarını ifade ederken, sosyal yanıt verebilirlliğin şirketlerin sosyal sorumluluğu uygulamaya geçirdiği aşama olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak toplumsal mesele yönetiminin (politika) ise sosyal yanıt verebilirliğin doğrudan bir uzantısı olup şirketle ilgili sosyal meselelerin belirlenip uygun yanıtın geliştirildiği aşama olduğunu ifade etmişlerdir. Nihayetinde, KSP modelini oluşturan ilke/süreç/politika yaklaşımının, şirketlerin toplumsal sorunların çözümüne yönelik çabasının değerlendirilmesinde farklı bir bakış açısı sunduğunu dile getirmişlerdir (Wartick ve Cochran, 1985).

Ancak Wood, (1991b) Wartick ve Cochran'ın sosyal yanıt verebilirliği bir süreçler grubu olarak değil tek bir süreç olarak incelemesini eleştirmiştir. Bu çerçevede, Wood (1991b:693) Wartick ve Cochran'nın bütünleştirici KSP yaklaşımından yola çıkarak kavramı şu şekilde tanımlamıştır: "KSP ticari bir organizasyonun kurumsal sosyal sorumluluk ilkelerinin biçimi, sosyal yanıt verebilirlik süreci ve şirketin toplumsal ilişkilerine yönelik politikaları, programları ve bunların gözlemlenebilir sonuçlarından oluşmaktadır". Şirketlerin sosyal performansı değerlendirilirken, toplumsal gelişime katkı sağlayacak faaliyetlerini, hangi kurumsal sosyal sorumluluk ilkelerinin etkilediğini; sosyal yanıt verebilirlik sürecini ne ölçüde kullandığını; şirketin toplumla ilişkisini yönetmek için herhangi bir politika veya program geliştirip geliştirmediğini, varsa bunların yapısını ve nihayetinde şirketin faaliyetlerinin, programlarının ve politikalarının toplum üzerindeki etkilerinin incelenmesi gerektiğini belirtmektedir (Wood, 1991b). Bir başka

ifadeyle, (Wood, 1991a) KSP'nin, sosyal sorumluluk ilkeleri, sosyal yanıt verebilme süreci ve toplumsal meseleleri ele almak üzere geliştirilen politikalar arasındaki temel etkileşimi yansıttığını belirtmiştir.

Wood (1991b) kurumsal sosyal sorumluluk kavramının kapsamını meşruiyet, kamu sorumluluğu ve yönetimin kararı şeklinde üç ilke etrafında açıklamıştır. Meşruiyet ilkesine göre, toplum, kurumları arasında güç dengesi sağlayabilir, meşru işlevlerini tanımlayabilir ve şirketler topluma karşı yükümlülüklerini yerine getirmediklerinde yaptırım uygulayabilirler. Kamu sorumluluğu ilkesine göre ise toplumun refahına uygun şekilde hareket etmenin şirketlerin görevi olduğunu belirtmiştir. Diğer yandan, şirketler kendi içinde bulundukları çevreye özgü problemlerle karşılaşacaklarından kendi konumları ve rolleri çerçevesinde sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri gerektiğini savunmuştur. Üçüncü aşama olan yönetim kararı ilkesine göre ise kişilerin ekonomik, yasal ve etik kısıtlara göre hareket edebileceklerine dikkat çekmiş ve bu ilkenin hem kişilerin tercihi ve isteğine dayalı olarak geliştiğini hem de kişilerin bağlı oldukları organizasyonların ve çevrelerindeki kurumsal bağlamın sunduğu fırsat ve seçeneklere bağlı olarak şekillendiğini savunmuştur (Wood, 1991b) .

Barnett (2007:797) ise KSP'yi "belirli bir zamanda bir firmanın genel sosyal performansının anlık görüntüsü, şirketin genel olarak topluma karşı duruşunun bir özeti" olarak tanımlamıştır. Bir diğer tanımda ise KSP, "sosyal sorumluluk kavramının bir uzantısı olan ancak elde edilen sonuçlara daha çok önem veren bir kavram" olarak ifade edilmiştir (SAGE, 2012:192). Bunlara ilave olarak, Graves ve Waddock, (1999:88) KSP'yi "şirketlerin, toplumsal alandaki farklı ve karmaşık meselelere ilişkin genel duruşunu değerlendiren çok boyutlu bir yapı olarak" tanımlamıştır.

Yukarıdaki tanımlara bakıldığında, KSP'nin çıktısı, odak noktası ve yanıtlanan sorular açısından KSS ve kurumsal sosyal yanıt verebilirlik yaklaşımlarından farklılaştığı görülmektedir. Diğer yandan, bu aşamada, araştırmacıların, "işletmelerin KSP'si nedir?" sorusuna yanıt aradıkları görülmektedir. Odak noktası ve elde edilmesi amaçlanan çıktılara bakıldığında ise bazı araştırmalarda, tanımlayıcı, eyleme dönük ve somut sonuçlara odaklanıldığı ve toplumsal meselelere yönelik somut faaliyetlere ulaşılmaya çalışıldığı (Sethi, 1975; Carroll, 1979; Wood, 1991a; Wood, 1991b);

bazı araştırmalarda ise salt somut sonuçlara odaklanıldığı ve paydaşlar için yürütülen somut faaliyetlere ulaşılmaya çalışıldığı (Graves ve Waddock, 1999; Barnett, 2007; Wood, 2010; SAGE, 2012) vurgulanmaktadır.

İlgili yazından da görüldüğü gibi KSP şirketlerin finansal performanslarının yanı sıra toplumsal performanslarının da ölçülebilmesi amacıyla standart ve ölçütleri belirli bir model geliştirebilme çabalarının bir ürünüdür. Kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımı göz önüne alındığında, KSP modelinin daha kapsamlı olduğu görülmektedir. Zira kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal sosyal sorumluluk modelini oluşturan öğelerden birisi olarak ele alınmıştır. Bu çerçevede, KSP modelinin işletmelerin toplumsal performansına yönelik farklı yaklaşımları ve süreçleri (sosyal sorumluluk, sosyal yanıt verebilirlik, toplumsal meselelerin yönetimi) kapsayan bir çatı görevi gördüğü de söylenebilir.

1.4. İşletmelerin Sosyal Sorumluluğuna İlişkin Kavramların Karşılaştırılması

Bu bölümde işletmelerin sosyal sorumluluğuna ilişkin kavramlar arasındaki benzerlikler ve farklılıklara değinilecektir. Bu çerçevede öncelikle KSS ve sürdürülebilirlik yaklaşımları karşılaştırılacak olup bu araştırmanın hangi yaklaşımdan yola çıkılarak geliştirildiği gerekçelendirilecektir. Böylece işletmelerin toplumsal meselelere yönelik faaliyetlerine ilişkin yazın çerçevesinin hangi saiklerle çizildiği açıkça ortaya konulmaya çalışılacaktır. KSS ve sürdürülebilirlik yaklaşımlarının karşılaştırılmasının ardından, yine daha önceki bölümde KSS ile ilişkili olarak açıklanmış olan kurumsal sosyal yanıt verebilirlik ve KSP kavramlarının bir karşılaştırması yapılarak bunların hangi araştırma sorularına yanıt verdikleri ve hangi noktalarda birbirlerinden farklılaştıklarına değinilecektir. Nihayetinde, bu araştırmanın amacıyla doğru orantılı olarak KSS, sürdürülebilirlik, kurumsal sosyal yanıt verebilirlik ve KSP yaklaşımlarından hangisinin, neden benimsendiği ilgili yazın göz önünde bulundurularak gerekçeleriyle açıklanacaktır.

1.4.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Sürdürülebilirliğin Karşılaştırılması

Schwartz & Carroll (2008), sürdürülebilirlik kavramının çok dar bir şekilde tanımlandığını, şirketlerin toplum ve çevre üzerindeki etkilerinin

ötesine geçilmediğini; işin etik bileşenin yeterince ve açıkça ele alınmadığını ileri sürmüşlerdir. KSS ile ilgili tanımların çoğunda ise etik boyutu kavramın ana bileşenlerinden birisi olarak ele alınmıştır (bak. WBCSD, 1999; International Organization for Standardization- ISO26000). Örneğin Carroll (1979) kurumsal sosyal sorumluluğu oluşturan temel kategorileri etik, yasalar, ekonomik ve gönüllülük olarak açıkça ifade etmiştir. Hopkins (2004:1) ise KSS'yi "işletmelerin ilgili gruplara ya da paydaşlarına karşı etik kurallara uygun hareket etmesi" şeklinde tanımlamıştır. Sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki bir başka farklılık ise yasalar açısından dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda Schwartz ve Carroll (2008), yapılan tanımlar ışığında, sürdürülebilirliğin işletmelerin yasal yükümlülüklerini açıkça dile getirmediğini dile getirmektedirler.

Diğer yandan KSS birçok araştırmada kurumsal sorumluluk, kurumsal vatandaşlık, sürdürülebilirlik, KSP gibi farklı yaklaşımlardan oluşan kapsayıcı bir kavram şeklinde ele alınmıştır (Freeman & Hasnaoui, 2011). Bu araştırmalarda KSS'nin, bu sayılan yaklaşımları içeren üst bir kavram (an umbrella term) olarak ele alındığı görülmektedir (Barkemeyer, 2007; Matten & Crane, 2005; Castello & Lozano, 2011; Lin Hi ve Müller, 2013; Fassin ve van Rossem, 2009; Freeman & Hasnaoui, 2011). Bazı araştırmalarda ise sürdürülebilirlik kurumsal sosyal sorumluluğa bağlı alt bir unsur olarak görülmüş ve sürdürülebilirlik uygulamaları bu kapsamda incelenmiştir (Babiak ve Trendafilova, 2011).

Üstelik sürdürülebilirliği inceleyen araştırmacılar ekonomik, sosyal ve çevresel meseleleri birbiriyle bağlantılı unsurlar olarak ele almaktadır. Bir başka ifadeyle, sürdürülebilirlik yaklaşımına göre ekonomi toplumun, dolayısıyla daha geniş bir ekolojik sistemin parçası olarak görülürken, KSS araştırmalarında sosyal ve ekonomik performans birbirinden farklı unsurlar olarak değerlendirilmektedir (Montiel, 2008). Diğer yandan, van Marrerwijk (2003), kurumsal sürdürülebilirlik (corporate sustainability) ve kurumsal sosyal sorumluluğu birbirinden farklı iki kavram olarak ele alarak kurumsal sosyal sorumluluğun yeni ve farklı bir olgu olduğunu vurgulamıştır. Bu çerçevede, KSS'nin insanların ve organizasyonların topluluk boyutuyla ilişkili olduğunu ve kurumsal sürdürülebilirliğin ise vekalet ilkesiyle ilişkili olduğunu belirtmiştir. Bu doğrultuda KSS'nin "şeffaflık, paydaşlarla diyalog ve sürdürülebilirlik raporlaması" ile ilgiliyken; kurumsal sürdürülebilirliğin

"değer yaratma, çevre yönetimi, çevre dostu üretim sistemleri ve beşerî sermaye yönetimi" gibi unsurlara odaklandığını savunmuştur (van Marrewijk, 2003:102; van Marrewijk, 2008:2,3). Bu farklılığa rağmen kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal sürdürülebilirlik eş kavramlar şeklinde genel anlamıyla tanımlanmıştır "KSS/KS, toplumsal ve çevresel meselelerin şirket faaliyetlerine ve paydaşlarla etkileşimlere gönüllü olarak dahil edilmesidir" (van Marrewijk, 2003:102). Van Marrewijk (2003) bu tanımın çok genel ve belirsiz olduğunu, tüm şirketlere uygulanabileceği varsayılan tek bir KSS/KS tanımı yerine her organizasyonun kendi gelişim ve farkındalık seviyesine uygun tanımlar geliştirilmesi gerektiğini savunmuş ve bu iddiasını daha sonraki çalışmalarında da desteklemiştir (bk. van Marrewijk ve Werre 2003; van Marrewijk, 2008).

Buna göre şirketlerin kendi farkındalık ve yeteneklerine özgü olarak sergileyebilecekleri yaklaşımlar sırasıyla uyuma dayalı (compliance-driven), kara dayalı (profit-driven), KS/KSS'yi önemseyen (caring CS), sinerjik ve bütüncül KS/KSS şeklindedir (Van Marrewijk, 2003). Bu sıralamaya göre şirketler birinci aşamada yasaların ya da hayırseverlik faaliyetlerinin etkisiyle görev bilinciyle hareket etmekte, ikinci aşamada kar elde etmek için toplumsal, etik ve ekolojik meseleleri işletme operasyonlarına dahil etmekte ve nihayet üçüncü aşamada KS/KSS faaliyetleri yasalara uyum ya da kar etme kaygısının ötesine geçmektedir. Dördüncü aşamada ise şirketler daha önceki her üç boyutta da fonksiyonel değer yaratan çözümler üretmekte iken nihai aşamada mevcut kuşak ve gelecek kuşakların refahını arttıracak, tüm varlıklara karşı evrensel bir sorumluluk bilincinin taşındığı bütüncül bir sürdürülebilirlik yaklaşımı sergilemektedirler (van Marrewijk, 2003). Ancak van Marrewijk ve Werre (2003) "Multiple Levels of Corporate Sustainability" başlıklı makalelerinde bu safhaların ilk sırasına bir boyut daha ekleyerek şirketlerin KS/KSS faaliyetleri yürütmeye zorlanabileceklerini iddia etmişlerdir. Buna göre şirketler hiç istemedikleri halde yasal yaptırımlar ya da tüketici hareketleri gibi dış baskıların etkisiyle KS/KSS faaliyeti yürütebilirler (van Marrewijk ve Werre, 2003). Bansal ve Song (2017), erken dönem sosyal sorumluluk araştırmalarının toplumsal meselelere (çalışan hakları, cinsiyet eşitsizliği, ürün geri çağırma, tüketici meseleleri, adil ticaret vb.) odaklanırken sürdürülebilirlik araştırmalarının çevresel sorunlara odaklandığını, ancak zamanla bu iki alandaki araştırmacıların doğal çev-

re ve toplumsal meseleleri birbirinden ayıramayacaklarını fark ettiklerini dile getirmiştir (Bansal ve Song, 2017). Bu bağlamda, ekonomik, sosyal ve çevresel boyutların entegre edilmesiyle kavramsallaştırılan KSS ile; yine ekonomik, sosyal ve çevresel unsurları kapsayan üçlü bilanço sistemi (triple bottom line) ile kavramsallaştırılan sürdürülebilirlik kavramlarının birbirine oldukça benzedikleri öne sürülmüştür (Montiel, 2008). Bir başka ifadeyle, Montiel (2008) KSS ve sürdürülebilirliğe ilişkin yönetim yazınının ortak çevresel, ekonomik ve sosyal kaygılardan dolayı birbirine yakınsadığını dile getirmiştir. Bansal ve Song (2017) da farklı farklı paradigmalardan doğan bu iki yaklaşımın son 20 yılda birbirine yakınsadığını dile getirmişlerdir. Bu savlara dayanarak sosyal sorumluluk ve genel olarak sürdürülebilirliğin insanlığın refahıyla ilgili kaygılara çözüm arayışında oldukları ve odaklandıkları toplumsal meseleler itibarıyla ortak bir paydada buluştukları söylenebilir. Bu çerçevede bu araştırma kapsamında sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik yaklaşımlarının birbirine yakınsadığı (Montiel, 2008; Bansal ve Song, 2017) görüşü benimsenmiştir.

1.4.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal Sosyal Yanıt Verebilirlik ve Kurumsal Sosyal Performansın Karşılaştırılması

Aşağıdaki tablodan da görüldüğü gibi kurumsal sosyal sorumluluk kavramı işletmelerin topluma karşı sorumluluklarını tanımlamaya, sorumluluk alanlarını betimlemeye ve kullandığı dil itibarıyla belirli sorumlulukları yerine getirmekle yükümlü olduğunu vurgulamaya ya da gönüllü olarak yapmasını salık vermeye yöneliktir. Örneğin Carroll (1979) kurumsal sosyal sorumluluğu "toplumun şirketten ekonomik, yasal, etik ve gönüllülük esasına dayalı beklentileridir" şeklinde tanımlamıştır. Burada hem işletmelerin sosyal sorumluluk alanları sıralanmış hem yasal yükümlülüklere dikkat çekilmiş hem de gönüllülük esasına vurgu yapılmıştır. Bu nitelikleri itibarıyla kurumsal sosyal sorumluluğun tanımlayıcı ve normatif özelliklere sahip olduğu söylenebilir. Diğer yandan işletmelerden etik kurallara uygun hareket etmeleri gerektiğine vurgu yapılmıştır (WBCSD, 1999; Hopkins, 2004; International Organization for Standardization, 2017).

Kurumsal sosyal yanıt verebilirliğe bakıldığında ise şirketlerin toplumsal meselelere karşı tepki veya tutumlarına odaklanıldığı ve kurumsal sosyal sorumluluğun uygulama aşaması olduğu görülmektedir. Örneğin Wartick

ve Cochran (1985) kurumsal sosyal yanıt verebilirliğin kurumsal sosyal sorumluluğun eyleme geçirildiği boyut olduğunu ifade etmiştir. Bu çerçevede kurumsal sosyal yanıt verebilirliğin işletmelerin çevreleriyle nasıl etkileşim kurup çevrelerini nasıl yönettiklerine işaret ederken kurumsal sosyal sorumluluğun işletmelerin topluma karşı ahlaki yükümlülüklerini yansıttığına dikkat çekilmiştir (Sage, 2012:152).

Diğer yandan KSP'nin işletmelerin topluma yönelik somut faaliyetlerine odaklandığı görülmektedir. Bu çerçevede KSP'nin, kurumsal sosyal sorumluluktaki gibi topluma karşı sorumluluk alanlarının belirlenmesi ve şirketlerin etik sorumluluklarına ya da kurumsal sosyal yanıt verebilirlikteki gibi çevre yönetimine odaklanmadığı, aksine işletmelerin somut olarak elde ettikleri sonuçlara odaklandığı görülmektedir. Bu çerçevede KSP'nin, sosyal sorumluluk kavramının bir uzantısı olduğu ancak şirketlerin toplumsal meselelerin çözümüne yönelik olarak neleri başarabildiklerine daha çok ağırlık verdiği savunulmuştur (Sage, 2012). Bir başka ifadeyle, KSP yaklaşımı için, şirketlerin KSS girişimlerinin ve toplumsal taleplere karşı verdikleri tepkilerin sonuçlarının ya da çıktılarının daha önemli olduğu vurgulanmıştır (Sage, 2012). Zira Wood, (2010) KSP'nin, şirket faaliyetlerinin toplumsal, kültürel, yasal, siyasi, ekonomik ve doğal çevreleri üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini değerlendirmeyi sağladığını ifade etmiştir.

Görüldüğü gibi kurumsal sosyal sorumluluk işletmelerin topluma karşı sorumluluk alanlarını belirlemeye ve kurumsal sosyal yanıt verebilirlik işletmenin çevresiyle etkileşimlerini düzenlemeye odaklanmışken, KSP işletmelerin KSS girişimlerini inceleyen bir preformans değerlendirme aracı olarak kullanılmıştır. Bu araştırma kapsamında da işletmelerin toplumsal meselelerin çözümüne yönelik yürüttükleri somut faaliyetlere odaklanılacak olup ilgili yazın göz önünde bulundurularak bir KSP tanımı geliştirilmiştir. Bu çerçevede, KSP, işletmelerin toplumsal meselelerin çözümüne ilişkin olarak somut bir şekilde uygulamaya geçirdikleri faaliyetlerin sayısal verilere indirgenmek suretiyle değerlendirilmesi, ölçülmesi ve karşılaştırılabilmesini sağlayan bir performans ölçüm aracı olarak kabul edilmiştir.

Tablo 1: Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Yazar	Tanım	Çıktı	Odak	Yanıtlanan Soru
Friedman, 1970	İşletmelerin yegâne sorumluluğu kar etmektir	Maksimum kar, yasal ve ekonomik yükümlülükler	Tanımlayıcı / Normatif	İşletmelerin sosyal sorumluluğu nedir?
Davis, 1973:312	Şirketlerin dar kapsamlı ekonomik, teknik ve yasal gerekliliklerin ötesindeki meselelerle ilgilenmesi	Gönüllülük esasına dayalı faaliyetler	Tanımlayıcı / Normatif	İşletmelerin sosyal sorumluluğu nedir?
Carroll, 1979:499	Toplumun şirketten ekonomik, yasal, etik ve gönüllülük esasına dayalı beklentileridir.	Etik kurallara, normlara, yasalara uygun faaliyetler ve gönüllülük esaslı faaliyetler	Tanımlayıcı /Normatif	İşletmelerin sosyal sorumluluğu nedir?
WBCSD, 1999:3	Şirketlerin topluma karşı etik kurallara uygun hareket etmesidir.	Etik kurallara uygun faaliyetler	Tanımlayıcı / Normatif	İşletmelerin sosyal sorumluluğu nedir?
WBCSD, 2000:10	İşletmelerin çalışma koşullarına, çalışanlara, ailelerine, yerel topluma ve genel olarak tüm topluma ve sürdürülebilir ekonomik kalkınmaya katkı yapma taahhüdü.	Ortak fayda yaratmaya yönelik faaliyetler	Tanımlayıcı / Normatif	İşletmelerin sosyal sorumluluğu nedir?
EU Commission, 2001:4	Şirketlerin daha gelişmiş bir toplum ve daha temiz bir çevre için gönüllü olarak yaptığı katkılardır.	Gönüllülük esasına dayalı faaliyetler	Tanımlayıcı / Normatif	İşletmelerin sosyal sorumluluğu nedir?
Hopkins, 2004:1	İşletmelerin ilgili gruplara ya da paydaşlarına karşı etik kurallara uygun hareket etmesi.	Etik kurallara uygun faaliyetler	Tanımlayıcı / Normatif	İşletmelerin sosyal sorumluluğu nedir?
Basu ve Palazzo, 2008:124	Bir organizasyondaki yöneticilerin paydaşlarla ilişkilerini ve ortak iyiye ilişkin rollerini düşünüp tartıştıkları ve bu rollerin yerine getirilmesindeki davranışsal eğilimlerini içeren süreç.	Ortak fayda yaratma	Tanımlayıcı /Normatif Süreç temelli	İşletmelerin sosyal sorumluluğu nedir? / İşletmeler kurumsal sosyal sorumluluğu nasıl anlamlandırmaktadır?
EU Commission, 2011:6	Organizasyonların toplum üzerindeki etkilerine dair sorumlulukları.	Toplum üzerindeki her türlü olumlu ve olumsuz etkisi olan faaliyetler	Tanımlayıcı / Normatif	İşletmelerin sosyal sorumluluğu nedir?
Sharma, 2013:9	Kurumsal sosyal sorumluluk hayırseverlik, yasalara uyma, self-regülasyon ve toplumsal ihtiyaçlara yanıt veren yeni iş modelleri gibi geniş bir yelpazedeki faaliyetler dizisidir.	Yasalara uygun ve gönüllüğe dayalı faaliyetler	Tanımlayıcı / Normatif	İşletmelerin sosyal sorumluluğu nedir?
International Organization for Standardization-ISO26000, 2017:9	Sosyal sorumluluk organizasyonların faaliyetlerinin toplum ve çevre üzerindeki etkisinden doğan sorumluluktur. Organizasyonlar şeffaf ve etik davranıp başta sağlık ve toplum refahı olmak üzere sürdürülebilir kalkınmaya katkı yapmalı, paydaşların beklentilerini dikkate almalı, kanunlara ve uluslararası davranış normlarına uymalı ve bu uygulamaları organizasyondaki tüm sürece dahil edip paydaşlarla ilişkilerine yansıtmalıdır.	Etik kurallara, normlara, yasalara uygun faaliyetler ve gönüllülük esaslı faaliyetler	Tanımlayıcı / Normatif	İşletmelerin sosyal sorumluluğu nedir?

Tablo 2: Kurumsal Sosyal Yanıt Verebilirlik

Yazar	Tanım	Çıktı	Odak	Yanıtlanan Soru
Carroll, 1979:499	Şirketlerin toplumsal meselelere karşı sergiledikleri tepki tarzı ya da felsefesi	Şirketlerin toplumsal meselelere karşı tepkileri / tutumları	Eylem	İşletmeler toplumsal meselelere nasıl tepki vermektedirler?
Wartick ve Cochran, 1985	Kurumsal sosyal sorumluluğun eyleme geçirildiği boyut	KSS'nin uygulama aşaması	Eylem	İşletmeler toplumsal meselelere nasıl tepki vermektedirler?
Frederick, 1994:154	Şirketlerin toplumsal baskılara karşı yanıt verebilme kapasitesi	Şirketlerin toplumsal baskılara tepkileri / tutumları	Eylem	İşletmeler toplumsal meselelere nasıl tepki vermektedirler?
Wood, 1991b:706	Kurumsal sosyal sorumluluğun normatif ve motive edici yönlerini tamamlamakta olan bir eylem boyutu	KSS'nin uygulama aşaması	Eylem	İşletmeler toplumsal meselelere nasıl tepki vermektedirler?
Coffey and Fryxel, 1991:439	Toplum bağlamında (societal context) meydana gelen değişimleri benimseyebilme kapasitesi	Şirketlerin toplumsal meselelere karşı tepkileri / tutumları	Eylem	İşletmeler toplumsal meselelere nasıl tepki vermektedirler?
SAGE, 2012:152	İşletmeler ve bağlı kuruluşlarının çevreleriyle aktif olarak nasıl etkileşimde oldukları ve çevrelerini nasıl yönettikleri anlamına gelmektedir.	Paydaşlara karşı sergilenen tutum ve çevre yönetimi	Eylem	İşletmeler toplumsal meselelere nasıl tepki vermektedirler?

Tablo 3: Kurumsal Sosyal Performans

Yazar	Tanım	Çıktı	Odak	Yanıtlanan Soru
Sethi, 1975	Tanım yok. Ancak kurumsal sosyal performansın ölçülmesini sağlayan boyutları sırasıyla sosyal yükümlülük, sosyal sorumluluk ve sosyal yanıt verebilirlik olarak belirtmiştir.	Toplumsal meselelere yönelik somut faaliyetler	Tanımsal / Eylem / Ulaşılan sonuçlar	İşletmelerin kurumsal sosyal performansı nedir?
Carroll, 1979	Tanım yok: Kurumsal sosyal performansın kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal sosyal yanıt verebilirlik ve sosyal meselelerin bileşiminden oluştuğunu belirtmiştir.	Toplumsal meselelere yönelik somut faaliyetler	Tanımsal / Eylem / Ulaşılan sonuçlar	İşletmelerin kurumsal sosyal performansları nedir?
Wood, 1991a	Kurumsal sosyal performans sosyal sorumluluk ilkeleri, sosyal yanıt verebilme süreci ve toplumsal meseleleri ele almak üzere geliştirilen politikalar arasındaki temel etkileşimi yansıtmaktadır.	Toplumsal meselelere yönelik somut faaliyetler	Tanımsal / Eylem / Ulaşılan sonuçlar	İşletmelerin kurumsal sosyal performansları nedir?
Wood, 1991b:693	Kurumsal sosyal performans ticari bir organizasyonun kurumsal sosyal sorumluluk ilkelerinin biçimi, sosyal yanıt verebilirlik süreci ve şirketin toplumsal ilişkilerine yönelik politikaları, programları ve bunların gözlemlenebilir sonuçlarından oluşmaktadır.	Toplumsal meselelere yönelik politika, program ve somut faaliyetler	Tanımsal / Eylem / Ulaşılan sonuçlar	İşletmelerin kurumsal sosyal performansları nedir?
Graves ve Waddock, 1999:88	Şirketlerin, toplumsal alandaki farklı ve karmaşık meselelere ilişkin genel duruşunu değerlendiren çok boyutlu bir yapı olarak görülebilir.	Paydaşlar için yürütülen somut faaliyetler	Ulaşılan sonuçlar	İşletmelerin kurumsal sosyal performansları nedir?
Barnett, 2007:797	Belirli bir zamanda bir firmanın genel sosyal performansının anlık görüntüsü, şirketin genel olarak topluma karşı duruşunun bir özeti olarak tanımlanabilir.	Paydaşlar için yürütülen somut faaliyetler	Ulaşılan sonuçlar	İşletmelerin kurumsal sosyal performansları nedir?
Wood, 2010	Kurumsal sosyal performans, şirket faaliyetlerinin toplumsal, kültürel, yasal, siyasi, ekonomik ve doğal çevreleri üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini değerlendirmeyi sağlar.	Toplumsal meselelere yönelik somut faaliyetler	Ulaşılan sonuçlar	İşletmelerin kurumsal sosyal performansları nedir?
SAGE, 2012:192	KSP, sosyal sorumluluk kavramının bir uzantısı olan ancak elde edilen sonuçlara daha çok önem veren bir kavramdır.	Paydaşlar için yürütülen somut faaliyetler	Ulaşılan sonuçlar	İşletmelerin kurumsal sosyal performansları nedir?

1.5. Türk İş Çevresi ve Kurumsal Sosyal Performans

İzleyen bölümde, Türkiye'de işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk performanslarının daha iyi anlaşılabilmesi için Türk işletmelerini çevreleyen siyasi, iktisadi ve ekonomik gelişimlere ve dinamiklere yer verilecektir.

1.5.1. Türk İş Çevresi

1923 yılında kurulan Türkiye Cumhuriyeti'nin, Osmanlı İmparatorluğundan kısıtlı bir sanayileşme altyapısı devraldığı (Yamak, 2006; Ararat ve Orbay, 2006) ve devletin ticari girişimleri biçimlendiren en önemli unsur olduğu belirtilmiştir (Buğra, 1994; Yamak, 2007). Bu doğrultuda, 20. asır Türkiyesi'ne bakıldığında, sermaye piyasalarının zayıflığına, bankaların kısa vadeli kredilere odaklandığına, tecrübeli profesyonel yöneticilerin sayısının azlığına dikkat çekilmiş ve Osmanlı dönemi modern girişimleri elinde bulunduran gayrimüslim ve farklı etnik topluluklara karşı, Müslüman girşimcilere devlet tarafından teşvikler verildiği ifade edilmiştir (Colpan ve Jones, 2016). Yamak (2006) da Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşundan 1930'lu yılların başlarına kadar, yerli özel sektörün güçlendirilmeye çalışıldığını ancak beklenen gelişim sergilenemeyince, devlet güdümlü girişimlere ağırlık verildiğini belirtmiştir. Her ne kadar, 1950'lere kadar süren tek partili dönemde bir yandan devlet girişimleri diğer yandan özel teşebbüsler geliştirilse de 1942 yılında yürürlüğe giren varlık vergisi gibi politikaların, devlet ve özel müteşebbisler arasındaki ilişkiyi gerginleştirdiğini belirtmiştir (Yamak, 2006). Benzer şekilde Buğra da Türk iş adamlarının, devleti bir yandan önlerine çıkan zorlukların müsebbibi olarak görürken, bir yandan da gerek finansal gerek sosyal konumlarının devlet sayesinde olduğunu kabul ettiklerini belirtmiştir (Buğra, 1994:17). Dolayısıyla Türk iktisadi ve siyasi hayatındaki gerginliklerin, devlet kuruluşlarını gözeten politikalar karşısında özel müteşebbislere yönelik politikalar arasında şekillendiği, özellikle 1950'ler ve 1980'lerdeki kırılmalarla özel müteşebbislerin ön plana çıktıkları savunulmuştur (Kozan, Öksoy ve Özsoy, 2006). Koç Grubu, yerli işletmeleri geliştirmek amaçlı tanınan ithalat muhafiyeti ve diğer teşviklerden yararlanan gruplara örnek gösterilmiştir (Colpan ve Jones, 2016). 1946'da tek parti rejiminin sona ermesinin ardınından özel sektör yanlısı Demokrat Parti seçimleri kazanmış ve hükümet politiklarının özel sektör için bir meşruiyet kazanımı olarak algılandığı belirtilmiştir (Yamak, 2007). Devlet

bağımlı kurumsal çevrenin hâkim olduğu Türkiye'de, 1950'lerden itibaren yüksek eğitim seviyeleri ve siyasi sermayelerinden ötürü kamu sektöründen özel sektöre geçiş yapan bir bürokrat-yönetici sınıfının doğduğu belirtilmiştir (Yamak, 2006).

1960'lar ve 1970'lerde devlet sermaye birikiminde önemli rol oynamaya devam ederek işletme gruplarının büyümesine yardım ettiği ve devletle iyi iletişim kurabilen girişimcilerin bu yıllarda büyüme olanağı buldukları dile getirilmiştir (Colpan ve Jones, 2019). 2. Dünya savaşını izleyen yıllarda, Türkiye ve ABD arasında iktisadi ve siyasi ittifak kurulması, çok partili sisteme geçiş ve yeni oluşan özel teşebbüsün güçlendirilmesiyle ailelerin hâkim sahip olduğu işletme gruplarının ortaya çıktığını, ancak tüm bu gelişmelere rağmen 1980'lere dek devletin ekonomiyi domine ettiğini dile getirmiştir (Yamak, 2006). Türkiye'de işletme gruplarının, bireyler veya ailelerin yatırımlarının çeşitlendirilmesiyle ortaya çıktığı ve bunların nihai olarak ailelerin kontrolünde oldukları belirtilmiştir. Sadece Mustafa Kemal Atatürk tarafından Cumhuriyetin ilk yıllarında kurulan ve Cumhuriyet Halk Partisi'nin (CHP) çalışanların emeklilik fonu dahil olmak üzere bir kısmına sahip olduğu İş Bankası ve özel bir kanunla askeri personelin emeklilik fonu olarak işlev gören OYAK, aileler tarafından kontrol edilmeyen iki ana gruptur (Ararat ve Orbay, 2006). 1980'lerde başgösteren liberalleşme politikaları ile bireysel işletme gruplarının bir kısmı yok olup yenileri ortaya çıkmış olsa da çeşitlendirilmiş işletme gruplarının dirençli bir şekilde faaliyetlerini sürdürdükleri dile getirilmiştir (Colpan ve Jones, 2019). Bu dönemde holding şirketlerinin kurumsallaşmaya başladıkları ve gerek rakipleri gerek uluslararası kurumsal sosyal sorumluluk standartlarından etkilendikleri ifade edilmiştir (Hepkul ve Tokgoz, 2017). Diğer yandan, Türk işletme gruplarının kendi dahili sermayelerini ve işçi piyasalarını oluşturma, kendi çıkarları peşinde koşma ve devlete bağımlılık konusunda diğer işletme gruplarıyla birçok benzerlik göstermeye devam ettikleri ortaya konulmuştur (Colpan ve Jones, 2019). Bu çerçevede, çeşitlendirilmiş işletme grupları, geniş bir iş yelpazesinde çeşitlendirmenin yapıldığı, birbirine finansal olarak kısmi bağlı olan ve çoğu kez ailelerin hâkim sahip olduğu bir organizasyon yapısı olarak tanımlanmıştır (Ghemawat ve Khanna, 1998). Colpan (2010), Türkiye'deki en büyük işletme gruplarını incelediği araştırmada, çeşitlendirilmiş işletme gruplarının önemli bir rol oynadıklarını ve

araştırmaya dahil edilen 50 büyük işletme grubunun 28'inin çeşitlendirilmiş işletme gruplarının oluşturduğunu ve bu 50 grup içerisindeki istihdamın %57'sini sağladığını belirtmiştir. Devlet sahipliğindeki kuruluşların sayısının ise 18 olduğunu ve bu kuruluşların 50 büyük işletme grubu içerisindeki istihdamın -1980'lerden itibaren başlayan özelleştirmelerle düşüşe geçmiş olsa da- %34'ünü sağladığını belirtmiştir (Colpan, 2010). Öte yandan araştırmalarda, Türkiye'de belirli ailelerin sahipliğindeki büyük işletmelerin özel sektörde hakimiyet gösterdiğine yönelik bulgular ortaya konmuştur. (Kozan, Öksoy ve Özsoy, 2006). Bu kapsamda, aile ve akrabalık, bölge, ya da aynı okula katılanların oluşturduğu ağı ifade eden -karşılıklı bağ üzerine kurulu- grup içi ilişkilerin, işlerin yürütülmesinde önemli olduğu ve aile şirketlerindeki önemli pozisyonların aile üyeleri, akrabalar ya da okul arkadaşlarınca işgal edildiği savunulmuştur (Kabasakal ve Bodur, 2002).

Türk kültüründe toplulukçuluk (collectivist), belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesinin çok yüksek oranda olduğu belirtilmiştir (Hofstede, 1980; Kabasakal ve Bodur, 2002). Kollektivist kültürlerde, liderlerin paternalist davranmaları beklenmektedir. Aile-çocuk, lider-izleyen, çalışan-işveren olmak üzere farklı ilişki yapılarında da görülebilen paternalizmin iki ögeli ya da hiyerarşik ilişkilerde ast ve üstler arasında taraflara farklı roller yüklemek suretiyle geliştiği ve organizasyonlar açısından bakıldığında üstün astı gözetme, koruma ve rehberlik sağlarken astın da sadakat, saygı ve uyum göstermesinin beklendiği bir ilişki olarak tanımlanmıştır (Aycan, 2006). Paternalizmin kökenleri Pasifik Asya, Orta Doğu ve Latin Amerika kültürlerinde kök salmıştır ve gelişmiş batı ülkelerinde olumsuz olarak algılanmaktadır (Aycan, 2006). Paternalizmin, Asya kültürlerindeki kökleri, geleneksel ailenin bireyden üstün tutulması (familialism) değerine ve bu anlayışın getirdiği ataerkil yapıya duyulan saygıya dayanmaktadır (Kim, 1994). Örneğin, Farh ve Cheng (2000), Çin'deki paternalist liderlik anlayışının, hiyerarşi, belirli bir topluluğa bağlılık, aileyi bireyden üstün görme, karşılıklılık normu, bireylerarası uyum ve erdemli liderlik değerlerini içeren Konfüçyüs felsefesi ve ailecilik gibi faktörlere bağlı olarak geliştiğini savunmuşlardır (Farh ve Cheng, 2000). Diğer yandan paternalistik liderliğin aile sahipliğindeki şirketlerde uygulanma olasılığının, diğer sahiplik yapısındaki şirketlere oranla daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir (Farh ve Cheng, 2000). Türkiye'de güç mesafesinin ve topluluğa karşı sorumluluğun yüksek olduğunu ve çok

yüksek seviyede paternalist özellik taşıdığı belirtilmiştir (Aycan, Kanungo, Mendonca, Yu, Deller, Stahl ve Kurshid, 2000). Kollektivist aile kültürü, pragmatik büyüme kararları ve paternalistik kontrol eğilimlerinin, Türk aile işletmelerinin karar alma süreçleri ve stratejilerine etki ettiği dile getirilmiştir (Erdoğmuş, Olcay ve Erdemir, 2017). İstanbul Ticaret Odasının en büyük 500 Türk şirketi listesinde yer alan 65 şirketin tepe kademelerindeki elitleriyle (CEO, YK Başkanı, YK Başkan Vekili) 2009-2011 yılları arasında derinlemesine görüşme sonucu eldde ettikleri bulgulara göre küreselleşme ve uluslararasılaşmanın işletme elitlerine devlet hakimiyeti ve devlet bağımlı ortamdan kaçınabilmelerinde yalnızca kısıtlı birer araç olduklarını ve devletin zorlayıcı güç olmaya devam ettiğini belirtmişlerdir (Ergur, Yamak ve Özbilgin, 2015). Çifte vatandaşlığı olan ve ilk yatırımlarını yurtdışında yapmış olan işletme elitlerinin ise birer istisna oluşturarak devlet hegemonyasından bağımsız hareket edebildiklerini savunmuşlardır (Ergur, Yamak ve Özbilgin, 2015). Zira devlet bağımlı ekonomilerde, piyasa kurallarının ve özel sermayeli aracı kuruluşların piyasaları düzenlemedeki rollerinin oldukça zayıf olduğu belirtilmiştir (Whitley, 1994:171).

Diğer yandan, devlet müdahalesinin 1960'lar ve 1970'lerde devam etmesine rağmen, 1980 yılında gerçekleştirilen liberalleşme reformlarının ardından uygulanan pazar yanlısı poltikalarla özel sektör ve piyasa ekonomisinin yeni bir ivme kazandığı belirtilmiştir (Ararat ve Uğur, 2003). 1980'de neoliberal politikaya geçilerek Türk ekonomisinin dış piyasalara açıldığı ve Uluslararası Para Fonu (UPF), Dünya Bankası (DB) ya da Ekonomik Kalkınma ve İş Bilriği Örgütü gibi uluslararası çok taraflı kuruluşların da etkisiyle devletin ekonomideki etkisinin azaltılmaya çalışıldığı ancak 1989'da ülkenin dış sermayeye tamamen açılmasıyla küresel finansın zorluklarına maruz kalındığı belirtilmiştir (Öniş ve Bakır, 2007). Bu süreçte batı piyasasına ayak uydurma çabasına giren Türkiye'nin, 1959'da AB üyelik başvurusu yaptığı, 1963 yılında Avrupa Ekonomik topluluğu ile ekonomik ve ticari ilişkileri geliştirmek amacıyla Ankara antlaşmasını imzaladığı ve nihayet, 1999 yılının Aralık ayında Helsinki'de yapılan zirvede tam üyelik için adaylık statüsü kazandığı görülmektedir (AB Türkiye Delegasyonu, 2020). Türkiye, AB üyeliği sürecinde, ekonomik ve ticari ilişkileri geliştirmekle kalmamış, 1995 yılında Gümrük Birliği Antlaşmasını da imzalamıştır (Öniş, 2006). Bu gelişmelerle, önemli kurumsal reformlar ve değişiklik-

lerin önünün açıldığı (Öniş ve Bakır, 2007) ancak Türkiye'nin ekonomik ve siyasi sahasında tek başına yerleşik etkiler yaratamadığını, AB üyeliğinin Avrupa elitlerince benimsenmeyip üyelik tarihinin kesinleşememesinden dolayı 1990'larda AB ile olan ilişkilerin gerginleştiği (Öniş, 2006) belirtilmiştir. Diğer yandan, 1999 Helsinki Zirvesi döneminde AB'nin demokrasi anlayışının Yunanistan ve İspanya'nın topluluğa girdiği 1980'lere kıyasla derinleştiği, Türk siyasi elitlerinin AB anlayışı ve vizyonunun ise Ab-Türkiye ilişkilerini gümrük birliği ve işgücünün serbest dolaşımı gibi ekonomik parametrelere indirgeyen 1963 Ankara anlaşmasıyla kısıtlı kaldığını belirtmiştir (Öniş, 2000). Türk siyasi elitlerinin, 1980'ler ve 1990'larda demokrasi ve insan haklarının Avrupa topluluğunun ortak kimliği haline geldiği AB ile tam entegrasyon sağlamanın, stratejik ve ekonomik çıkarların diğer tüm kaygıları domine ettiği ABD ile kurulan ilişki ile aynı çizgide olamayacağını anlamaları gerektiğini ifade etmiştir (Öniş, 2000).

1971 yılında Türkiye'nin gelişmiş batı dünyasının yaşam standartları ve endrüstrileşme seviyesini yakalamada katkı sağlamak amacıyla ilk gönüllü iş adamları derneği olan TÜSİAD kurulmuştur (Keyman ve Koyuncu, 2005). 1990'larda, İslam Türkiye'deki serbest piyasa ideolojisi içerisinde yer bularak MÜSİAD ve TUSKON kurulmuştur (Yamak ve Ertuna, 2017). Öte yandan, 1990'ların başlarından itibaren Türk ekonomisi, politikası ve kültürel hayatının değişen yapısının anlaşılmasını sağlayan Anadolu'nun farklı şehirlerinde faaliyet gösteren SİAD adlı üçüncü bir tip ekonomik örgütlenmenin ortaya çıktığı belirtilmiştir (Keyman ve Koyuncu, 2005).

1923'ten 1980'e kadar olan dönemin ekonomide devletçilik anlayışından aile hakimiyetindeki işletme gruplarının ortaya çıktığı siyasi ve iktisadi değişimlerin yaşandığı bir dönem olarak nitelemiştir (Yamak, 2006). 1990'larda Türkiye'nin hem siyasi hem de iktisdi alanda yoğun bir karmaşa yaşadığı ve bu dönemde yoğunlaşan AB ilişkilerinin bu sorunların derinlemesine çözülmesinde etkin olamadığını belirtmiştir (Öniş, 2006). 1990'larda birbiri ardına gelen koalisyon hükümetleri ve siyasi istikrarsızlığın ardından 2002 yılında hükümeti devralan Adalet ve Kalkınma Partisi'nin AB üyelik süreci ve bunun gerektiriği reformalara, yine bu süreç için bir engel teşkil eden Kıbrıs sorununun çözümüne karşı proaktif adımlar atmasının, Avrupa'da Türkiye'nin üyelik sürecine ilişkin kamu görüşlerini yeniden şekillendirdiği belirtilmiştir (Öniş, 2004). Diğer yandan, AKP'nin 2000 ve

2001 yıllarında birbiri ardına yaşanan ekonomik krizlerin atlatılmasında IMF reformlarına bağlı kaldığı, koalisyon hükümeti döneminde Ekonomi Bakanı olarak atanan Dünya Bankası eski çalışanı Kemal Derviş'in uluslararası finans çevreleriyle bağının dış piyasalara güven verdiği ve başarılı piyasa düzenlemeleri uygulandığı belirtilmiştir (Öniş, 2004). IMF, Dünya Bankası ve AB gibi dış aktörlerin etkisiyle ekonomi piysalarını düzenlemek amacıyla kurulan Rekabet Kurumu (1994), Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (1999) ve 2001 Merkez Bankası Reformu, bu çerçevde gerçekleştirilen kurumsal reformlar arasında gösterilmektedir (Öniş ve Bakır, 2007).

1982'de Sermaye Piyasası Kurulu (Capital Markets Board) ve 1985'te İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İstanbul Stock Exchange) kurulmuştur. 30 Aralık 2012 tarihinde 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'nun Resmî Gazete'de yayımlanmasının ardından 2013 yılında İstanbul Menkul Kıymetler Borsası ve İstanbul Altın Borsası'nın tüzel kişilikleri sona ererek (İstanbul Gold Exchange) Borsa İstanbul (BIST) çatısı altında birleşmişlerdir. Yeni Türk Ticaret Kanunu, BDDK ve SPK aracılığıyla Türkiye'de halka açık şirketlerin kurumsal yönetim mekanizmaları uluslararası standartlara göre düzenlenmeye çalışılmaktadır. Türkiye'deki şirketlerin kurumsal yönetim çevresi Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Kanunu ve Sermaye Piyasası kanunu çerçevesinde Sermaye Piyasası Kurulu tarafından çıkarılan tebliğler aracılığıyla getirilen düzenlemelerin şekillendirdiği belirtilmektedir (OECD, 2013). Yasal çevresi sivil hukukla şekillenen Türkiye'de kurumsal yönetim çerçevesi yasalar ve bu yasaların uygulanmasına bağlıdır. Sermaye Piyasası Kurulu halka açık şirketlerin kurumsal yönetim standartlarını ve sermaye piyasası araçlarını düzenleyen, özel yetkilerle donatılmış nihai ulusal kuruluştur (OECD; 2013). SPK, OECD Kurumsal Yönetim İlkelerini 2003 yılında benimsemiş ve 2005 yılında yeniden düzenlemiş ve 2004 yılından itibaren halka açık şirketlerin yıllık faaliyet raporuna ek olarak kurumsal yönetim ilkeleri uyum raporu yayınlamasını zorunlu kılınmıştır (SPK, 2020). Sermaye piyasalarının güven ve şeffaflığının artırılması ve kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasının yaygınlaştırılıp etkisinin artttırılması amacıyla yeni tebliğler yayınlanmıştır. Bu doğrultuda, 11 Ekim 2011'de yeni bir tebliğ Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiş ve BIST 30 şirketlerinin bazı ilkelerin zorunlu olarak uyması öngörülerek

“uygula uygulayamıyorsan açıkla” kuralının ötesine geçilmiş hemen ardından 30 Aralık 2011’de yayımlanan tebliğle bu koşul BIST’te işlem gören tüm şirketlere uygulanmıştır (SPK, 2020). 13.01.2011 tarihinde 6102 kanun numarası ile kabul edilip 14.02.2011 tarihli Resmî Gazete’de yayınlanan ve 1 Temmuz 2012 itibariyle yürürlüğe giren yeni Türk Ticaret Kanunu’nunda ise genel kurullarda hissedarların temsili ya da elektronik oylama, yönetim kurulu üyeleri, ilişkili tarafaların işlemleri ve genel kurulların internet ortamında yapılması gibi kurumsal yönetim ilkelerine yönelik düzenlemelere gidilmiştir (Yeni TTK, 2011).

Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasını güçlendirmek amacıyla 31 Ağustos 2007 tarihinde BIST Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY) hesaplanmaya başlanmıştır. Kurumsal Yönetim Endeksi’ne göre, payları BIST piyasalarında (Gözaltı Pazarı ve C Listesi hariç) işlem gören ve kurumsal yönetim ilkeleri uyum notları 10 üzerinden en az 7, her bir ana başlık itibarıyla 10 üzerinden en az 6,5 olan şirketlerin fiyat ve getiri performansları ölçülmektedir (SAHA rating, 2020). BIST Kurumsal Yönetim Endeksi, 2007 yılında hesaplanmaya başlandığında 5 şirket varken, bugün endeskte 50 şirket yer almaktadır (SAHA rating, 2020). 4 Kasım 2014 tarihinden itibaren XUSRD koduyla Türkiye’de ve özellikle Borsa İstanbul şirketleri arasında sürdürülebilirlik konusundaki anlayış, bilgi ve uygulamaların artması amacıyla fiyat ve getiri olarak hesaplanmaya ve yayımlanmaya başlanan sürdürülebilirlik endeksinde ise 2019 yılından itibaren 56 şirket yer almaktadır (BIST XUSRD, 2020). Diğer dış kontrol mekanizmalarına bakıldığında medyanın her ne kadar paydaş haklarının ihlali ya da kurumsal yönetim sorunlarına yönelik vakaların izlenmesinde önemli bir role sahip olsa da devlet baskısı altında olduğu ya da devletle sıkı ilişkilerinden dolayı etkin bir işlev sağlayamadığı dile getirilmiştir (Yamak ve Ertuna, 2017).

Ailelerin dolaylı olarak ya da doğrudan şirketlerin %75’ten fazlasına sahip olduğunu belirtmiştir. Aile kontrolündeki bir firmada aile nihai olarak özsermayenin ortalama %53,8’ine sahip olsa da oy hakkının ortalama %60,3 olduğunu belirtmiştir (Yurtoğlu, 2000). Istanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda (IMKB) 1999 yılında işlem gören en büyük 100 şirketten 94 ünün kontrol ve sahiplik yapısını inceledikleri araştırma sonucunda Demirağ ve Serter (2003) Türkiye’de şirkertlerde hâkim sahiplik yapısının yaygın olduğunu, sahiplik ve kontrol ayrımının temelde piramid sahiplik yapısı

ve işletme gruplarıyla gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Genel olarak hâkim hissedarların ülkenin en zengin aileleri olduğunu, neredeyse tüm özel bankaların endüstriyel ve finansal şirketlerinin çoğunluğunu hakimiyetlerinde bulunduran bu zengin ailelerin kontrolünde olduğunu savunmuşlardır. Ancak piramid sahiplik yapısının, kurumsal yönetimde hissedarların etkin olduğu ülkelerden (insider system) İtalya, Endonezya, Singapur ve Malezya'yadaki kadar dağınık olmadığını belirtmişler ve işletme sahiplerinin şirketlerin kontrolünü kaybetmeden sermayelerini artırabilmelerine olanak tanıdığı için piramid sahiplik yapısının benimsediklerini vurgulamışlardır. Yoğunlaşmış sahiplik yapısının yaygınlığı göz önünde bulundurulduğunda, Türkiye'de kurumsal yönetimin kontrolünü sağlayan aktif bir piyasanın gelişmediğini savunurken, az sayıda hâkim hissedarların tepe yönetimi doğrudan denetleyebilmesinin, Türkiye'deki kurumsal yönetimin temel avantajlarından birisi olduğunu savunmuşlardır (Demirağ ve Serter, 2003). Dolayısyla Türkiye'deki işletmelerin sahiplik yapısına bakıldığında sahiplik yapısının yüksek konsantrasyon ve merkezilik özelliği taşıdığı ifade edilmektedir (Yurtoğlu, 2000; Yurtoğlu, 2003). Bu doğrultuda Türkiye'de, profesyonel yöneticilerin şirketlerin karar mekanizmalarındaki rolünün, uzun yıllar ihmal edildiği (Yamak, 2006) ve Türk işletme gruplarının profesyonel yöneticilerin tepe yönetimde karar almalarına eğilim göstermedikleri belirtmiştir (Üsdiken, 2019). Türkiye'de 1990'lardan önce halka arz şirketler tarafından rağbet görmezken, IMKB'nin 1990'lardan itibaren bir yandan dönemin ekonomik sarsıntılarının etkisiyle yüksek kırılganlık gösterdiği bir yandan da ivme kazanıp gelişim sergilediği belirtilmiştir (Ararat ve Orbay, 2006). Şirketlerin halka açılma oranlarının oldukça düşük olduğu örneğin, IMKB'ye kayıtlı 272 şirketin ortalama halka açılma oranının %35,7 olduğu, şirketlerin toplam piyasa değeri (market capitalization)[4] (market capitalization) göz önünde bulundurulduğunda ise bu oranın %30,5'e gerilediğini bu sebeple toplam piyasa değeri yükseldikçe halka açılma oranlarının düştüğünü savunmuşlardır (Ararat ve Orbay, 2006). Uluslararasılaşmanın ortak girişimler (joint ventures) ya da çok uluslu şirketlerle stratejik ortaklıkların kurulması yoluyla gerçekleştirildiği belirtilmiştir (Ararat ve Orbay, 2006). Yurtoğlu (2019), son yüz yıldır Türkiye'nin gelişiminde rol oynayan kurumlar ve kurumsal yönetim yapılarının son 40 yılda ardı ardına gelen

4 Borsada işlem gören şirketlerin borsa fiyatı ile toplam hisse değeri

ekonomik krizerlerle snuçlanarak başarısız olduğunu, bu kurumların Türkiye'nin bir numaralı küresel oyuncular arasında yer almasına el vermediğini belirtmişlerdir. Buna ilave olarak, piyasa liderliğinde bir ekonomik sistemin yasal ve kurumsal ön koşullarının oluşturulması yönünde siyasi seviyede bir uzlaşmaya varılamadığını belirterek bu tutarsızlıkların kurumsal yönetim alanındaki yasa ve düzenlemelerde öngörülemezliğe yol açtığını ve uygulamada kural birliğine varılamadığını dile getirmiştir (Yurtoğlu, 2019). Genel olarak bakıldığında, Türkiye'deki şirketlerin düşük AR-GE harcamaları dikkate alındığında inovasyonda rakiplerinin gerisinde kaldığı ve beşerî sermayesinin ekonomik rekabet gücünü kısıtlayan en önemli dezavantajlarından biri olduğu ve Türkiye'de piyasaları düzenleyici mekanizmaların vasat olduğu belirtilmiştir (Yamak ve Ertuna, 2017).

Görüldüğü gibi, genç bir devlet olarak Türkiye Cumhuriyeti'nin zayıf alt yapısı, başlangıçta devlet eliyle gerçekleştirilen girişimlerle güçlendirilip şekillendirilmiş ve 1950'lerden itibaren uygun siyasi ve iktisadi iklimin hazırlanışıyla özel sektöre çeşitli teşvikler sunularak az sayıda özel müteşebbisin palazlanması sağlanmıştır. 1980'lerdeki liberalleşme reformları, uluslararası piyasa dinamiklerine ayak uydurma çabası ve AB pazarıyla etkileşimler sonucu serbest rekabet ortamı hazırlanmış ve 1950'lerden sonra gelişmeye başlayan aile sahipliğindeki holding şirketleri bu dönemde yaygınlaşmıştır. Ancak devlet politikalarıyla biçimlenen iktisadi çevrenin, hür müteşebbislerin varlığının kendini hissettirmesi birdenbire keskin bir şekilde gerçekleşmemiş, bilhassa devletin özel sektördeki rolü 1923-1980 döneminde etkin bir şekilde kendini hissettirerek siyasi sermayenin önem kazanmasını sağlamış, iş adamlarını devletle iyi ilişkiler kurmaya teşvik etmiştir.

1.5.2. Türkiye'de Sosyal Sorumluluğun Gelişimi

Türkiye'de kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına dair girişimlerin temelde sevap kazanma güdüsüyle yürütülen hayırseverlik faaliyetlerine dayandığı ve hayırseverlik anlayışının ise esasen Roma-Bizans etkisi, İslam ilkeleri ve hukukuyla şekillenmiş Osmanlı Devleti uygulamaları ve Aydınlanma dönemi ile Fransız devrimi sonrası gelişmelerin etkisiyle bugünkü halini aldığı belirtilmiştir (Çizakça, 2000; 2006). Hayırseverlik "genel anlamda yoksulluğu ortadan kaldırmayı, zenginden fakire gönüllü servet

transferini ve dikey sosyal/ ekonomik hareketliliği arttırmayı hedefleyen politikalar ve kâr-etmeyen kurumlar" şeklinde tanımlamıştır (Çizakça, 2006:21). Vakıf sisteminin, islam dünyası başta olmak üzere Selçuklular ve Osmanlılarda Türk dünyasının toplumsal, kültürel ve iktisadi yaşamında önemli bir rol aldığı belirtilmiştir (Bayartan, 2008; Yediyıldız,1988). İslam dininin zekât sadaka gibi yoksullara, yetimlere, yolda kalmış kimselere kısacası her türden müşkül kimselere karşı yardım etmeye yönelik prensiplerinin Türk hümanizmasını ve Türk kültür hareketini şekillendirdiği dile getirilmiştir (Yediyıldız,1988). Bunların yanı sıra, siyasi ya da askeri olarak bir varlık gösteremeyen Türk beyliklerinin dahi kurdukları vakıflarla -örneğin Mengüceklerin 1288'de Divriği'de inşa ettikleri Ulu Camii ve yanındaki darüşşifa- topluma hizmeti sanatla birleştirdikleri dile getirilmiştir (Yediyıldız, 1988). Vakıfların Osmanlı döneminde sevap kazanma, mülkiyet hakkı tanınmadığı için elitlerin varlıklarını koruma arzusu, vakıf kurucusunun yararlanıcı olarak belirleyerek varlığını bir varisine bırakabilmesi ve böylece arazinin aşırı parçalanmasını önleme gibi saiklerle kurulabildiği ve vakfın kurucularına toplumda ciddi bir itibar kazandırdığı belirtilmektedir (Çizakça, 2006). Vakıfların salt özgeci (altruistic) bir anlayışla kurulmadığı söylenebilir. Zira, hayırseverliğin, söz konusu kişi ya da kurumların başka amaçlarına da hizmet eden bir olgu olduğu ifade edilmiştir (Türker ve Vural, 2016). Alakavuklar, Kılıçaslan ve Öztürk, (2009) Türkiye'de vakıflar, çeşitli hayır kurumları, dernekler, kamu kurumları ya da şirketlerin rol aldığı hayırseverlik faaliyetlerinin gerçekleştirildiği, ancak ülkenin değişen sosyal, ekonomik ve yapısal dinamikleriyle birlikte hayırseverliğe bakış açısının değişim gösterdiğini belirtmişler ve KSS faaliyetlerinin kurumsallaşmasının, modernleşme ve Türkiye'nin küresel Pazar ekonomisine entegrasyonunun bir parçası olduğunu savunmuşlardır. Bayartan (2008) ise Uygurların islamiyeti kabul ettiği 15. asırdan önce kurulan Doğu Türkistan'ın Turfan bölgesindeki vakfiyelere işaret ederek vakıfların islam öncesi Türk dünyasında da görüldüğünü belirtmiştir. 18. asırdan itibaren vakıf sisteminin bozulmaya başladığı belirtilmiştir (Bayartan, 2008).

Osmanlı İmparatorluğu'nun kuruluşuyla vakıf sisteminin muazzam şekilde gelişerek devletin yerine getirmesi gereken neredeyse her tür kamu hizmetinin vakıflar tarafından yürütüldüğü dile getirlmiştir (Bayartan, 2008). Gökşen (2006) ise vakıfların her ne kadar ihtiyaç sahiplerinin re-

fahlarını artırmak üzere kurulmuş olsalar da vakıf kuruluşunu tetikleyen farklı etmenlerin olduğunu dile getirerek çeşitli grupların güç kazanması ya da kamu hizmetlerindeki boşluklar, derneklere kıyasla vakıfların hukuki açıdan daha iyi korunması gibi sebeplere işaret etmiştir. Diğer yandan vakıfların kamu politikalarında yapısal değişim yapmaya ve kamu politikalarını etkilemeye yönelik işlevlerinin tam olarak kavranamadığını, toplumsal meselelere sistematik çözüm üretmeyi hedeflemiş olsalar da faaliyetlerinin kısa vadeli ve gündelik sorunlara çözüm ürettiğini belirtmiştir (Gökşen, 2006). Sağlık ve eğitime ilişkin harcamaların çoğunluğunu karşılama gibi hayırseverlik faaliyetlerinin büyük bir kısmı İslam dünyasında ve daha ziyade Osmanlı topraklarında vakıflar tarafından gerçekleştirildiği belirtilmektedir (Çizakça, 2006).

Türk iş dünyasındaki hayırseverlik ve iş etiği anlayışının gelişimini etkileyen etmenlerden bir diğeri çalışma ve sosyal hayatı düzenleyen Ahilik teşkilatı olduğu belirtilmektedir (Ertuna ve Tükel, 2009). Ahi "cömert, kardeş, ahi ocağından kimse" olarak ahilik "kökleri eski Türk törelerine dayanan ve Anadolu›da yüksek bir gelişim gösteren esnaf, zanaatçı, çiftçi vb. bütün çalışma kollarını içine alan ocak" şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2020). Kuruluşu yedinci ve sekizinci asra kadar uzanan Ahilik teşkilatının 13. asırda kurumsallaştığı belirtilmektedir (Karatop, Karahan ve Kubat, 2011). Türk ticari hayatında ahlaki ve etik davranışların uygulanmasını amaçlayan ve 13. asırdan 19. asra dek Anadou, Balkanlar ve Türkistan'daki toplumsal hayata önemli katkılar sağlayan Ahilik teşkilatı, geçmişteki kadar yaygın olmamakla birlikte günümüzde Anadolu'da varlığını halen sürdürdüğü belirtilmektedir (Dinç ve Duman, 2010). Günümüzdeki esnaf odalarına benzetilen ve Osmanlı döneminin iktisadi ve sosyal örgütlenme modelinin temeli olduğu belirtilen ahilik teşkilatının değer sisteminin kurumsal sosyal sorumluluk kavramının prensiplerinin çoğunu içermesine rağmen sanayileşme ve modernizasyon girişmleriyle çözüldüğü belirtilmiştir (Ertuna ve Tükel, 2009). Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşunun ardından özel sektör doğrudan devlet eliyle tanınan ticari fırsatlarla şekillenmiş ve ancak devletçilik anlayışı özellikle 1950'lerden itibaren sosyoekonomik çevredeki önemli değişimlerin etkisiyle ailelerin hâkim sahip olduğu işletme gruplarına yerini bırakmış, böylece kurumsal yönetime ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine bu işletme gruplarının yön verdiği belirtilmiştir

(Yamak, 2007). Günümüz Türkiye'sinde, vakıfların özellikle 1967'de yapılan değişiklikle seküler Türk Hukuku'nda yer bulduğunu ve hayırseverlik faaliyetleri büyük aile işletmeleri tarafından kurulan vakıflar yoluyla iş dünyasında yer bulmuştur (Çizakça, 2000). Örneğin Ertuna ve Tükel (2009) İMKB50 endeksinde yer alna şirketlerin çoğunluk hissedara ait aile vakıfların ve nihai tüketiciye mamül sunan sektörlerde faaliyet göstermelerinin sosyal sorumluluk raporlamalarına etki ettiğini belirtmişlerdir.

Türkiye'de çağdaş kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı ve buna ilişkin kuruluşların gelişiminde küresel piyasalardaki değişimin etkisi olduğu görülmektedir. Örneğin Yamak (2007) Türkiye'deki KSS yazınının 1960'ların sonlarına doğru iş dünyasındaki dergilerde yer bulduğunu ve bu yayınların diğer ülkelerdeki gibi ABD kökenli yazın ve kuramlarla şekillendiğini, Amerikan iş dünyası ve eğitim kurumlarıyla bağlantılı Uluslararası Gelişim Ajansı ve Ford Vakfı'nın bu etkileşimde başat rol oynadığını belirtmiştir (Yamak, 2007). Diğer yandan KSS ile ilgili ilk yayının 1972 yılında yapıldığını, 1980'lerde Türkiye'deki iktisadi ve siyasi değişikliklerle önemini yitirirken 1990'larda etik meselesine odaklanan ve akademik çalışmalarda çok geniş yer bulmayan KSS yazınının 2000'lerde tekrar ön plana çıktığını belirtmiştir (Yamak, 2007). Benzer bir gelişme sivil toplum örgütlerinde de kendini göstermiştir. Örneğin, 2003 yılında özel sektör, kamu kuruluşları, medya kuruluşları, düzenleyiciler, sivil toplum kuruluşları ve akademik camia arasında bir iletişim ağı kurarak Türkiye'de kurumsal yönetim anlayışının tanınıp gelişmesini ve en iyi şekilde uygulamaya aktarılabilmesini amaçlayan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) kurulmuştur (TKYD, 2020). Bunu izleyen 2004 yılında, 13 özel sektör temsilcisinin girişimiyle İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD Türkiye) kurulmuştur (SKD Türkiye 2021a). WBCSD'nin Türkiye'deki bölgesel ağı ve iş ortağı olarak SKD Türkiye (2021b), salt iktisadi büyümeye dayalı bir kalkınma modelinin, uzun vadeli, toplumun tüm kesimini içine alan ve çevre dostu faydalar yaratılamayacağı yaklaşımını benimsediğini ifade etmiştir. Bu çerçevede, SKD Türkiye, hedeflerini 2016 yılında Türk iş dünyasının koşullarını ve ihtiyaçlarını dikkate alarak BM SKH'leri ile uyumlu hale getirdiklerini belirtmiştir. Bu çerçevede, SKD Türkiye (2021b)'nin odaklandığı toplumsal meseleler sürdürülebilir tarım ve gıdaya erişim, düşük karbon ekonomisine geçiş ve verimlilik, sürdürülebilir sanayi ve döngüsel ekono-

mi, sürdürülebilir finans ve risk yönetimi ile sosyal içerme ve kapsayıcılık başlıkları altında toplanmıştır.

Bunlara ilave olarak, farklı paydaşlar arasındaki iş birliklerine bakıldığında, üniversiteler, iş dünyası ve sivil toplum kuruluşları arasında iş birliği yapıldığı görülmektedir. Örneğin, Sabancı Üniversitesi Yönetim Okulu'ndaki bir araştırma merkezi olan Türkiye Kurumsal Yönetim Forumu (Corporate Governance Forum of Turkey) tarafından işletmeleri sürdürülebilir kalkınma hedefleri arasında yer alan cinsiyet eşitliği konusunda harekete geçirmek üzere 2014 yılında "aile içi şiddete karşı iş" (business against domestic violance) projesi yürütülmüştür. BM popülasyon fonu (United Nations Population Fund) ve Türk Sanayici ve İş adamları Derneği ile iş birliği yapılmıştır (Ararat, 2020). 19 şirket ve Sabancı Üniversitesi'ndeki beyaz yaka kadın çalışanlara anket aracılığıyla uygulanan araştırma sonucuna göre, Türkiye'deki beyaz yaka kadın çalışanları büyük çoğunluğu aile içi şiddete (intimate partner violance) maruz kalmakta olduğunu ortaya koymuştur. Aile içi şiddetin eğitim seviyesi düşük veya ekonomik bağımsızlığı olmayan kadınların yaşadığı bir problem olduğu varsayımıyla çelişen bulgular ortaya konmuştur. Araştırma sonucunda bir rapor yayımlanmış ve şirketler harekete geçmeye davet edilmiş, TÜSİAD Türkiye Kurumsal Yönetim Forumu ile iş birliği yaparak üyesi olan 400 şirketi bu konuda harekete geçirmeye karar vermiştir. Proje, şirketlere kadın çalışanlarını desteklemek üzere bir rehber geliştirmek, şirket politikaları geliştirmek ve organizasyonel normları işyerinde insan haklarına saygılı ve cinsiyet eşitliğinin takdiri yönünde değiştirmeye odaklanmış, 2016-2018 yıllarında bu doğrultuda 52 şirket dahil olmuştur (Ararat, 2020). TÜSİAD "Dünyada ve Türkiye'de İş Etiği ve Etik Yönetim" başlığıyla akademik ve özel sektör kuruluşlarıyla iş birliği[5] içerisinde etik meselesine dikkat çekebilmek amacıyla bir rapor yayımlamıştır (TÜSİAD Raporu, 2009). Serbest piyasa rekabetini gözetme, kayıt dışı ekonomiyi önleme, fikri mülkiyet haklarını koruma amacıyla gerekli yasal ve etik altyapının oluşturulması gerektiğine vurgu yapılmıştır (TÜSİAD Raporu, 2009). TÜSİAD'a ilave olarak Türkiye'de başta, Katılım Bankaları Birliği, Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu, Türk Dişhekimleri Birliği,

5 Bu rapor, TÜSİAD, Bilkent Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi, Sabancı Holding ve Borusan Holding iş birliği ile gerçekleştirilmiştir.

Türkiye Barolar Birliği, Türkiye Sigorta Birliği, Türkiye Ziraat Odaları Birliği olmak üzere çeşitli profesyonel kuruluşların da yoğun bir şekilde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine dikkat çektikleri ve çeşitli uygulamalar gerçekleştirdikleri belirtilmiştir (Hepkul ve Tokgoz, 2017). Bu kuruluşların çoğunlukla kamu farkındalığını artırmaya yönelik ya da üyelerine yönelik eğitimler veya meslek içi eğitimler verdikleri hane içi tasarruf, çocuk işçi, sağlık merkezleri kuruluşu, sağlık bilinci, kadın girişimcilerin desteklenmesi çeşitli konularda faaliyetler yürüttükleri ve bunların yanı sıra yüksek öğrenime çok fazla odaklanıldığı belirtilmiştir (Hepkul ve Tokgoz, 2017).

Son yıllarda Türkiye'deki toplumsal meselelere odaklı akademik araştırmalara bakıldığında bunların genellikle sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik açıklamalara ya da raporlamalara odaklandığı görülmektedir (Kılıç ve Kuzey, 2019;2018; Selimoglu ve Caliskan, 2018; Kuzey ve Uyar, 2017; Akdoğan, Gülhan ve Aktaş, 2017; Kılıç, 2016; Çetinkaya, Ağca ve Özutku, 2015; Ertuna ve Tükel, 2009). Türkiye'de kurumsal sosyal sorumluluk raporlaması 2000'lerin ortalarından itibaren önem kazanmaya başladığı belirtilerek (Akdoğan, Gülhan ve Aktaş, 2017), finans merkezlerine coğrafik olarak yakınlığın (Zamir ve Saeed, 2018) ve farklı hisse senedi endekslerinde yer alma yahut BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne üyeliğin, sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin açıklamalara olumlu etki ettiği ifade edilmiştir (Branco, Delgado ve Turker, 2019). Örneğin, Caliyurt (2018) 77'si kar amaçlı organizasyonlar olmak üzere BM Küresel Sözleşmesi'ni imzalayan 246 Türk kuruluştan, 74'ünün yönetim kurullarında kadınlara yer verdiğini ifade etmiştir. 77 şirktetten 35'inin aynı zamanda kadınların güçlendirilmesi ilkelerini (women empowerment principles) de imzaladığını ve kadınların yönetim kurullarında yer almasının sürdürülebilirlik raporlamasına etki ettiğini vurgulamıştır (Caliyurt, 2018). Diğer yandan, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışanların bağlılıklarına (Boğan ve Dedeoğlu, 2019; Gürlek ve Tuna, 2019; Turker, 2009) müşterilerin algısına (Tascioglu, Eastman ve Iyer, 2017), tüketici davranışına (Gürlek, Düzgün ve Uygur, 2017; Konuk, 2018; Tascioglu, Eastman, Bock, Manrodt ve Shepherd, 2019; Engizek, Yasin, 2017) firma değerine (Ural, Acaravcı, Oypan ve Karaömer, 2019) ve finansal performansa (Akben-Selcuk, 2019; Sila, 2018) etkisini inceleyen

araştırmalar da yoğunluktadır. Araştırmalarda, kısıtlı da olsa paydaş olarak kadınlara yönelik farkındalığın (Oruc, 2015) ve cinsiyet eşitliğine yönelik sosyal sorumluluk uygulamalarının arttığı (Gülsoy ve Ustabaş, 2019) belirtilmiştir. Öte yandan, şirketlerin sosyal sorumluluk faaliyetlerini salt özgeci bir yaklaşımla değil meşruiyet kazanma (Ozdora-Aksak, 2015) ve kurumsal imaj veya çalışan tatminini artırma gibi stratejik motivasyonlarla yürüttüklerine dikkat çekilmiştir (Gülsoy ve Ustabaş, 2019). Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına ve yaklaşımına etki eden etmenlere yönelik araştırmalar ise görece kısıtlı sayıdadır. Bu doğrultuda Ertuna, Karatas-Ozkan ve Yamak, (2019) vaka analizi ile yürüttükleri araştırma sonucunda Türkiye'de hem uluslararası kuruluşlara hem de aile şirketlerine bağlı iştirak olarak faaliyet gösteren yerel işletmelerin KSS ve sürdürülebilirlik uygulamalarının büyük oranda genel merkezin tepeden aşağı stratejileriyle biçimlendiğini; ancak yerel toplumun meşruiyetini kazanmak amacıyla bir ölçüye kadar yerel ihtiyaçlara cevap veren faaliyetler de yürütüldüğünü belirtmişlerdir.

Bir diğer araştırmada, 2009-2011 yılları arasında İstanbul Ticaret Odası'nın en büyük 500 şirketi listesinde yer alan şirketlerin 61 tepe yöneticisiyle yüzyüze görüşme sonucunda elde ettikleri verilerden yola çıkarak Yamak, Ergur, Karatas-Ozkan ve Tatli (2019), tepe yöneticilerin sahiplik statüsünün KSS anlayışı ve uygulamalarının şekillenmesine etki ettiğini savunmuşlardır. Bu doğrultuda sahip yöneticilerin KSS uygulamalarının toplumsal boyutuna odaklanırken, profesyonel yöneticilerin stratejik olarak rekabet avantajı kazandıracak ve negatif dışsallıklara yol açıp şirket itibarına zarar verebilecek meselelere odaklandıklarını ifade etmişlerdir (Yamak, Ergur, Karatas, Ozkan ve Tatli, 2019). Küskü-Akdoğan ve Bay (2012), Türkiye'deki şirketlerin KSS faaliyetlerinin ardında yatan motivasyonları incelediği araştırma sonucunda 1063 kuruluştan elde ettikleri anket verilerine dayanarak Türkiye'de ağırlıklı olarak gönüllülük esasına dayalı hayırseverlik faaliyetlerinin yürütüldüğünü dile getirmişlerdir. Ancak hayırseverlik faaliyetlerinin salt özgeci bir motivasyona dayanmadığını, büyük işletmelerin hayırseverlik faaliyetlerini medya araçlarıyla duyurarak fayda sağlamayı amaçladıklarını belirtmişlerdir (Küskü-Akdoğan ve Bay, 2012). Diğer yandan, şirketlerin KSS faaliyeti yürütmesinde temelde yasalara ve sektör düzenlemelerine uyma kaygısının yer aldığı belirtilmektedir (Küskü,

Zarkada, Fraser, 2004; Küskü ve Aydın, 2006; Küskü, 2007). Bu doğrultuda Küskü (2007) Otomotiv, ilaç ve tekstil sektörlerinden 22 büyük ölçekli işletme üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda şirketlerin çevresel sosyal sorumluluk faaliyetlerini kendi inisiyatiflerine bağlı gönüllü girişimler olmaktan çok yasal yükümlülüklerinden kaynaklı kurumsal baskılarla yürüttüklerini savunmuştur (Küskü, 2007).

İKİNCİ BÖLÜM:

KURUMSAL SOSYAL PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİ İNCELEYEN AKADEMİK ÇALIŞMALAR, KURAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

2.1. Giriş

Akademik araştırmalarda KSP'yi etkileyen faktörlere ilginin yeni olmadığı aşikardır (bak. Buehler ve Shetty, 1974; Holmes, 1977). KSP yazınında, işletmelerin toplumsal meselelerin çözümüne yönelik politikalarını somut olarak nasıl hayata geçirdiklerine yönelik tam bir kavrayış sağlanamadığı (Lindgreen, Swaen ve Johnston, 2009) bu alandaki araştırmaların henüz gelişmemiş olduğu (Rodriguez, Siegel, Hillman ve Eden, 2006) ve çoğunlukla KSP-FP ilişkisine odaklanıldığı belirtilmiştir (Margolis ve Walsh, 2003; Margolis, Elfenbein ve Walsh, 2009) ve KSP-FP yazının sürekli genişlediği ifade edilmiştir (Brower ve Dacin, 2019). Bu sebeplerle, bu araştırmada, sayısız araştırmanın odak noktası olan finansal performans yerine KSP'ye odaklanılacak ve KSP'yi etkileyen faktörler anlaşılmaya çalışılacaktır.

Bunlara ilave olarak, araştırmaların çoğunlukla KSP-FP ilişkisine odaklanmasından ötürü, işletmelerin toplumsal meselelere karşı fiilen neler yaptıklarına ve toplum üzerindeki etkilerine ilişkin soruların yanıtsız kaldığı savunulmaktadır (Margolis ve Walsh, 2003:278). Bu sebeple bu araştırmada işletmelerin somut olarak hangi tür toplumsal meselelere yönelik çözüm ürettiklerine de odaklanılacak ve KSP seviyeleri ölçülecektir.

Diğer yandan, işletmelerin KSP'lerine etki eden farklı düzeylerdeki faktörleri inceleyen araştırmaların oldukça kısıtlı sayıda olduğu belirtilmektedir (Muller ve Kolk, 2010). Bu doğrultuda araştırmaların bir kısmında tepe yöneticilerin değerleri, (Le, Fuller, Muriithi, Walters ve Kroll, 2015), CEO ve diğer tepe yöneticilerin şirketteki çalışma süreleri ve fonksiyonel tecrübeleri (Thomas ve Simerly, 1995; Simerly 2003), tepe yöneticilerin ücretleri ve yan hakları (Deckop, Merriman ve Gupta, 2006), kurumsal sa-

hiplik (Graves ve Waddock, 1994); yönetim kurulunun yapısı - büyüklüğü, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin oranı, cinsiyet, yaş ve etnik çeşitliliği, üyelerin şirketteki çalışma süreleri, üyelerin sektör geçmişi ve fonksiyonel tecrübeleri, üyelerin şirketteki hisse oranı-(Hafsi ve Turgut, 2013), gibi firma içi faktörlerin KSP üzerinde etkisine odaklanıldığı görülmektedir. Bir kısmında ise paydaşların baskısı (Chiu ve Sharfman, 2011), sektörel çevrenin özellikleri (Luth ve Schepker, 2017), uluslararası regulatif baskılar (Wisner ve Epstein, 2005) gibi firma dışı faktörlerin etkisine odaklanılmıştır.

Buna paralel olarak, Lamb ve Roundy, (2018) her ne kadar kurumlar ya da paydaşların KSP üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalar mevcut olsa da bu faktörleri birarada ele alan araştırmaların oldukça kısıtlı olduğu ve büyük bir çoğunluğunun gelişmiş batı ülkelerindeki özellikle de ABD'deki kuruluşlar üzerine yürütüldüğünü savunmuşlardır. Bu çerçevede, bireysel düzey, firma düzeyi ve kurumsal çevre gibi farklı düzeylerde KSP'ye etki eden faktörlerin karmaşık etkileşimlerinin daha iyi anlaşılabilmesini sağlayacak çok düzeyli araştırmalara ihtiyaç duyulduğunu belirtmişlerdir (Lamb ve Roundy, 2018:13). Benzer şekilde, Aguinis ve Glavas (2012) sosyal performans yazınında tek seviyeli ve tek bir kurama dayalı araştırmaların hâkim olduğunu belirtmişler ve işletmelerin toplumsal meselelere yönelik girişimlerinin daha iyi anlaşılabilmesi için makro, meso ve mikro seviylerde ve farklı kuramların entegre edildiği araştırmalara ihtiyaç duyulduğunu belirtilmektedirler. Buna ilave olarak araştırmaların çoğunluğunun makro seviyede yürütüldüğüne ve bireysel düzeydeki araştırmaların yetersiz olduğuna dikkat çekilmiştir (Aguinis ve Glavas, 2012). Öte yandan, gelişmekte olan ülkelerde KSP'yi etkileyen faktörleri düzenleyici (moderating) değişkenlerin de tespit edilmesinin önemli olduğu vurgulanmıştır (Jamali ve Karam, 2018). Bu savlardan yola çıkarak, bu araştırmada farklı düzeylerdeki faktörlerin KSP üzerindeki etkisi ve düzenleyici değişkenlerin rolü incelenecektir.

Buna ilave olarak, gelişmekte olan ülkelerde sosyal performansa ilişkin araştırmaların, ulusal iş sistemi ve makro seviyedeki diğer karmaşık kurumsal öncüller ile çeşitli aktörlerin şekillendirdiği bir bağlamda gelişen, farklı bir çalışma alanı olduğunu vurgulamışlardır (Jamali ve Karam, 2018:32). Bu çerçevede, gelişmekte olan ülkelerde uluslar üstü kurumsal mantıkların

-anlamın ve uygulamaların yerelleştirilmesi çabasıyla- benimsenip uyarlanmasının sosyal performans uygulamalarını şekillendiren, bağlama özgü hibrid ve karmaşık mantıkları doğurduğu savunulmaktadır (Jamali, Karam, Yin ve Soundararajan, 2017). Buna paralel olarak, işletmelerin sosyal meselelere yönelik uygulamalarının daha iyi anlaşılabilmesi için, yerel kurumsal bağlamın özelliklerinin ve söz konusu bağlama özgü iç içe geçmiş çeşitli kurumsal baskılar veya ilişkilerin incelenmesi gerektiği belirtilmektedir (Jamali ve Neville, 2011). Diğer yandan, işletmelerin sosyal performansa ilişkin uygulamalarına yönelik araştırmaların, bu uygulamaların gerçekleştiği bağlamın kendine has özelliklerinden ayrılamayacağını belirtmişlerdir (Jamali ve Carroll, 2017). Zira gelişmekte olan ülkelerde, söz konusu bağlama özgü tarih, siyasi sistem, ulusal iş sistemi, eğitim, işgücü sistemi, kültür, din gibi ögelerin; bir yandan küresel gelişmelere yakınsayan sorumluluk uygulamalarına biçim verirken bir yandan da söz konusu bağlama özgü sorumluluk uygulamalarının ortaya çıkmasını sağladığı savunulmaktadır (Jamali ve Neville, 2011). Bu sebeplerle KSP araştırmalarında bağlamın önemli bir rol oynadığı söylenebilir.

Bu çerçevede, araştırmanın bu bölümünde, öncelikle, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde KSP'yi etkileyen faktörlere odaklanan görgül araştırmalar incelenecektir. Bir başka ifadeyle, sistematik bir yazın taraması yapılarak elde edilen çalışmaların sonuçları bütünleştirilecektir. Ardından, bu araştırmanın bağlamını teşkil eden ve gelişmekte olan ülkeler arasındaki Türkiye'de yürütülmüş araştırmaların bulguları incelenecektir. Böylelikle gelişmekte olan ülkeler arasında yer alan Türkiye bağlamındaki değişkenler de dikkate alınarak, KSP'yi etkileyen faktörlere yönelik çok boyutlu, bütünleştirici ve kapsamlı bir araştırma modeli ortaya koyulacaktır.

2.2. Sistematik Yazın Taraması

2.2.1. Sistematik Yazın Taramasının Gerekçesi

Rousseau, Manning ve Denyer, "sistematik yazın taramasının bilimsel temelli sonuçlara ulaşmada atılacak ilk adım" olduğunu (2008:4) ve "sistematik bir araştırma sentezi olmadan yönetim ve organizasyon araştırmalarının ciddi bir bilgi kaybı riskiyle karşı karşıya olduğunu" savunmuşlardır (2008:11). Sistematik yazın taramasının amacının, "kuramsal sentez yoluyla araştırma alanları ve alt alanlarına ilişkin toplu iç görüler elde etmek"

olduğu belirtilmiştir (Tranfield, Denyer ve Smart, 2003:220). Buna karşın geleneksel yazın taramasının, belirli bir araştırma konusunun derinlemesine incelenmesinden ziyade, bir konuya ilişkin geniş kapsamlı meselelerin ele alınmasını ya da bir araştırma probleminin geliştirilmesini sağladığı ifade edilmiştir (Cook, Mulrow ve Haynes, 1997). Meta analizin ise istatistiki yöntemler kullanılarak daha önceki araştırmaların bulgularını birleştirip özetlenmesini sağlayan bir sistemetik analiz türü olduğu belirtilmiştir (Cook, Mulrow ve Haynes, 1997).

Sistematik yazın taramasına bakıldığında ise, ilgili araştırmaya ilişkin daha önce yapılmış çalışmaların aranması, seçimi, eleştirel bir şekilde değerlendirilmesi ve sonuçlarının özetlenmesini mümkün kıldığı savunulmuştur (Cook, Greengold, Ellrodt ve Weingarten, 1997). Bu çerçevede, metodun titiz bir şekilde uygulanmasının ve bu uygulama sonucu sentezlenen araştırmaların niteliğinin, araştırma konusuna dair yüksek oranda kanıt temelli sonuçlar sunacağı dile getirilmiştir (Cook, Greengold, Ellrodt ve Weingarten, 1997). Diğer yandan, sistematik yazın taramasının, çalışmaların şeffaf ve tekrarlanabilir bir şekilde sentezlenmesini sağlarken; geleneksel yazın taramasının tam kapsamlı olmayabileceği, ilgili konudaki çalışmalar topluluğundan çıkarılması gereken anlamın elde edilmesini engelleyebileceği, araştırmacının önyargısına maruz kalabileceği ve titizlikten yoksun olabileceği vurgulanmıştır (Tranfield, Denyer ve Smart, 2003). Buna ilave olarak, geleneksel yazın taramalarının, araştırmaları, sıklıkla belirli bir görüşü savunacak şekilde konumlandırırken; sistematik yazın taramasının araştırma bulgularının net olup olmadığını ortaya koymada, çelişkili bulguların belirlenmesinde ve gelecekteki çalışmalara verimli bir uzantı sağlamada rol oynadığı belirtilmiştir (Rousseau, Manning ve Denyer, 2008).

KSP seviyesini etkileyen faktörlere yönelik araştırmalara bakıldığında, bazı araştırmalarda firma özelliklerinin (Orlitzky, Louche, Gond ve Chapple, 2017) bazı araştırmalarda ise kurumsal çevreye ilişkin özelliklerin (Jamali ve Carroll, 2017) KSP seviyesindeki değişimin çoğunluğunu açıkladığı belirtilmektedir. Bu çerçevede KSP yazınında farklı düzeylerdeki faktörlerin rollerine ilişkin sonuçların tartışmalı olduğu söylenebilir. Bu kapsamda, yukarıdaki savlardan yola çıkarak, araştırmanın bu bölümünde, KSP üzerine yürütülen akademik araştırmaların kapsamlı olarak gözden

geçirilmesi, araştırma konusunun daha derinlemesine anlaşılması ve yazındaki boşlukların tespit edilebilmesi amacıyla sistematik yazın taramasına başvurulmuştur.

2.2.2. Sistematik Yazın Taramasının Uygulanması

İlk aşamada, araştırma sorularına ilişkin makalelerin taranacağı veri tabanına karar verilmiş ve SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, CPCI-S, CPCI-SSH, BKCI-S, BKCI-SSH, ESCI endekslerinde yer alarak prestijli birçok derginin makalelerini bünyesinde barındıran Web of Science veri tabanı seçilmiştir. 2019 yılının Eylül ve Ekim aylarında, "Web of Science" veri tabanında "kurumsal sosyal performans" (corporate social performance) kavramını içinde barındıran makaleler, yayımlanma tarihlerine ilişkin herhangi bir zaman aralığı belirtilmeden sorgulanmıştır. Yazında, işletmelerin toplumsal meselelere ilişkin faaliyetlere KSS, kurumsal sosyal yanıt verebilirlik ve sürdürülebilirlik, etik, kurumsal vatandaşlık gibi farklı yaklaşımlar çerçevesinde odaklanılan gerek kavramsal gerek görgül araştırmaların sayısı oldukça fazladır. Gerek bu sayısız kaynağı ölçülebilir bir seviyeye indirgemek gerekse bu araştırmada işletmelerin toplumsal meselelere yönelik somut olarak uygulamaya geçirmiş oldukları faaliyetlere odaklanmak amaçlandığından, salt KSP'ye odaklanılmış araştırmaları derleyebilmek amacıyla tek bir anahtar kelime belirlenmiştir.

Bu çerçevede, 1976-2019 yılları arasında yayımlanan makale başlığında, anahtar kelimeler bölümünde ya da özet içerisinde "kurumsal sosyal performans" kavramına yer veren toplam 692 makaleye ulaşılmıştır.[6] Ardından hem bu araştırmalar araştırma sorusuyla ilgili makaleler eşleştirilmiş hem de bibliyometrik ağların görselleştirilmesi amacıyla tasarlanmış bir bilimsel haritalama programı olan VOSviewer aracılığı ile Web of Science veri tabanından elde edilen bu makaleler için görsel haritalar oluşturulmuştur.[7]

Araştırma sorularının eşleştirilmesi ve VOSviewer analizinden sonra,

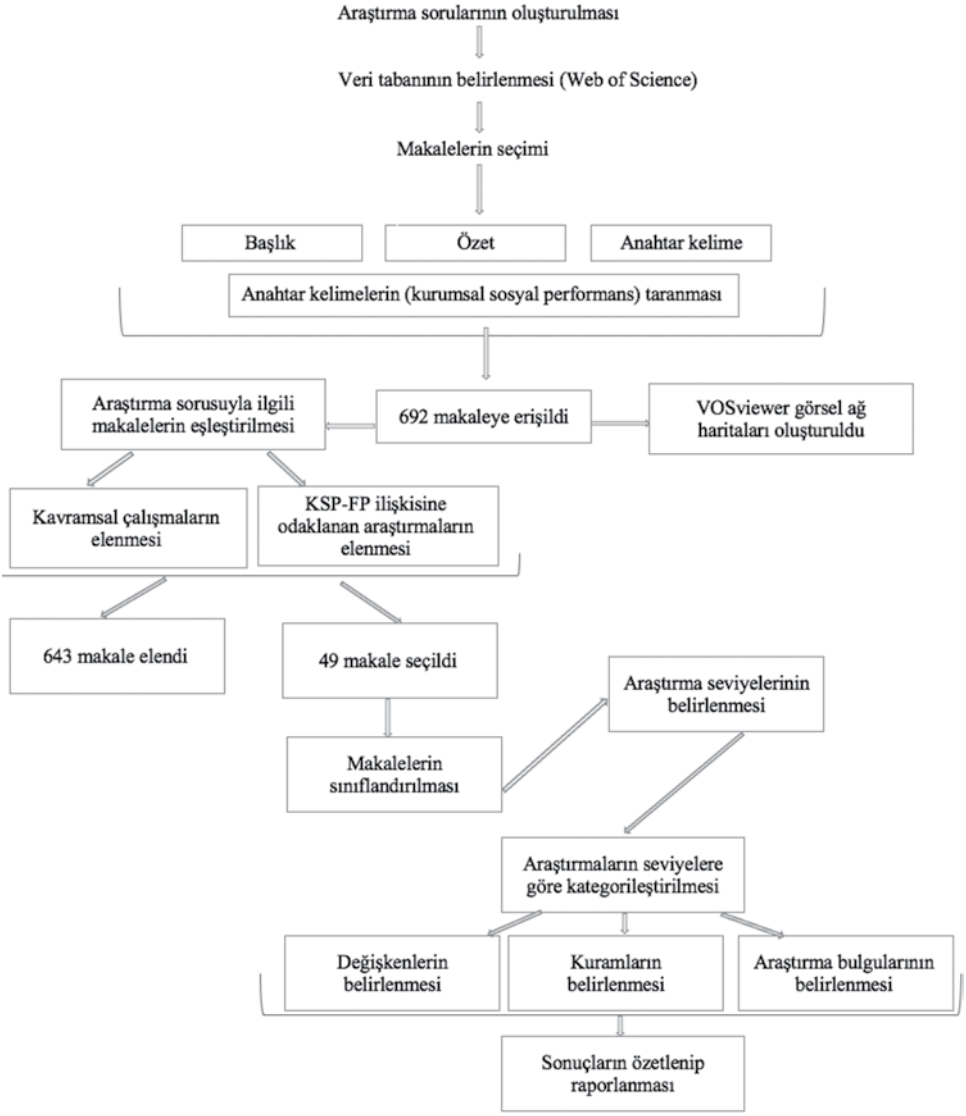
---

6 Web of Science veritabanında kurumsal sosyal performans ile ilgili makalelere ilişkin arama kodu şu şekildedir: **TOPIC:**("corporate social performance") *AND***DOCUMENT TYPES:** (Article) **Timespan:** All years. **Indexes:** SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, CPCI-S, CPCI-SSH, BKCI-S, BKCI-SSH, ESCI.

7 VOSviewer ile ilgili detaylı açıklamalar, izleyen bölümde sunulmuştur.

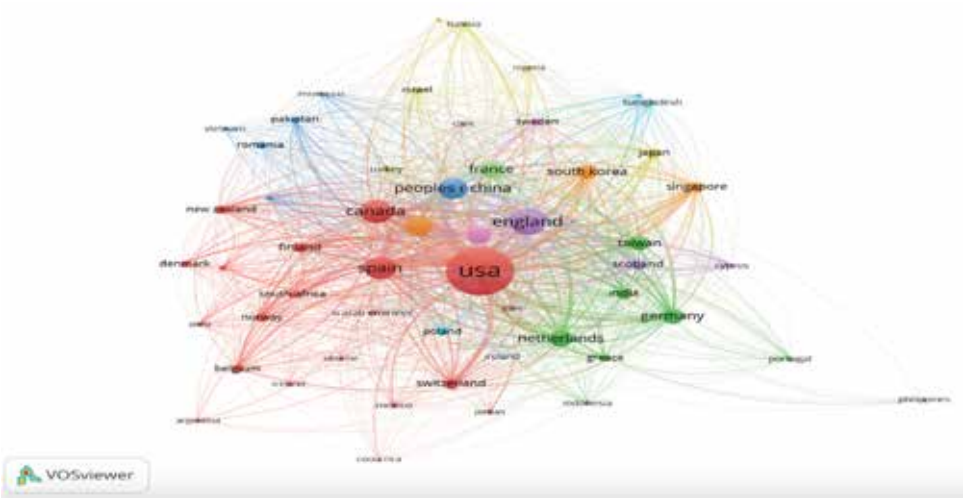
kavramsal çalışmalar elenmiştir. Akabinde, KSP üzerine yürütülen birçok araştırmada neoklasik iktisat kuramına dayanıldığı ve ağırlıklı olarak finansal performansa odaklanıldığına yönelik eleştiriler (Wood ve Jones, 1995:230) dikkate alınarak KSP-FP ilişkisine yönelik araştırmalar elenmiştir. Böylece kavramsal çalışmalar ve KSP-FP ilişkisine odaklanan çalışmalardan oluşan toplam 643 makale elenmiş ve KSP'yi etkileyen faktörlere odaklanan 49 makaleye ulaşılmıştır. Elde edilen bu 49 makalenin bulguları araştırma seviyelerine göre sınıflandırılmış, tek bir seviyede ve farklı düzeylerde yürütülmüş araştırmalar bir araya getirilerek tablolaştırılmıştır. Bu çerçevede, tek bir seviyede yürütülen araştırmaların; bireysel düzey, firma düzeyi ve kurumsal düzeyde yürütüldüğü tespit edilmiştir. Farklı düzeylerde yürütülen araştırmaların ise, biri hariç tamamının, iki farklı düzeydeki değişkenlere odaklanan araştırmalar olduğu görülmüştür. Buna ilave olarak bu araştırmalarda hangi bağımsız değişkenlerin, kuramların ve araştırma yöntemlerinin kullanıldığı belirlenmiş ve araştırma bulgularıyla birlikte detaylı olarak tablolara eklenmiştir. Aşağıda araştırmaların hangi seviyelerde yürütüldüğü ve hangi kuramların kullanıldığına ilişkin tablo sunulmuştur. Araştırmaların bulguları ve içeriklerine ilişkin detaylı açıklamalar ise izleyen bölümde özetlenmiş ve bu özetlerin sistematik birer tasnifinin yer aldığı tablolara eklerde yer verilmiştir. Aşağıda sistematik yazın taramasının aşamalarına ilişkin tablo sunulmuştur.

Tablo 4: Sistematik Yazın Taraması Süreci

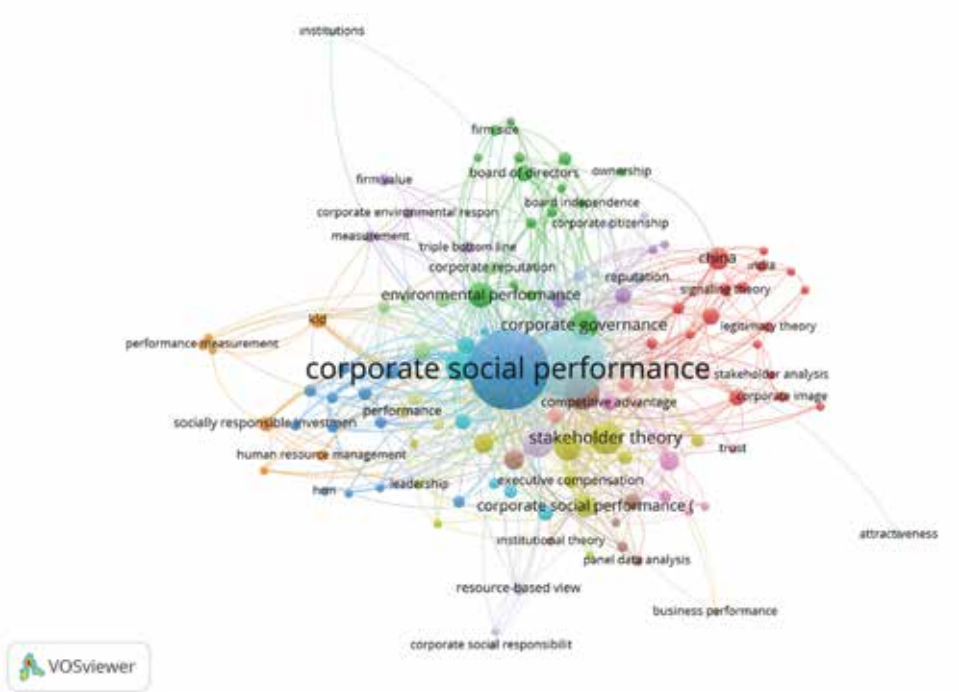


Yukarıda da belirtildiği gibi Web of Science veri tabanında "kurumsal sosyal performans" (corporate social performance) kavramını içinde barındıran makaleler, yayımlanma tarihlerine ilişkin herhangi bir zaman aralığı belirtilmeden sorgulanmış ve toplam 692 makaleye ulaşılmıştır. Web of Science veri tabanından elde edilen bu makaleler için, bibliyometrik ağların görselleştirilmesi amacıyla tasarlanmış bir bilimsel haritalama programı olan VOSviewer aracılığı ile, görsel haritalar oluşturulmuştur.

VOSviewer'ın esasen bibliyografik haritaların kolayca yorumlanması amacıyla mesafe temelli harita yaklaşımıyla geliştirildiği (Van Eck ve Waltman, 2010) ve Web of Science, Scopus ve dimensions, Pubmed gibi veri tabanlarından faydalanılarak bilimsel haritalama yapmayı sağladığı belirtilmektedir (VOSviewer, 2019). Bu programa başvurularak anahtar kelimeler, atıflar, bibliyografik eşleşme ve ülkeler gibi parametreler çerçevesinde ağ ve yoğunluk haritaları oluşturulmaktadır. Ağ haritalarındaki unsurları iki boyutlu bir bağ ile birbirleriyle ilişkilendirerek; aralarındaki ilişki güçlü olanları birbirine yakın şekilde konumlandırdığı, aralarındaki ilişki zayıf olanları ise birbirinden uzak bir şekilde konumlandırdığı dile getirilmektedir (Van Eck ve Waltman, 2014). Bir başka ifadeyle, iki öge arasındaki mesafenin, aralarındaki ilişkinin gücünü göstermekte olduğu; mesafe kısaldıkça ögeler arası ilişkinin arttığı, mesafe uzadıkça ögeler arası ilişkinin azaldığı ifade edilmektedir (Van Eck ve Waltman, 2010). Buradan yola çıkarak, Web of Science veri tabanından elde edilen 692 makalenin "bibliyografik eşleşme" ve "ülkeler" parametreleri çerçevesinde ağ haritası çıkarılmıştır. Bu kapsamda aşağıda, ağ görselleştirme (network visualization) haritalarına yer verilmiştir.



Şekil 1: VOSviewer Ağ Görselleştirme (VOSviewer Network Visualization)



Şekil 2: VOSviewer Ağ Görselleştirme (VOSviewer Network Visualization)

Yukarıdaki görsel ağ haritalarındaki her bir daire bir anahtar kelimeyi temsil etmektedir. Her bir ögenin etrafını saran dairelerin genişliği ise her bir anahtar kelimenin diğer anahtar kelimelerle birlikte yer alma sayısını göstermektedir. Haritada, birbirine yakın olarak konumlanan ögelerin, birbirlerine uzak konumlananlara kıyasla güçlü bir ilişkiye sahip olma eğiliminde oldukları söylenebilir. Bu çerçevede, ülkeler açısından bakılacak olursa, ABD başta olmak üzere, İngiltere, Kanada ve İspanya ve Çin en çok öne çıkan anahtar kelimelerdir. Buradan yola çıkarak araştırmaların daha çok bu ülkelerde yoğunlaştığı ve bu ülkeler arasındaki araştırmalar arasında güçlü bir ilişki olduğu çıkarımı yapılabilir.

Öte yandan, ikinci haritaya bakıldığında ise sırasıyla KSP, kurumsal yönetim, paydaş kuramı, çevre performansının öne çıktığı görülmektedir. Diğer yandan, bu haritaya göre KSP ile kurumsal yönetim, çevre performansı, rekabet avantajı, finansal performans, kurumsal itibar, meşruiyet kuramı (legitimacy theory), kurumsal kuram (instituttional theory) birbirlerine

oldukça yakın konumlanmışlardır ve bu durum aralarında güçlü bir ilişki olduğuna işaret etmektedir. Benzer şekilde, çevre performansı, firma büyüklüğü, yönetim kurulu üyeleri, sahiplik, bağımsız yönetim kurulu üyeleri ve kurumsal vatandaşlık arasındaki ilişkinin de güçlü olduğu görülmektedir. Kuramlar açısından incelendiğinde ise, paydaş kuramı, kurumsal kuram, meşruiyet kuramı, sinyalizasyon kuramı, kaynak temelli yaklaşım ve kurumsal vatandaşlık kuramının en çok öne çıkan kuramlar olduğu söylenebilir. Şirketlerin kurumsal performanslarının ölçülmesinde yaygın olarak başvurulan veri tabanlarından biri olan KLD de haritada öne çıkan anahtar kelimeler arasındadır.

2.3. Bireysel Düzey, Firma Düzeyi ve Kurumsal Düzeyde Kurumsal Sosyal Performansı Etkileyen Faktörler

KSP ile ilgili Web of Science veri tabanında yer alan görgül araştırmalar incelenmiştir.[8] Bu çerçevede 1976-2019 yılları arasında yayımlanan ve başlığında, anahtar kelimelerde ya da ana metin içerisinde "kurumsal sosyal performans" terimine yer veren 692 makaleye erişilmiştir. Bu makaleler içinde ise araştırmanın amacıyla doğrultulu olarak bağımlı değişkeninde sadece kurumsal sosyal performansı ölçen araştırmalara odaklanılmıştır[9]. Bu kapsamda kurumsal sosyal sorumluluğu farklı boyutlarıyla inceleyen ve ilgili organizasyonun toplam sosyal sorumluluğunu ölçen 2 adedi meta analiz[10] olmak üzere toplam 49 makaleye erişilmiştir. KSP'yi etkileyen etmenleri ele alan bu 47 araştırmanın %60'ı, gelişmiş ülkelerde yürütülmüş olup, bunların da %70'inden fazlası ABD'de faaliyet gösteren şirketler üzerinedir (Cha, Abebe ve Dadanlar, 2018; Fernandez, Burnett ve Gomez, 2018; Chiu ve Walls, 2019; Li, Morris ve Young, 2019; Wu ve Lin, 2019; Burke, Hoitash ve Hoitash, 2019; Cruz, Justo, Larraza-Kintana ve Garcés-Galdeano, 2019 vb.). Bu araştırmaları sırasıyla Japonya (Suto ve Takehara, 2016; Aoi, Asaba, Kubota ve Takehara, 2015) ve Güney Kore'de yürütülen çalış-

8 Bilimsel haritalama programı olan VOSviewer aracılığı ile, Web of Science veri tabanından elde edilen bu makaleler için görsel haritalar oluşturulmuştur. Bu haritaları Ek1 bölümünde görebilirsiniz.

9 Bu çerçevede elenen makaleler arasında kurumsal sosyal sorumluluğun sadece hayırseverlik boyutuna odaklanan makaleler yer almaktadır. Örneğin; Campopiano, De Massis ve Chirico (2014); Brammer ve Millington (2005); Coffey ve Wang (1998)

10 Ortas, Álvarez ve Zubeltzu (2017); Byron, Post (2016)

malar izlemektedir (Chang, Oh, Jung ve Lee, 2012; Kim ve Lee, 2018; Chun ve Shin, 2018).

Araştırmaların yalnızca %25'i gelişmekte olan ülkelerde yürütülmüş olup bunların yaklaşık olarak %70'i Çin'de faaliyet gösteren şirketler üzerinedir. Geriye kalanlar ise hem gelişmiş ülkelerde hem de gelişmemiş ülkelerde yürütülen karma çalışmalardır (Ho, Wang, Ho-Dac ve Vitell, 2019; Symeou, Zyglidopoulos ve Williamson, 2018; Eberhardt-Toth, 2017 vb.). Araştırmaların seviyesine bakıldığında ise, yalnızca %27'lik bir oranın farklı düzeylerde (multilevel) yürütüldüğü (firma düzeyi, bireysel düzey, sektör düzeyi ya da ülke düzeyinde) görülmektedir (Li, Morris ve Young, 2019; Tang, Yang ve Boehe, 2018; Arminen, Puumalainen, Pätäri ve Fellnhofer, 2018; Labelle, Hafsi, Francoeur ve Amar, 2018; Orlitzky, Louche, Gond ve Chapple, 2017; Kyaw, Olugbode ve Petracci, 2017 vb.). Bunlara ilave olarak, kullanılma sıklıklarına göre başvurulan kuramlar paydaş kuramı, kurumsal kuram, tepe kademeler kuramı ve vekalet kuramı şeklinde sıralanabilir.

Bağımlı değişkenin ölçümünde ise neredeyse makalelerin tamamında, derecelendirme kuruluşlarının veri tabanlarına başvurulmuştur. Bu kapsamda makalelerin yaklaşık %40'ı, şirketlerin KLD veri tabanındaki sosyal sorumluluk değerlendirmelerden yola çıkarak incelenmiştir. KLD (Kinder, Lyndenberg, Domini Social Ratings Database) veri tabanı, akademik araştırmalarda en yaygın şekilde kullanılan sosyal performans ölçüm aracıdır. KLD, şirketlerin KSP seviyesini ölçmek üzere çok boyutlu bir yapı şeklinde geliştirilmiştir. Bu çerçevede; yerel topluluk, çeşitlilik, çalışanlarla ilişkiler, çevre, insan hakları, kurumsal yönetim ve ürün boyutlarında, her bir şirketin yürüttüğü faaliyetler pozitif ve negatif faaliyetler şeklinde iki farklı açıdan incelenmektedir. Buna paralel olarak, KLD veri tabanında, şirketlerin proaktif ve paydaşların beklentisini aşan eylemleri, pozitif kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında değerlendirilmektedir (Mattingly ve Berman, 2006). Bu doğrultuda, pozitif KSP göstergeleri arasında; çalışanlara yönelik katılımcı bir politika benimseme, çeşitlilik ya da toplumsal refahı artırmaya yönelik olumlu girişimler gösterilebilir. Firmaların çevresel düzenlemeleri ihlal etme, tehlikeli atık bırakma gibi negatif dışsallıklar yaratan ihmalkâr eylemleri ise; negatif KSP çerçevesinde değerlendirilmektedir (Mattingly ve Berman, 2006).

Bu araştırmalarda kullanılan diğer veri tabanları, Fortune Magazine Annually Surveys, CSR Hub, KEJI Index, Toyo Keizai Inc. CSP Indicies, Thomson Reuters' ASSET4, KSP, Ethical Investment Research Service (EIRIS) Ratings, KSP, (CFIE, French Corporate Information Center) CSO Ratings; Hexun CSP, KSP, Innovest's Intangible Value Assessment (IIVA) şeklindedir. Yalnızca iki araştırmada (Huang, 2010; Patrisia ve Dastgir, 2017), şirketlerin yıllık faaliyet raporlarındaki açıklamalarından yola çıkarak içerik analizi ile ölçüm yapılmıştır.

2.3.1. Bireysel Düzeyde Kurumsal Sosyal Performansı Etkileyen Faktörler

Bireysel düzeydeki faktörleri inceleyen çalışmaların, bilhassa tepe yöneticilerin özellikleri üzerinde yoğunlaştığı ve CEO'lara odaklandıkları söylenebilir. CEO'nun gönüllü olarak çeşitli kamusal, kar amacı gütmeyen ve yerel topluma yönelik oluşumlarda yer alması (Cha, Abebe ve Dadanlar, 2018); CEO'nun retorik stratejisi (Liu, Chen ve Shao, 2019); ücretlendirmesi (Kang, 2017; Manner, 2010), eğitimi (Roach ve Slater, 2016; Huang, 2013; Manner, 2010) uluslararası tecrübesi (Slater ve Dixon-Fowler, 2009); fonksiyonel tecrübesi (Slater ve Dixon-Fowler, 2009; Manner, 2010); kıdemi (Thomas ve Simerly, 1994; Huang, 2013); şirketten alacakları (Wu ve Lin, 2019) ve emekliliği (Kang, 2016) ile şirketlerin KSP'leri ilişkilendirilmiştir.

Bu araştırmaların bir kısmına detaylı olarak bakılacak olursa, Cha, Abebe ve Dadanlar (2018), tepe kademeler kuramı ve paydaş kuramı çerçevesinde, ABD'deki 178 şirketin 2010-2013 yılları arasındaki verilerine dayanarak CEO'nun gönüllü olarak toplumsal faaliyetlere katılımının, KSP üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, CEO'nun gönüllü olarak toplumsal faaliyetlere katılımının şirketlerin hayırseverlik performansı ve çevresel performansına pozitif yönde etki ederken, firma düzeyinde toplumsal performans üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşmışlardır (Cha, Abebe ve Dadanlar, 2018).

Wu ve Lin (2019) ise, ABD'de faaliyet gösteren firmaların 2007-2015 yılı arasındaki verilerine dayanarak eriştikleri 2995 firma yıl gözlemi üzerinde yürüttükleri araştırma sonucunda, CEO'ların şirketten alacakları ve KSP arasında pozitif bir ilişki olduğunu iddia etmişlerdir. Liu, Chen, Shao

(2019), tepe kademeler kuramı çerçevesinde, Çin'de faaliyet gösteren 246 işletmenin 2014-2016 yıllarındaki verileri üzerine yürüttükleri araştırma sonucunda CEO'nun duygusal ve rasyonel retorik stratejisinin KSP üzerinde pozitif etki ederken, değerler sistemine ilişkin retorik stratejisinin KSP üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir düzeyde etkisi olmadığını ifade etmişlerdir.

CEO'ların gözlemlenebilen özelliklerine dayalı bu araştırmalara ilave olarak Kang (2017), davranışsal vekalet kuramından yola çıkarak CEO'ların riskten kaçınma eğilimlerine odaklanmış ve ABD'deki 1072 firma ve 1502 CEO'ya dair 1992-2006 yıllarındaki verileri analiz etmiştir. Araştırma sonucunda, CEO'ların özellikleri ile KSP arasında pozitif yönlü bir korelasyon olduğunu belirtmiştir. Buna göre CEO'ların riskten kaçınma eğiliminde olduklarının bir göstergesi olarak, yüksek hisse senedine ve yüksek hisse senedi opsiyonlarına sahip CEO'lar ve toplam KSP arasında pozitif bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmışlardır (Kang, 2017).

CEO'ların eğitimleri ve KSP arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların bulguları ise birbirinden farklılık göstermektedir. Huang (2013), paydaş kuramı çerçevesinde, Kuzey Amerika, Avrupa, Asya, Güney Amerika ve Afrika'da faaliyet gösteren 661 firma üzerinde 2005-2010 yılları arasındaki verilere dayanarak yaptığı araştırmada, işletme yüksek lisans derecesine sahip CEO'lar ve Mühendislik alanında yüksek lisans derecesine sahip CEO'lar ile KSP arasında pozitif bir ilişki olduğunu savunmuştur. Huang (2013) bu çalışmasında, CEO'nun herhangi üniversite mezunu olmaması, beşerî bilimler ve sosyal bilimlerde lisans ya da yüksek lisans derecesinin olması ya da mühendislik alanında lisans veya yüksek lisans derecesinin olması ile KSP arasında herhangi bir ilişki olmadığını belirtmiştir.

Roach ve Slater ise (2016), tepe kademeler kuramı çerçevesinde ABD'deki 404 şirket ve CEO'ları üzerine yaptıkları araştırma sonucunda, beşerî bilimlerde lisans derecesine sahip CEO'lar ile toplam KSP arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. KSP'yi alt boyutlarına göre incelediklerinde ise bu pozitif etkinin oldukça kısıtlı sayıda boyut üzerinde geçerli olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu doğrultuda, beşerî bilimlerde lisans derecesine sahip CEO'ların faaliyet gösterdikleri şirketlerin, sadece KSP'nin yerel topluluk ve çeşitlilik boyutlarında daha yüksek

performans sergilediğini vurgulamışlardır. KSP'nin kurumsal yönetim, çalışanların refahı, insan hakları ve müşteri/ürün başarısı boyutlarıyla ise aralarında anlamlı bir ilişki bulunmadığını ifade etmişlerdir (Roach ve Slater, 2016).

Benzer şekilde, Manner (2010) da tepe kademeler kuramı çerçevesinde, 2006 yılında ABD'deki 650 şirket üzerine yürüttüğü araştırma sonucunda, CEO'nun beşerî bilimlerde lisans derecesine sahip olması ve pozitif KSP arasında pozitif bir ilişki olduğunu ancak negatif KSP alanında herhangi bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur. Bu araştırmadaki bulgulara göre, CEO'nun beşerî bilimler alanında lisans derecesine sahip olması toplumsal katkı ve çevreyi koruma gibi pozitif alanlardaki sosyal sorumluluk faaliyetlerinin artışına yol açarken, CEO'ların toplumsal ve çevresel zarara yol açacak negatif dışsallıklar oluşmasını önleyecek meselelere yönelmediğini göstermektedir. Bu iki araştırmadan yola çıkarak, CEO'nun eğitiminin, KSP'nin boyutlarıyla ilişkisinin farklılaştığı söylenebilir. Bunlara ek olarak, Manner (2010), CEO'ların mühendislik alanında lisans derecesine sahip olmaları ile pozitif KSP arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu, diğer sosyal bilim alanlarından birinde lisans derecesine sahip olması ve KSP ile arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığını belirtmiştir.

Öte yandan, Slater ve Dixon-Fowler (2009), tepe kademeler kuramından yola çıkarak 2004 yılındaki verilere dayanarak ABD'deki 393 CEO üzerine yaptıkları araştırma sonucunda, CEO'nun uluslararası tecrübesinin toplam KSP ve pozitif KSP'yi artırdığı, negatif KSP üzerinde ise herhangi bir etkisi olmadığını savunmuşlardır. CEO'nun pazarlama satış, ürün AR-GE ve girişimcilik gibi çıktı fonksiyonuna dayalı fonksiyonel tecrübeye sahip olmasının ise yalnızca toplam KSP üzerinde pozitif bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Öte yandan CEO'nun çıktı fonksiyonuna dayalı tecrübesinin, uluslararasılaşma ile toplam KSP ve pozitif KSP arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirdikleri sonucuna varmışlardır (Slater ve Dixon-Fowler, 2009). Thomas ve Simerly (1994) de ABD'de yer alan 97 firmanın 1989 yılındaki verilerinden yola çıkarak, CEO'ların tecrübeleri ve KSP arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, KSP'si yüksek firmalar arasında, pazarlama ve AR-GE ürün geliştirme alanlarında (çıktı odaklı) tecrübeye sahip CEO'ların oranının daha yüksek olduğunu; KSP'si düşük firmalar arasında ise mühendislik, muhasebe ve finans alanlarında tecrübeye sahip

(süreç odaklı) CEO'ların oranlarının daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir (Thomas ve Simerly, 1994).

Kang (2016), ise paydaş yaklaşımı ve vekalet yaklaşımı çerçervesinde ABD'de faaliyet gösteren 579 firmanın 1992-2006 yılları arasındaki verilerinden yola çıkarak yürüttükleri araştıtma sonucunda, CEO'ların emekliliğinin yaklaşması ve KSP arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Bir başka ifadeyle, emekliliği yaklaşan CEO'ların şirketlerinde, KSP'nin daha düşük olduğunu ifade etmişlerdir. Buna ilave olarak, CEO'nun genç yaşta emekli olmasının, emeklilik ve KSP arasındaki negatif ilişkiyi zayıflatmaktadır. Diğer yandan, CEO'nun emeklilik sonrası YK kuruluna kabul edilmesinin de emeklilik ve KSP arasındaki negatif ilişkiyi zayıflattığı belirtilmektedir (Kang, 2016).

Ekte yer alan tablodan da görüleceği üzere, tepe yöneticilerin özellikleri ve KSP ilişkisine yönelik araştırmalar çoğunlukla ABD'de faaliyet gösteren şirketler üzerine yürütülmüştür. Bu araştırmalarda, KSP bir bütün olarak yahut pozitif KSP ve negatif KSP ayrımı yapılarak veya bunların haricinde farklı alt boyutlara ayrılarak incelenmiştir (Bakınız Tablo 3)

2.3.2. Firma Düzeyinde Kurumsal Sosyal Performansı Etkileyen Faktörler

Web of Science veri tabanında 1976 ve 2019 yılları arasındaki firma düzeyinde yürütülen araştırmalarda KSP'yi etkileyen faktörlerin **sahiplik yapısı** (Khan, Zhang, Usman, Badulescu, Sial, 2019; Simerly, 1995), **kurumsal yönetim** (Cruz, Justo, Larraza-Kintana ve Garcés-Galdeano, 2019; Fernandez, Burnett ve Gomez, 2018; Burke, Hoitash ve Hoitash, 2019; Eberhardt-Toth, 2017; Francoeur, Labelle, Balti ve Bouzaidi, 2019), **sahiplik yapısı ve kurumsal yönetim** (Huang, 2010; Lau, Lu ve Liang, 2016; Ducassy ve Montandrau, 2015; Bingham, Dyer, Smith ve Adams, 2011) **firma özellikleri** (Patrisia ve Dastgir, 2017; Ho, Wang, Ho-Dac ve Vitell, 2019; Distelhorst, Hainmueller ve Locke, 2016) **firma özellikleri ve sahiplik yapısı** (Song, Liang, Lu ve Li, 2016; Suto ve Takehara, 2016; Cheung, Kong, Tan ve Wang, 2015) ve **firma özellikleri ve kurumsal yönetim** (Chang, Oh, Jung ve Lee, 2012; Brower ve Mahajan, 2013) değişkenleri etrafında şekillendiği görülmektedir.

Firma düzeyinde KSP'yi etkileyen faktörler tek tek ele alınacak olursa, sahiplik yapısının, bu faktörlerin başında geldiği söylenebilir. **Aile sahipliğinin** (Ducassy ve Montandrau, 2015; Bingham, Dyer, Smith ve Adams, 2011), **devlet sahipliğinin** (Khan, Zhang, Usman, Badulescu, Sial, 2019; Huang, 2010; Lau, Lu ve Liang, 2016), **bireysel sahipliğin** (Song, Liang, Lu ve Li, 2016) ya da **kurumsal sahipliğin** (Simerly, 1995; Huang, 2010; Ducassy ve Montandrau, 2015) şirketlerin KSP'sine etki ettiği ve bu etkinin derecesinin ya da yönünün, sosyal sorumluluğun farklı boyutlarına göre (çalışanlar, tüketiciler, yerel toplum, çevre, kurumsal yönetim) değiştiği görülmektedir.

Salt sahiplik yapısına odaklanan araştırmalara bakıldığında iki araştırmaya rastlanmaktadır. Bu çerçevede, Khan, Zhang, Usman, Badulescu, Sial (2019), paydaş kuramından yola çıkarak Çin'de faaliyet gösteren şirketlerin 2010-2015 yıllarındaki verilerinden derlenen 10809 firma-yıl gözleminin oluşturduğu örneklem üzerinde yürüttükleri araştırmada Çin'de yaygın sahiplik yapısı olarak görülen devlet sahipliğinin KSP üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, devlet sahipliğinin düşük oranda olduğu şirketlerin KSP'lerinin düşük olduğunu, KSP'yi artırmaya yönelik faaliyetleri ciddiye almadıklarını belirtmiş, devlet sahipliğinin yüksek oranda olduğu şirketlerde toplumsal meselelere yönelme eğiliminin daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir (Khan, Zhang, Usman, Badulescu, Sial, 2019). Simerly (1995) ise ABD'de faaliyet gösteren 42 şirketin 1998 yıllarındaki verilerinden yola çıkarak yürüttükleri karaştırma sonucunda, kurumsal sahipliğin işletmelerin KSP'leri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını savunmuş ve KSP'nin finansal performansı artırdığını ortaya koymuştur.

Salt kurumsal yönetimin etkisine odaklanılan araştırmalara bakıldığında ise yönetim kurulundaki toplam kadın üye sayısının (Fernandez, Burnett ve Gomez, 2018); aile üyesi olup şirkette görevi olan kadın yönetim kurulu üyesi oranının ve aile üyesi olmayan bağımsız yönetim kurulu üyesinin oranının (Cruz, Justo, Larraza-Kintana ve Garcés-Galdeano, 2019); sürdürülebilirlik komitesi ve özelliklerinin (Burke, Hoitash ve Hoitash, 2019); KSS komitesinin özelliklerinin (Eberhardt-Toth (2017) ve yönetim kurulunun cinsiyet çeşitliliğinin (Francoeur, Labelle, Balti ve Bouzaidi (2019) KSP üzerindeki etkisinin ölçüldüğü görülmektedir. Örneğin, rol uygunluğu kuramından (role congruity theory) yola çıkarak, Fernandez, Burnett ve Gomez

(2018), ABD'de faaliyet gösteren 445 firma üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda yönetim kurulundaki toplam kadın üye sayısı ve KSP arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu vurgulamışlardır. Buna ilave olarak şirketin BM Küresel Szöleşmesi ve Küresel Raporlama ilkelerine üyeliklerinin ve uluslalarasılaşma seviyesinin yönetim kurulundaki toplam kadın üye sayısı ve KSP arasındaki ilişkiyi pozitif yönde güçlendirirken, ürün çeşitlendirme seviyesinin, bu ilişkiyi zayıflattığı ifade edilmiştir. Finansal performanstaki sapmanın ise bu ilişkiyi anlamlı düzeyde etkilediği, yani finansal performanstan olumsuz yönde bir sapmanın bu ilişkiyi zayıflatırken, pozitif yönde bir sapmanın ise ilişkiyi güçlendirdiği belirtilmiştir (Fernandez, Burnett ve Gomez, 2018). Aile şirketi kuramı çerçevesinde, ABD'li 152 aile şirketinin 2008-2012 yıllarındaki verilerine dayanarak, yönetim kurulunda yer alan aile üyeleri ve aile üyesi olmayan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin oranının KSP üzerindeki etkisini ölçtükleri araştırma sonucunda Cruz, Justo, Larraza-Kintana ve Garcés-Galdeano (2019), her iki değişkenin de KSP üzerinde pozitif yönde anlamlı derecede etki ettiği sonucuna varmışlardır. Burke, Hoitash ve Hoitash (2017), yükümlülük kuramından (accountability theory) yola çıkarak ABD'de faaliyet gösteren 1742 şirketin 2003-2013 yılları arasındaki verileri üzerinde yürüttükleri araştırma sonucunda sürdürülebilirlik komitesinin pozitif KSP üzerinde pozitif yönde bir etkisi varken, negatif dışsallıkların azaltılmasında bir etkisinin olmadığı belirtilmiştir. Alt boyutlara bakıldığında ise yerel topluluk odaklı, çalışan odaklı ve çevre odaklı sürdürülebilirlik komitelerinin her birinin odaklandıkları bu boyutlara ilişkin pozitif KSP performanslarıyla (KSP yerel topluluk, KSP çalışanlar ve KSP çevre) pozitif yönde daha güçlü bir ilişkiye sahip oldukları ve bu ilişkinin söz konusu boyuta odaklanmayan kurumsal komitelere kıyasla daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Burke, Hoitash ve Hoitash, 2017). Tüketici ve tedarikçi odaklı sürdürülebilirlik komitelerinin ise pozitif KSP'nin tüketici ve tedarikçi boyutları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ifade edilmiştir. Negatif KSP boyutunda ise yalnızca çevre odaklı sürdürülebilirlik komitelerinin yer aldığı şirketlerde KSP'nin çevre boyutuna ilişkin negatif dışsallıkların azalmasına yol açtığı belirtilmektedir (Burke, Hoitash ve Hoitash, 2017).

Eberhardt-Toth (2017) ise paydaş kuramı çerçevesinde ABD, Güney Afrika, Avustralya, İngiltere, Almanya, Fransa'da faaliyet gösteren 177

şirketin 2012 yıllarındaki verilere dayanarak şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk komitelerinin yapısının KSP üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, bağımsız üyelerin sayısının ve yaş ortalamasının yüksek olduğu, başkanı kadın olan, CEO'nun üye olmadığı ve üye sayısı düşük KSS komitelerinin yer aldığı şirketlerin KSP'sinin daha yüksek olduğu belirtilmiş olup YK başkanının KSS komitesi üyesi olması ya da kadın üye sayısının yüksekliğinin KSP üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirtilmiştir (Eberhardt-Toth, 2017).

Francoeur, Labelle, Balti ve Bouzaidi (2019) paydaş kuramı çerçevesinde ABD'de yer alan firmalar ve 2007-2013 yıllarına ilişkin verilerden derledikleri 1542 firma-yıl gözleminden oluşan örneklem üzerinde yönetim kurulunun cinsiyet çeşitliliğinin KSP'nin çevre, yükleniciler (contractors), toplum, çalışanlar ve müşteriler boyutları üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, kadın üyelerin yüzdesinin yüksek olduğu yönetim kurullarının faaliyet gösterdiği şirketlerin çevre, yükleniciler ve toplum boyutlarındaki KSP'lerinin daha yüksek olduğunu ifade ederken, kadın üye sayısının yüksekliğinin KSP'nin çalışanlar ve müşteriler boyutları üzerinde anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olmadığını belirtmişlerdir.

Öte yandan, *sahiplik yapısı ve kurumsal yönetimin* ele alındığı araştırmalara yakından bakıldığında, devlet sahipliği ve yerel finansal kuruluşların sahipliği, yabancı finasal kuruluşların sahipliği ve bağımsız yönetim kurulu üyelerinin oranı (Huang, 2010), devletin sahiplik oranı ile yerel ve yabancı kuruluşların sahiplik oranı ve sahiplik yoğunluğu ve yönetim kurulunun özellikleri (Lau, Lu ve Liang, 2016); aile sahipliği, sahiplik yoğunluğu, kurumsal yatırımcılar ve bağımsız yönetim kurulu üyelerinin oranı (Ducassy ve Montandrau, 2015); aile üyelerinin ve kurucu yöneticinin şirket yönetiminde yer alma yoğunluğunun (Bingham, Dyer, Smith ve Adams, 2011) KSP üzerindeki etkisini ölçtükleri görülmektedir. Bu araştırmaların bulguları incelendiğinde Huang (2010) Çin'de faaliyet gösteren 297 şirketin 2007 yılı verilerine dayanarak bir yandan sahiplik yapısı ve kurumsal yönetimin KSP (çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, yerel toplum, çevre, genel kamu) üzerine etkisini; diğer yandan finansal performansı nasıl etkilediklerini ve nihayetinde finansal performansın KSP üzerindeki etkisini ölçmüşlerdir. Araştırma sonucunda, devletin sahipliğinin KSP'nin tüm boyutları üzerinde olumlu etkiye sahipken, yerel finansal kuruluşların anlamlı düzeyde bir

etkiye sahip olmadığını vurgulamış; yabancı finansal kuruluşların ise salt çalışan ve tedarikçiler boyutlarında ve bağımsız yönetim kurulu üyelerinin yüzdesinin de çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, yerel toplum, çevre ve genel kamu boyutlarında pozitif yönde etkisi olduğunu savunmuştur. Diğer yandan bağımsız yönetim kurulu üyeleri ile yerli ve yabancı kuruluşların sahipliğinin finansal performans üzerinde anlamlı düzeyde olumlu etkiye sahipken; finansal performansın KSP üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını ifade etmiştir (Huang, 2010).

Lau, Lu ve Liang (2016) ise Çin'de faaliyet gösteren 471 şirketin 2011 yılındaki verilerine dayanarak sahiplik yapısının yanı sıra yönetim kurulunun ve tepe kademedeki diğer yöneticilerin özelliklerinin KSP üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda devlet sahipliğinin, yurt dışı deneyimi olan yönetim kurulu üyelerinin, Tepe kademesindeki yurtdışı deneyimi olan yöneticilerin oranının KSP üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahipken, sahiplik yoğunluğunun negatif yönlü bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Diğer yandan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin oranı, yabancı uyruklu YK üyelerinin oranı ve tepe kademesindeki yabancı uyruklu yöneticilerin oranlarının KSP üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını belirtmişlerdir (Lau, Lu ve Liang, 2016). Ducassy ve Montandrau (2015) ise Fransa'da faaliyet gösteren 41 şirketin 2011 yılındaki verilerine dayanarak sahiplik yapısı ve kurumsal yönetimin KSP üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda aile sahipliği, kurumsal sahiplik ve iyi kurumsal yönetim uygulamalarının[11] (şeffaflık) KSP üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin oranının pozitif yönde bir etkiye sahip olduğunu, sahiplik yoğunluğunun ise negatif yönde bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir (Ducassy ve Montandrau, 2015).

ABD'li 706 şirketin 1991-2005 yılları arasındaki verilerine dayanarak, sahiplik yapısı ve kurumsal yönetimin KSP üzerindeki etkisini inceledikleri araştırma sonucunda Bingham, Dyer, Smith ve Adams (2011), aile şirketleri ve diğer şirketlerin bu farklı alt boyutlardaki performanslarının birbirinden farklılaştığını ortaya koymuşlardır. Bu çerçevede, aile şirketlerinin pozitif

11 İyi kurumsal yönetim uygulamalarının, (1) hissedarlar toplantısına ilişkin uyarıların toplamı, (2) yönetim kuruluna ilişkin uyarıların toplamı ve (3) bağımsız yönetim kurulu üyelerinin oranı kullanılarak ölçüldüğü belirtilmiştir (Ducassy ve Montandrau, 2015:390).

(toplam) KSP'sinin diğer sahiplik yapısındaki şirketlerden istatistiki olarak anlamlı bir seviyede daha yüksek iken, negatif (toplam) KSP'leri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını ifade etmişlerdir. İlaveten, KSP alt bileşenlerine göre kıyaslandığında ise, pozitif KSP boyutunda, aile şirketleri çalışanlar ve yerel toplum alanlarında daha yüksek performans sergilerken; tüketici boyutunda anlamlı bir farklılık görülmediği vurgulanmıştır. Negatif KSP alanında ise, aile şirketlerinin sadece çalışanlara yönelik alanlarda daha az negatif dışsallık sergileyerek diğer şirketlerden daha yüksek KSP sergilediği, diğer boyutlarda ise anlamlı bir farklılık olmadığı belirtilmiştir. Kurumsal yönetim özellikleri açısından ise, ailenin ve kurucu yöneticinin şirkette yer alma yoğunluğunun pozitif ve negatif KSP'nin alt boyutları üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Bu doğrultuda, ailenin şirkette yer alma yoğunluğu arttıkça pozitif KSP alanında sadece yerel toplum boyutunda; negatif KSP alanında ise tüketicilere yönelik performansın yükseldiği; KSP'nin diğer boyutları ile anlamlı bir ilişkiye rastlanmadığı ifade edilmiştir. Diğer yandan, sahip yöneticinin şirkette bulunma yoğunluğu arttıkça her iki boyutta da sadece tüketicilere yönelik sosyal performansın arttığı, KSP'nin diğer boyutları ile anlamlı bir ilişkiye rastlanmadığı dile getirilmiştir (Bingham, Dyer, Smith ve Adams, 2011).

Salt firma özelliklerini inceleyen araştırmalara bakıldığında ise KSP yaklaşımını benimsediklerini belirttikleri görülmektedir (Patrisia ve Dastgir (2017). Bu doğrultuda Patrisia ve Dastgir (2017). Endonezya Stock Exchange'de işlem gören 107 şirketin 2012 yılına dayalı verilerinden yola çıkarak yürüttükleri araştırma sonucunda endüstri seviyesinde çeşitlendirmenin KSP üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını, çeşitlendirme stratejisi açısından sınıflandırdıklarında ise ilişkili çeşitlendirmenin KSP ile negatif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı düzeyde bir ilişkiye sahipken, ilişkisiz çeşitlendirmenin pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı düzeyde bir ilişki sergilediğini belirtmişlerdir. Ho, Wang, Ho-Dac ve Vitell (2019) ise Kuzey Amerika, Avrupa ve Sya'da faaliyet gösteren 380 firmanın 2003-2008 yıllarındaki verilerinden yola çıkarak yürüttükleri araştırma sonucunda, firma büyüklüğünün hem toplam KSP üzerinde hem de KSP'nin çevre yönetimi, stratejik kurumsal yönetim, beşerî sermaye ve paydaş yönetimi boyutları üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Distelhorst, Hainmueller ve Locke (2016) gelişmekte olan ülkeler arasında yer

alan Bangladeş, Kamboçya, Türkiye, Malezya, Srilanka, Hinsitan, Viyetnam, tayland, mısır, Çin'de faaliyet gösteren Nike şirketinin 334 fabrikasında yalın üretimin benimsenmesinin çalışanların ücret ve çalışma saatlerine yönelik KSP performansını iyileştirirken, sağlık ve güvenlik standartlarına yönelik KSP performansı üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etki yaratmadığını belirtmişlerdir.

Firma özellikleri ve sahiplik yapısının incelendiği araştırmalara bakıldığında, Song, Liang, Lu ve Li (2016) paydaş yaklaşımını benimseyip Çin'de faaliyet gösteren üç binin üzerindeki şirketin 2006-2008 yıllarındaki verilerini derledikleri araştırmada bir yandan kişisel ve yabancı sahipliğin KSP'nin çevre, çalışan refahı ve hayırseverlik boyutları üzerindeki etkisini bir yandan da ihracat ve yurt dışı yatırımlarının bu ilişki üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, kişisel sahipliğin çevre, çalışanların refahı ve hayırseverliğe ilişkin KSP üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığını, yabancı sahipliğin ise yalnızca çevre ve çalışanların refahına ilişkin KSP üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Buna ilave olarak, şirketin ihracat seviyesinin yabancı sahiplik ve KSP'nin iki alt boyutu (çevre ve hayırseverlik performansı) arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirdiğini ve şirketin yurtdışı yatırımlarının ise kişisel sahiplik ve çevresel KSP arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini vurgulamışlardır (Song, Liang, Lu ve Li, 2016). Suto ve Takehara (2016) ise paydaş kuramı, kaynak temelli yaklaşım ve hissedar merkezli vekalet kuramlarından yola çıkarak Japonya'da faaliyet gösteren işletmelerin 2007-2011 yıllarına ilişkin olarak derledikleri 8461 firma-yıl gözleminden oluşan örneklem üzerinde firma özellikleri ve sahiplik yapısının KSP üzerindeki etkisini ölçmüşlerdir. Araştırma sonucunda işletmelerin karlılığı, firma büyüklüğü, uluslararası bağımlılığı, likiditesi, borç piyasası kredibilitesi, yerli kuruluşların sahiplik oranı ve yabancı kuruluşların sahiplik oranının KSP üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahipken; yöneticilerin hisse oranı ve sahiplik yoğunluğunun KSP üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Cheung, Kong, Tan ve Wang (2015) ise kurumsal kuram ve kaynak temelli yaklaşımdan yola çıkarak Çin'de faaliyet gösteren işletmelerin 2007 yılındaki verileri üzerinde yürüttükleri araştırmada uluslararasılaşma seviyesinin KSP üzerindeki etkisi ile devlet sahipliğinin uluslararasılaşma-KSP ilişkisi üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, uluslararasılaşma

seviyesinin KSP üzerinde pozitif bir etkiye sahip iken, devlet sahipliğinin uluslararasılaşma ve KSP arasındaki pozitif ilişkiyi zayıflattığını belirtmişlerdir (Cheung, Kong, Tan ve Wang, 2015).

Firma özellikleri ve kurumsal yönetimi bir arada inceleyen araştırmalara bakıldığında ise, Chang, Oh, Jung ve Lee, (2012) kurumsal kuram çerçevesinde, Kore'de faaliyet gösteren 180 işletmenin 2005 yılındaki verilerinden yola çıkarak, firma büyüklüğü ve KSP arasındaki ilişkiye, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin sayısının aracılık ettiğini iddia etmişlerdir. Araştırma sonucunda, firma büyüklüğünün KSP üzerinde pozitif yönde etki ettiğini ve büyük firmaların, daha fazla bağımsız yönetim kurulu üyesi atama eğilimi gösterdiklerini belirtmişlerdir. Diğer yandan, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin, KSP üzerinde pozitif yönde etkiye sahip olduğunu vurgulamış ve bağımsız yönetim kurulu üyelerinin, firma büyüklüğü ve kurumsal sosyal sorumluluk performansı arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık ettiğini belirtmişlerdir. Bu bulgudan yola çıkarak, şirketlerin KSP seviyesinin, doğrudan şirket büyüklüğü yerine, şirket içi dinamiklerden etkilendiğini dile getirmişlerdir (Chang, Oh, Jung ve Lee, 2012).

Brower ve Mahajan, (2013) ise paydaş yaklaşımından yola çıkarak ABD'de faaliyet gösteren 447 firmanın 2000-2007 yılları arasındaki verileri üzerinde yürüttükleri araştırma sonucunda; pazarlama yoğunluğu, inovasyon yoğunluğu, küreselleşme oranı, firma büyüklüğü, tüketici piyasasında faaliyet gösterme ve kurumsal markaya sahip olmasının pozitif KSP üzerinde olumlu yönde etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Tepe yönetimde pazarlama fonksiyonundan bir yöneticiye yer verilmesi ya da reklam yoğunluğunun pozitif KSP üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığını belirtmişlerdir. Bunlara ilave olarak, küreselleşme oranı ve firma büyüklüğünün, kurumsal markaya sahiplik ve KSP arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirirken, tüketici piyasasında faaliyet göstermenin bu ilişki üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığını ifade etmişlerdir (Brower ve Mahajan, 2013).

2.3.3. Kurumsal Düzeyde Kurumsal Sosyal Performansı Etkileyen Faktörler

Salt kurumsal çevrede yürütülen araştırmaların ise ülke düzeyine odaklandıkları görülmektedir. Örneğin, Agyei-Mensah ve Buertey (2019), ku-

rumsal kuram ve paydaş kuramı çerçevesinde, Güney Kore, Mısır, Kenya, Nijerya, Güney Afrika'da faaliyet gösteren 335 şirketin 2016 yılı verilerinden yola çıkarak kurumsal çevrenin KSP üzerindeki etkilerini ölçmüşlerdir. Araştırma sonucunda yolsuzluk algısı, üstünlük ve yerleşiklik gibi kültürel özeliklerin KSP üzerinde negatif etkisi varken; hiyerarşinin KSP üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin olmadığını savunmuşlardır.

Graafland, Smid (2015) ise kurumsal kuram, araçsal paydaş yaklaşımı ve kaynak bolluğu yaklaşımı çerçevesinde, Avrupa, Asya ve Kuzey Amerika'da yer alan 24 ülkede faaliyet gösteren 205 şirketin 2010 yılı verilerine dayanarak yürüttükleri araştırma sonucunda, teknolojik rekabet, STK'ların ve medyanın gözetimi ile zorunlu KSS raporlamasının KSP üzerinde pozitif etkisi varken; fiyat rekabetinin KSP üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin olmadığını ifade etmişlerdir.

2.3.4. Farklı Düzeylerde Kurumsal Sosyal Performansı Etkileyen Faktörler

Farklı düzeylerde yürütülen araştırmalara bakıldığında ise bunların çoğunlukla **firma düzeyi ve bireysel düzey** (Aoi, Asaba, Kubota ve Takehara, 2015; Kim ve Lee, 2018; Zhao, Chen ve Xiong, 2016; Chiu ve Walls, 2019; Li, Morris ve Young, 2019); **firma düzeyi ve sektör düzeyi** (Chiu ve Sharfman, 2011); **firma düzeyi ve ülke düzeyi** (Chun ve Shin, 2018; Labelle, Hafsi, Francoeurve Amar, 2018; Kyaw, Olugbode ve Petracci, 2017; Attig, Boubakri, Ghoul ve Guedhami, 2016; Symeou, Zyglidopoulos ve Williamson, 2018; Byron ve Post, 2016; ≈); **firma düzeyi ve kurumsal çevre** (Tang, Fu ve Yang, 2019; Brammer, Pavelin ve Porter, 2006; Tang, Yang ve Boehe, 2018; Ortas, Álvarez ve Zubeltzu, 2017); **sektör düzeyi ve ülke düzeyi** (Arminen, Puumalainen, Pätäri ve Fellnhofer, 2018) ile **firma düzeyi, sektör düzeyi ve ülke düzeyi** (Orlitzky, Louche, Gond ve Chapple, 2017) çerçevesinde yürütüldüğü görülmektedir.

Bu araştırmaların **bireysel düzeyde, CEO özellikleri** üzerinde durdukları ve **firma düzeyinde** ise sahiplik yapısı/aile şirketleri ve tepe yönetim/yönetim kurulu (Aoi, Asaba, Kubota ve Takehara, 2015); sahiplik yapısı/devlet sahipliği ve kurumsal yönetim (Zhao, Chen ve Xiong, 2016); sahiplik yapısı/Chaebol üyesi şirketler (Kim ve Lee, 2018; Chun ve Shin, 2018); finansal performans (Chiu ve Walls, 2019), firma büyüklüğü, görünürlüğü

ve finansal performansı (Li, Morris ve Young, 2019) üzerinde durdukları görülmüştür.

Firma düzeyi ve bireysel düzeyde yürütülen araştırmaların bulgularına yakından bakıldığında; Aoi, Asaba, Kubota ve Takehara (2015), Japonya'da faaliyet gösteren şirketlerin 2007-2008 yıllarındaki verilerinden derledikleri, 2126 firma yıl gözlemine dayanarak yürüttükleri araştırma sonucunda aile şirketlerinin diğer sahiplik yapısındaki şirketlerden daha düşük KSP sergilediklerini belirtmişlerdir. Yiyecek, tekstil, ilaç endüstrisi, perakende, toptancılık veya hizmet sektöründe faaliyet gösteren aile şirketlerindeki aile üyesi CEO'nun, KSP üzerinde pozitif yönde etki ederken, ağır üretim sektöründeki aile şirketlerinin KSP'si üzerinde negatif etki ettiğini savunmuşlardır. Buna ilave olarak, ailenin sahip olduğu hisse oranı ve yönetim kurulunda yer alan aile üyelerinin oranının, aile üyesi CEO ve KSP arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirdiği sonucuna varmışlardır (Aoi, Asaba, Kubota ve Takehara, 2015).

Zhao, Chen ve Xiong (2016), Çin'de faaliyet gösteren 344 şirketin 2007 yılındaki verilerine dayanarak yürüttükleri araştırmada, sosyo-bilişsel yaklaşım benimseyerek yöneticilerin sosyal meselelere dikkatinin KSP üzerinde etki ettiğini savunmuşlar ve yöneticilerin takdir yetkisini kısıtlayan kurumsal yönetim mekanizmalarının bu ilişkiyi düzenlediğini savunmuşlardır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin toplumsal meselelere dikkatinin KSP üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğunu belirtmişlerdir. CEO'nun aynı zamanda yönetim kurulu olduğu şirketlerde ise pozitif yönlü bu ilişkinin daha da güçlenirken, şirketin devlet sahipliğinde olması ve halka açıklık oranının bu ilişkiyi zayıflattığı sonucuna varmışlardır (Zhao, Chen ve Xiong, 2016).

Kim ve Lee (2018), vekalet kuramına dayanarak Güney Kore'de faaliyet gösteren 200 şirketin 2009-2011 yılları arasındaki verilerini inceledikleri araştırma sonucunda aile şirketlerinin diğer sahiplik yapısındaki şirketlere kıyasla daha düşük oranda KSP sergilediklerini savunmuşlardır. Benzer şekilde, CEO'nun aile üyesi olduğu aile şirketlerinin KSP'sinin, CEO'nun profesyonel yönetici olduğu aile şirketlerine kıyasla daha düşük olduğunu ortaya koymuşlardır. Öte yandan, Güney Kore'ye özgü aile işletmeleri grupları olarak bilinen ve "Chaebol" olarak anılan işletme gruplarına üye aile şirketlerinin, bu işletme gruplarının bir parçası olmayan aile işletme-

lerine kıyasla daha yüksek KSP sergilediklerini dile getirmişlerdir (Kim ve Lee, 2018).

Chiu ve Walls (2019) ise paydaş uygunluğu kuramından (stakeholder salience theory) yola çıkarak ABD'de faaliyet gösteren şirketler ve bu şirketlerde çalışan 976 CEO'ya ilişkin 2013 yılındaki verilerden yola çıkarak yürüttükleri araştırma sonucunda, CEO değişiminin KSP üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Diğer yandan, finansal olarak sıkıntı yaşayan şirketlerde, yeni CEO'nun KSP üzerindeki pozitif yönlü etkisinin zayıfladığını savunmuşlardır. Buna ilave olarak, CEO'ları şirket içi ve şirket dışı olarak ikiye ayırıp, finansal sıkıntının şirket dışı yeni CEO ve KSP arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi zayıflattığını belirtmişlerdir. Bu çerçevede, finansal sıkıntı içerisindeki şirketlerde, şirket dışından atanan yeni CEO'nun dikkatlerini sosyal meselelerden hissedarlara yönelterek, hissedarların çıkarlarını öncelik haline getirebildiklerini ifade etmişlerdir (Chiu ve Walls, 2019).

Li, Morris ve Young (2019) ise yine paydaş kuramı çerçevesinde ABD'de de faaliyet gösteren S&P 500 şirketlerinin 1994-2008 yıllarına ilişkin verilerini derleyerek yürüttükleri araştırma sonucunda; firma görünürlüğü, büyüklüğü, nakit oranı, karlılığı gibi firma özelliklerinin ve CEO'nun KSS sözleşmesi yapmasının KSP üzerinde pozitif etkisi varken, brüt kar, borç oranı, CEO'nun çalışma süresi ve bonusunun KSP üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi olmadığını belirtmişlerdir. Bunlara ilave olarak firma büyüklüğü ve CEO özelliklerinin KSP üzerindeki etkisinin görünürlüğe bağlı olarak değiştiğini belirtmişlerdir. Bu çerçevede yüksek görünürlük oranının firma büyüklüğü ve KSP arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirirken, görünürlük oranının düşük olmasının bu ilişkiyi zayıflattığını dile getirmişler ve görünürlüğün, CEO özellikleri (çalışma süresi, bonus ve KSS sözleşmesi) ile KSP arasındaki ilişki üzerinde ise anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna varmışlardır (Li, Morris ve Young, 2019).

Firma düzeyi ve sektör düzeyi faktörlerin KSP üzerindeki etkisine kurumsal kuram temelinde odaklandıkları araştırmada Chiu ve Sharfman (2011), pozitif KSP'yi, toplumsal (çeşitlilik, çevre ve yerel toplum) ve stratejik (çalışanlarla ilişkiler ve ürün kalitesi) olmak üzere iki boyuta ayırarak ABD'de faaliyet gösteren 124 şirketin 1999-2001 yılları arasındaki verilerini ince-

lemişlerdir. Araştırma sonucunda, sektör görünürlüğünün pozitif KSP'nin toplum ve strateji boyutları üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi yokken, paydaşlara görünürlüğün pozitif yönde etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Buna ilave olarak, kaynak görünürlüğünün, KSP'nin *çeşitlilik, çevre ve yerel toplum boyutları üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahipken, KSP'nin çalışanlarla ilişkiler ve ürün kalitesi boyutları üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Diğer yandan finansal performansın, paydaşlara görünürlük ve KSP arasındaki pozitif ilişkiye istatistiki olarak anlamlı bir etki etmediğini savunmuşlardır (*Chiu ve Sharfman, 2011).

Firma düzeyi ve ülke düzeyine odaklanılan araştırmalara bakıldığında ise altı araştırmaya rastlanmaktadır. Chun ve Shin (2018), özgecil kuram ve servet maksimizasyonunu kuramı çerçevesinde Güney Kore'de faaliyet gösteren şirketlerin 2002-2015 yılları arasındaki verilerinden derledikleri 3146 firma yıl gözlemi üzerinde yürüttükleri araştırmada analistlerin şirkete ilişkin yayınladıkları finansal görüşlerin kapsamının ve sahiplik yapısının KSP üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda analistlerin şirketlerin finansal raporları, gelirlerine ilişkin açıklamalar gibi halka açık verilerini inceleyerek yayımladıkları raporlar veya bildirdikleri görüşlerin seviyesinin, KSP üzerinde pozitif etkisi olduğunu savunmuşlardır. Buna ilave olarak, Chaebol üyesi olmayan şirketlerde, analistlerin şirkete ilişkin yayınladıkları finansal görüşlerin kapsamının KSP üzerindeki pozitif etkisinin daha yüksek olduğunu savunmuşlardır (Chun ve Shin, 2018).

Labelle, Hafsi, Francoeurve Amar (2018), vekalet kuramı ve sosyo-duygusal zenginlik kuramı çerçevesinde Yeni Zelanda, Japonya, İngiltere, İsveç, Singapur, Hong Kong, Norveç, Çin, Avusturalya ve Almanya'da faaliyet gösteren 1264 şirketin 2008 yıllarındaki verilerinden yola çıkarak KSP'ye etki eden faktörleri incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, aile sahipliği ve KSP arasındaki ilişkinin doğrusal olmadığını vurgulamışlar ve aile kontrolünün belirli bir seviyenin altında olduğu şirketlerde KSP performansının pozitif yönde etkilendiğini, aile kontrolünün belirli bir seviyenin üstünde olduğu şirketlerde ise KSP performansının negatif yönde etkilendiğini belirtmektedirler. Buna ilave olarak, şirketin faaliyet gösterdiği ülkenin kurumsal yönetiminin paydaş yönelimli olmasının, aile şirketi ve KSP arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirdiği savunulmuştur. Bir başka ifadeyle, paydaş yönelimli kurumsal yönetimin hâkim olduğu ülkelerde faaliyet gös-

teren aile şirketlerinde, KSP'nin daha yüksek olduğu belirtilmiştir (Labelle, Hafsi, Francoeurve Amar, 2018).

Kyaw, Olugbode ve Petracci (2017), kaynak bağımlılığı yaklaşımı ve yeni kurumsal kuram çerçevesinde, Avrupa ülkelerinde faaliyet gösteren 589 şirketin 2002-2013 yılları arasındaki verilerine dayanarak yürüttükleri araştırma sonucunda, hem petrol ve gaz gibi çevre ve toplum üzerinde yüksek etkiye sahip hem de teknoloji gibi düşük etkiye sahip sektörlerde yönetim kurulunda yer alan kadın üye oranının KSP'yi artırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Öte yandan, toplumsal meselelere ilişkin faaliyetlerin daha açık, proaktif ve stratejik olmasına yönelik kurumsal baskıların ağır bastığı gelişmekte olan ülkelerde, yönetim kurulunda yer alan kadın üye oranı ve KSP ilişkisinin, daha güçlü olduğunu belirtmişlerdir. Buna ilave olarak, bağımsız yönetim kurulu üye oranı yüksek, karlılık oranı düşük ve büyük boyutlu firmaların, paydaşlarıyla daha fazla ilgilenme eğiliminde olduklarını vurgulayarak özellikle finansal krizin ardından KSP'nin firmalar için öneminin daha çok arttığına dikkat çekmişlerdir (Kyaw, Olugbode ve Petracci, 2017).

Attig, Boubakri, Ghoul ve Guedhami (2016), kurumsal kuram ve paydaş kuramı çerçevesinde, ABD'de faaliyet gösteren 3040 şirketin 1991-2010 yıllarındaki verilerine dayanarak yürüttükleri araştırma sonucunda, şirketlerin uluslararasılaşma seviyesinin, KSP üzerinde pozitif etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. KSP, pozitif ve negatif olarak sınıflandırıldığında ise, uluslararasılaşmanın pozitif KSP üzerinde olumlu etkiye sahipken; negatif KSP ile aralarında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olmadığını ifade etmişlerdir. Buna ilave olarak, KSP'yi paydaş yaklaşımı açısından sınıflandırdıklarında, uluslararasılaşma ve KSP'nin birincil paydaşlar arasında yer alan çeşitlilik, yerel toplum ve çevre boyutlarıyla pozitif yönde bir ilişkiye rastlanırken, çalışanlarla ilişkiler ve ürün özellikleri boyutları arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı açıklanmıştır. Uluslararasılaşma ve KSP'nin ikincil paydaş boyutunda yer alan insan haklarına yönelik performansı arasında da istatistiki olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmadığı belirtilmiştir. Diğer yandan, kurumsal çevrenin güçlü yasal ve ekonomik kurumlarla şekillendiği ülkelerde yatırım yapan şirketlerde, uluslararasılaşma seviyesi KSP arasındaki pozitif yönlü ilişkinin güçlendiğini vurgulamışlardır (Attig, Boubakri, Ghoul ve Guedhami, 2016).

Symeou, Zyglidopoulos ve Williamson (2018) gelişmiş ve gelişmekte olan 15 ülkede faaliyet gösteren 363 şirket üzerinde yürüttükleri araştırmada KSP'yi sosyal ve çevresel olmak üzere iki boyuta ayırmışlar ve şirketlerin uluslararasılaşma seviyesinin hem sosyal hem de çevresel performans üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Diğer yandan uluslararasılaşma seviyesi arttıkça, sosyal performansın çevresel performanstan daha fazla arttığını belirtmişlerdir. Bunlara ilave olarak, şirketin faaliyet gösterdiği ev sahibi ülkenin kalkınma seviyesinin, uluslararasılaşma ve sosyal performans arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirirken; uluslararasılaşma ve çevresel performans arasındaki ilişki üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığını ifade etmişlerdir. Öte yandan, şirketin faaliyet gösterdiği ev sahibi ülkenin kalkınma seviyesinin, uluslararasılaşma ve şirketin sosyal performansı arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi, çevresel performanstan daha yüksek oranda güçlendirdiğini dile getirmişlerdir. Başka bir ifadeyle, gelişmiş ekonomilerden gelen şirketlerin uluslararasılaşma seviyeleri arttıkça, sosyal performanslarını, çevresel performanstan daha çok yükselttiklerini savunmuşlardır (Symeou, Zyglidopoulos ve Williamson, 2018).

Son olarak, Byron ve Post (2016) yine gelişmiş ve gelişmekte olan 20'den fazla ülkede KSP'yi etkileyen araştırmalara meta analiz uyguladıkları çalışmada, yönetim kurulunda kadın üyenin bulunmasının KSP üzerinde pozitif yönlü bir etki ettiğini ifade etmişlerdir. Buna ilave olarak hem hissedarların daha güçlü korunduğu ülkelerde hem de cinsiyet eşitliğinin daha yüksek olduğu ülkelerde yönetim kurulunda kadın üye bulunması ve KSP arasındaki pozitif yönlü ilişkinin daha güçlü olduğunu vurgulamışlardır.

Firma düzeyi ve kurumsal çevreye odaklanan araştırmalara bakıldığında Tang, Fu ve Yang (2019), kurumsal kuram, meşruiyet kuramı ve bilginin yayılımı kuramı çerçevesinde, Çin'de faaliyet gösteren şirketlerin 2010-2014 yıllarına ilişkin verilerinden yola çıkarak 6395 firma yıl gözlemi üzerinde şirketlerin KSP'lerine etki eden faktörleri incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, odak şirket haricindeki aynı şehirde yer alan diğer şirketlerin benimsedikleri KSS standartlarının ve de bölgedeki şirketlerin KSP ortalamalarının, odak şirketin KSP'si üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu belirtmişler ve şirketlerin kırsal alanda yer almasının her iki pozitif etkiyi de güçlendirdiğini savunmuşlardır.

Brammer, Pavelin ve Porter (2006), paydaş kuramından yola çıkarak, İngiltere'de faaliyet gösteren 420 şirket üzerine yürüttükleri araştırmada uluslararasılaşmanın ve şirketlerin uluslararasılaştıkları farklı bölgelerin toplam KSP ve KSP'nin alt boyutları üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, uluslararasılaşmanın toplam KSP üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Bölgesel olarak bakıldığında ise, faaliyetlerini gelişmekte olan Merkez ve Güney Amerika, Afrika ve Merkez Asya ile gelişmiş Batı Avrupa, Kuzey Amerika, Avustralya'ya doğru genişleten şirketlerin uluslararasılaşma seviyesinin, yerel toplum performansı (KSP yerel toplum) üzerinde pozitif bir etkiye sahipken, faaliyetlerini Doğu Avrupa ülkelerine doğru genişleten şirketlerin uluslararasılaşma seviyelerinin yerel toplum performansı üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahip olduğunu savunmuşlardır. Bunlara ilave olarak, faaliyetlerini Batı Avrupa'ya doğru genişleten şirketlerin uluslararasılaşma seviyelerinin çevresel performans üzerinde pozitif etkiye sahipken, Doğu Avrupa'ya doğru genişleten şirketlerin uluslararasılaşma seviyelerinin ise negatif etkiye sahip olduklarını belirtmişlerdir. Diğer yandan, şirketlerin faaliyet gösterdikleri bölgeye özgü kurumsal baskıların toplam KSP üzerinde pozitif yönlü etki ederken, bölgeye özgü toplumsal meselelerin istatistiki olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığını ortaya koymuşlardır (Brammer, Pavelin ve Porter, 2006).

Tang, Yang ve Boehe (2018), kurumsal kuram ve araçsal paydaş kuramı çerçevesinde Çin'de faaliyet gösteren işletmelerin 2010-2014 yıllarındaki verilerinden oluşan 8920 firma yıl gözleminden faydalanarak yürüttükleri araştırma sonucunda, şehir merkezinden uzakta yer alan devlet sahipliğindeki şirketlerin düşük KSP eğilimi sergilerken, diğer sahiplik yapısındaki şirketlerin daha yüksek KSP eğilimi sergilediklerini belirtmişlerdir.

Ortas, Álvarez ve Zubeltzu (2017) ise meta analiz yürüttükleri araştırma sonucunda, bağımsız yönetim kurulu üyesi yüzdesinin KSP üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğunu savunmuşlardır. Buna ilave olarak, KSP'nin şirket raporlarına bağlı olarak ölçülmesinin, bağımsız yönetim kurulu üyeleri ve KSP arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi güçlendirdiğini belirtmişlerdir. Diğer yandan, farklı kurumsal yönetim sistemlerinin, bağımsız yönetim kurulu üyesi ve KSP arasındaki pozitif ilişki üzerinde etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bu çerçevede, Avrupa hukuk sistemine bağlı ülkelerde (civil law countries), şirketlerin daha yüksek oranda paydaş odaklı olabileceği

için, bağımsız yönetim kurulu üyesi yüzdesi ve KSP arasındaki pozitif ilişkinin daha kuvvetli olduğunu vurgulamışlardır (Ortas, Álvarez ve Zubeltzu, 2017).

Sektör düzeyi ve ülke düzeyine odaklandıkları araştırmada Arminen, Puumalainen, Pätäri ve Fellnhofer (2018), kurumsal kuram çerçevesinde, gelişmiş ve gelişmekte olan 10'dan fazla ülkede faaliyet gösteren 6211 şirketin 2014 yılı verilerine dayanarak yürüttükleri araştırma sonucunda, ülkenin ekonomik kalkınma seviyesi ve post materyalizm değerleri ile endüstrinin paydaşlar üzerindeki etki seviyesinin, toplam KSP üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Buna ilave olarak, KSP'yi farklı alt boyutlara ayırdıklarında, şirketin faaliyet gösterdiği ülkenin post materyalizm eğiliminin, toplumsal performans üzerinde negatif yönlü etkisi varken; ekonomik kalkınma seviyesinin ise pozitif yönlü etkisi olduğunu savunmuşlardır. Sektörel açıdan bakıldığında ise, sektörün paydaşlar üzerindeki etki düzeyinin, KSP'nin toplum boyutuna etki etmediği görülmüştür. Bunlara ilave olarak, şirketin faaliyet gösterdiği ülkenin post materyalizm eğiliminin, çalışan boyutu üzerinde bir etkisi yokken; ekonomik kalkınma seviyesinin, çalışan boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğunu ve paydaşlar üzerindeki etkisi yüksek olan sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin çalışanlara ilişkin performansının daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Çevre boyutu üzerindeki etkiye bakıldığında ise, şirketin faaliyet gösterdiği ülkenin post materyalizm eğilimi ve ekonomik kalkınmasının çevre performansı üzerinde pozitif yönlü etki ederken; sektörün paydaşlar üzerindeki etki düzeyinin, KSP'nin çevre boyutuna etki etmediği dile getirilmiştir. Son olarak, şirketin faaliyet gösterdiği ülkenin post materyalizm eğiliminin, kurumsal yönetim performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi varken; ekonomik kalkınma seviyesinin negatif yönlü bir etkisi olduğu ve endüstrinin paydaşlar üzerindeki etki düzeyinin kurumsal yönetim performansına etki etmediği vurgulanmıştır (Arminen, Puumalainen, Pätäri ve Fellnhofer, 2018).

Firma düzeyi, sektör düzeyi ve ülke düzeyine aynı anda odaklanan Orlitzky, Louche, Gond ve Chapple (2017), paydaş kuramı ve kurumsal kuram çerçevesinde, 21 farklı ülkede faaliyet gösteren 2060 şirketin 2003- 2007 yıllarındaki verilerine dayanarak yürüttükleri araştırma sonucunda, ulusal iş sistemleri ile sektör ve firma düzeyi faktörlerin, KSP'nin farklı yıllardaki

değişimini istatistiki olarak anlamlı bir düzeyde açıkladıklarını ifade etmişlerdir. Buna ilave olarak, farklı yıllar arasındaki değişimin çoğunluğunu, firma düzeyi faktörlerin açıkladığını dile getirmişlerdir. Bu çerçevede, firma düzeyi faktörlerin KSP'nin yerel toplum, doğal çevre ve çalışan boyutları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi varken; ulusal iş çevresinin KSP'nin hissedarlar boyutu üzerinde ve sektörel faktörlerin de KSP'nin doğal çevre ve yerel toplum boyutları arasında pozitif yönlü bir etkisi olduğunu belirtmişlerdir.

2.4. Türkiye'de Kurumsal Sosyal Performansı Etkileyen Faktörlere İlişkin Görgül Araştırmalar

Türkiye'de KSP'ye ilişkin olarak araştırmalara bakıldığında, bu alandaki çalışmaların oldukça kısıtlı sayıda olduğu görülmektedir. Türk iş adamlarının ya da Türkiye'deki işletmelerin toplumsal meselelere ilişkin sorumluluklarının, genel olarak kurumsal sosyal sorumluluk kavramı çerçevesinde irdelendiği ve ilgili araştırmaların da kurumsal sosyal sorumluluk bağlamında geliştiği görülmektedir. Örneğin "KSP" ve "Türkiye" anahtar kelimeleri hem Web of Science veri tabanı[12] hem de Scopus veri tabanında tarandığında; her iki veri tabanında da Türkiye'deki işletmelerin KSP seviyesine yönelik yalnızca üç[13][14] makale bulunmuştur. Bu makalelerden ilkinde 2015 yılında İstanbul Ticaret Odası En Büyük 500 Türk İşletmesi arasında yer alan 117 işletmenin yönetim kurulu çeşitliliğinin, kurumsal sosyal sorumluluk performanslarına doğrudan etki edip etmediği incelenmiştir (Colakoglu, Eryilmaz ve Martínez-Ferrero, 2020). İçerik analizi ve hiyerarşik regresyon analizinin uygulandığı araştırma sonucunda, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin oranları arttıkça işletmelerin KSS performanslarının da anlamlı

---

12 **TOPIC:**("corporate social performance" "turkey"); **Refined by: DOCUMENT TYPES:** (ARTICLE); **Timespan:** All years. **Indexes:** SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, CPCI-S, CPCI-SSH, BKCI-S, BKCI-SSH, ESCI.

13 Web of Science veri tabanında ve Scopus veri tabanında 21 Nisan 2020 tarihinde "corporate social performance" ve "turkey" anahtar kelimeleri kullanılarak yapılan taramada bir makale daha ortaya çıkmıştır. Ancak bu makale kurumsal sosyal performans ile ilgili olmadığından tabloya eklenmemiştir. (Bakınız; Elçi, M., & Alpkan, L. (2009). The impact of perceived organizational ethical climate on work satisfaction. Journal of Business Ethics, 84(3), 297-311.)

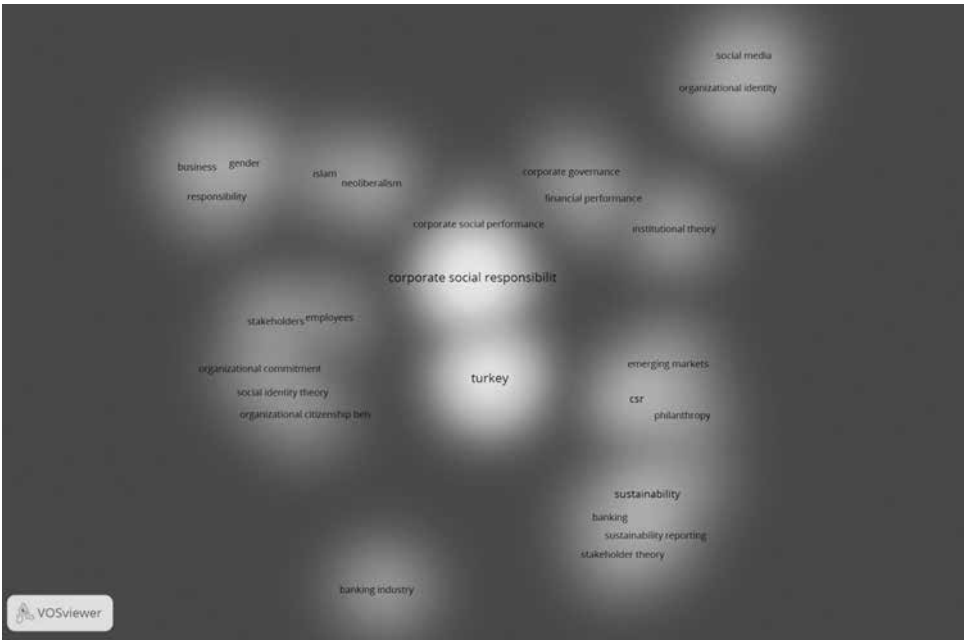
14 Scopus veri tabanında kurumsal sosyal performansa ilişkin iki de kitap bölümü yer almaktadır (Bak. Gurbuz, Gokmen ve Aybars, 2014 ve Harludi, 2018).

bir artış sergilediği dile getirilmiştir. Yönetim kurulundaki kadın üyelerin oranı veya yabancı uyruklu yönetim kurulu üyelerinin oranlarının ise KSP performansı üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı ifade edilmiştir (Colakoglu, Eryilmaz ve Martínez-Ferrero, 2020).

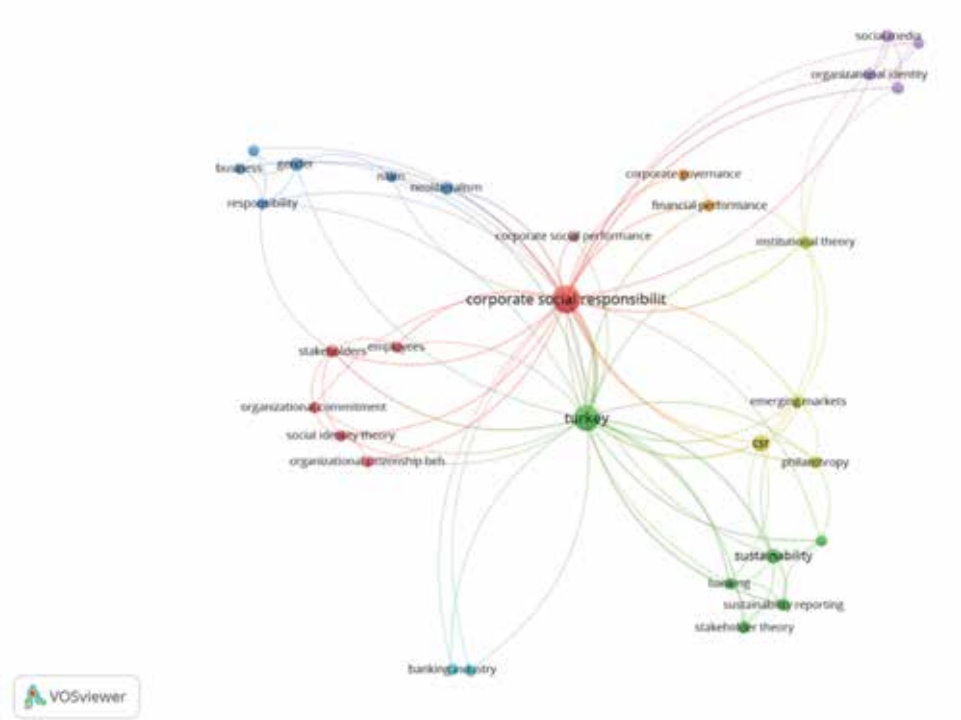
İkinci araştırmada ise Sila (2018) Türkiye ve Kuzey Kıbrıs'taki işletmelerin bir yandan toplam kalite yöntemi (TKY) uygulamaları, KSP ve finansal performans arasındaki ilişkiyi test etmek bir yandan da şirketlerin bağlı oldukları ve sektörün bu ilişkiler üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Bu doğrultuda yine İstanbul Ticaret Odasına kayıtlı 156 şirket ve Kıbrıs Türk Ticaret Odasına kayıtlı 132 şirketi örneklem olarak belirledikleri araştırmada, verileri anket yoluyla toplayıp yapısal eşitlik modellemesi (structural equation modelling) ile çözümlemişlerdir. Araştırma sonucunda, çeşitli toplam kalite yönetimi uygulamalarıyla paydaş çıkarlarının entegre edilmesinin hem KSP hem de finansal performansa pozitif yönde etki ettiği sonucuna varmışlardır. Düzenleyici (moderating) değişkenlere bakıldığında ise, işletmelerin bağlı oldukları ülkelerin, TKY-KSP ilişkisi ve TKY-FP ilişkisi üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ifade edilmiştir. Ülke faktörü düzenleyici değişken olarak önemli bir rol oynamazken, bağlı olunan sektörün TKY-KSP ilişkisi ve TKY-FP ilişkisi üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi olduğu savunulmuştur (Sila, 2018).

Üçüncü araştırmada şirketlerin genel merkezleri ve bağlı kuruluşlarının yürüttükleri kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin birbirleriyle benzeşmesinin, bağlı kuruluşların KSP seviyesi ve finansal performansları ile etkileşimi incelenmiştir (Ilhan-Nas, Koparan ve Okan, 2015). Bu doğrultuda Borsa İstanbul'da 2007 yılında işlem gören çok uluslu şirketlere bağlı 63 kuruluş örneklem olarak seçilmiş, şirketlerin web sitelerinde yayımladıkları kurumsal yönetim ilkeleri uyum raporlarının içerik analiziyle incelenerek KSP seviyesi hesaplanmış ve ardından Kanonik korelasyon analizine başvurulmuştur. Nihayetinde, şirketlerin genel merkezleri ve bağlı kuruluşlarının yürüttükleri kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin benzeşmesinin bağlı kuruluşların hem finansal performansları hem de KSP'lerine pozitif yönde etki ettiği bulunmuştur. Bu çerçevede, KSS benzeşmesinin, bağlı kuruluşların KSP seviyesi üzerinde -özellikle çalışanlar ve ürün boyutları üzerinde daha yüksek oranda- olumlu etkiye sahip olduğu vurgulanmıştır. Bu makalelere ilişkin tabloları Ek'te görebilirsiniz. Yukarıdaki açıklamalar-

dan da görüldüğü gibi Türkiye'de işletmelerin KSP'sine ilişkin araştırmalar oldukça kısıtlıdır ve işletmelerin toplumsal meselelere ilişkin faaliyetlerine yönelik çalışmalar KSS başlığı üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu nedenle KSP'ye yönelik araştırmaların Türkiye'deki işletmelerin sosyal sorumluluklarını inceleyen diğer araştırmalar arasındaki yerinin anlaşılması önem arz etmektedir. Bu çerçevede hem Web of Science hem de Scopus veri tabanında "kurumsal sosyal sorumluluk" ve "Türkiye" anahtar kelimeleri aracılığıyla Türkiye'deki işletmelerin KSS faaliyetlerine yönelik araştırmalar incelenmiştir. Yapılan tarama sonucunda Web of Science veri tabanında 91 makale, 20 bildiri, 9 kitap bölümü ve 1 kitap incelemesi olduğu görülmüştür. KSS'ye ilişkin bu 91 makale içerisinde en çok odaklanılan anahtar kelimeler ve KSP'nin yerini görebilmek amacıyla VOSviewer yazılımına başvurulmuş ve aşağıdaki görsel haritalar oluşturulmuştur. Birinci tabloda, görsel yoğunluk ikincisinde ise görsel ağ haritası görülmektedir.



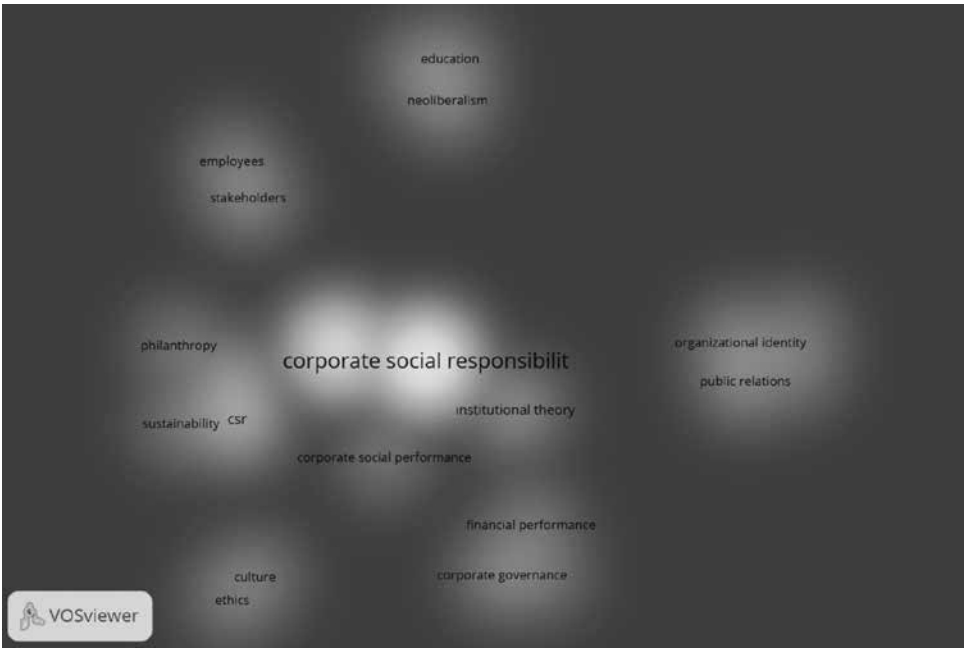
Şekil 3: VOSviewer Yoğunluk Görselleştirme (Density Visualisation), Web of Science_91 Makale



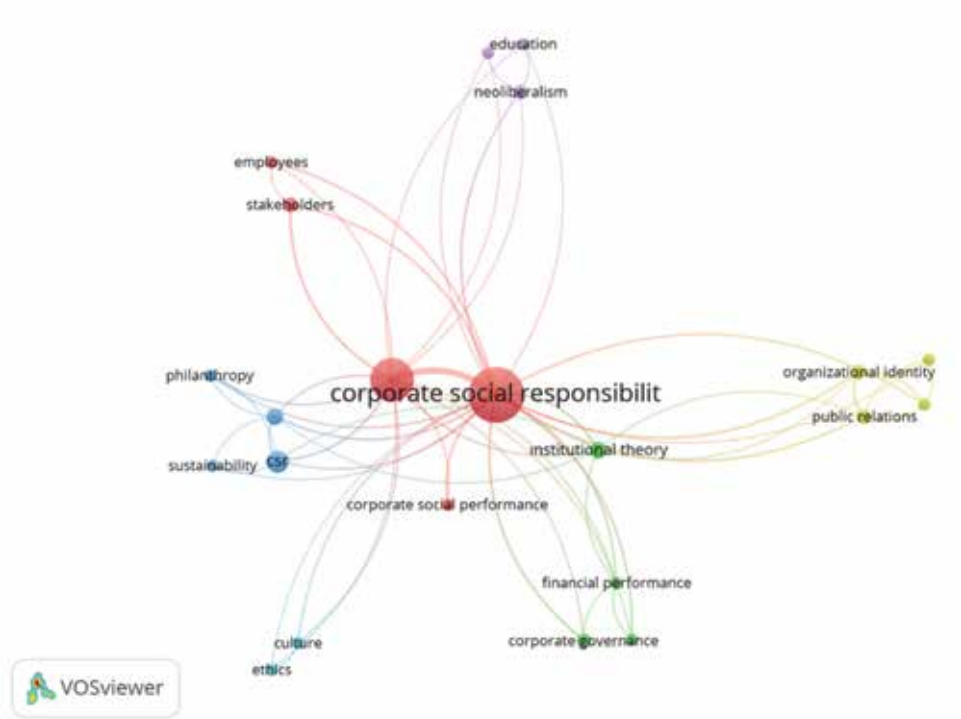
Şekil 4: VOSviewer Ağ Görselleştirme (VOSviewer Network Visualization), Web of Science_91 Makale

Yukarıdaki ağ görselleştirmesi haritasında, Web of Science veri tabanında kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili 91 makalede en sık tekrar eden anahtar kelimeler ve bunların birbiriyle ne kadar güçlü ya da zayıf bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Bu haritaya göre kurumsal sosyal sorumluluk ile çalışanlar, paydaşlar, örgütsel bağlılık, sosyal kimlik kuramı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Yine KSS ile sürdürülebilirlik, bankacılık, sürdürülebilirlik raporlaması ve paydaş teorisi arasında da güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Öte yandan KSS, hayırseverlik ve kurumsal kuram arasındaki ilişki ile KSS, kurumsal yönetim ve finansal performans arasındaki ilişkinin de güçlü olduğu görülmektedir. Kuramlar açısından incelendiğinde ise sosyal kimlik kuramı, kurumsal kuram, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı kuramlarının en çok öne çıkan kuramlar olduğu söylenebilir. Nihayetinde KSP'nin, sosyal sorumluluğa odaklanılan araştırmalardaki yerinin ve bu araştırmalarda yoğunlaşılan kavramlar ve kuramlarla ilişkisinin oldukça zayıf olduğu görülmektedir.

Scopus veri tabanında yapılan tarama sonucunda ise 63 makale, 17 kitap bölümü, 8 inceleme (review), 4 konferans bildirisi ve 3 kitap olduğu görülmüştür. Kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin bu 63 makalede en çok hangi kavramlara odaklanıldığı ve KSP'nin KSS araştırmalarındaki konumunun anlaşılabilmesi amacıyla VOSviewer yazılımından aşağıdaki görsel ağ haritaları oluşturulmuştur. Aşağıdaki tablolardan ilkinde görsel yoğunluk haritası, ikincisinde ise görsel ağ haritası oluşturulmuştur.



Şekil 5: VOSviewer Yoğunluk Görselleştirme (Density Visualisation), Scopus_63 Makale



Şekil 6: VOSviewer Ağ Görselleştirme (VOSviewer Network Visualization), Scopus_63 Makale

Yukarıdaki ağ görselleştirmesi haritasında, Scopus veri tabanında kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili 63 makalede en sık tekrar eden anahtar kelimeler ve bunların birbiriyle ne kadar güçlü ya da zayıf bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Bu haritaya göre KSS ile çalışanlar ve paydaşlar; finansal perfromans, kurumsal yönetim ve kurumsal kuram; örgüt kimliği, halkla ilişkiler ve kurumsal kuram arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bunlara ilave olarak KSS ile kültür ve etik; hayırseverlik ve sürdürülebilirlik, paydaşlar ve çalışanlar; eğitim ve neoliberalizm arasında da güçlü ilişki olduğu söylenebilir. Kuramlara bakıldığında ise kurumsal kurama yoğunlaşıldığı görülmektedir. Nihayetinde KSP'nin, sosyal sorumluluğa odaklanılan araştırmalardaki yerinin ve bu araştırmalarda yoğunlaşılan kavramlar ve kuramlarla ilişkisinin oldukça zayıf olduğu görülmektedir.

Diğer yandan KSP'ye ilişkin başka araştırmaların olup olmadığı çeşitli dergiler taranarak araştırılmış ve aşağıda yer alan üç makale ile bir kitap

bölümüne erişilmiştir. Bu araştırmalar teker teker ele alınacak olursa, Sahin, Basfirinci ve Ozsalih, (2011) vekalet kuramı, yönetimin sorumluluğu kuramı (stewardship theory), kaynak bağımlılığı yaklaşımı, kaynak bolluğu yaklaşımı ve paydaş yaklaşımı çerçevesinde İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda 2007 yılında işlem gören 165 şirketin verilerinden yararlanarak yönetim kurulu yapısının finansal performans ve kurumsal performans üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, yönetim kurulunun boyutu küçüldükçe finansal performans artarken; yöneticilerin şirkette hisse sahibi olduğu ve CEO'nun aynı zamanda yönetim kurulu başkanı olduğu şirketlerde finansal performansın daha düşük olduğunu ortaya koymuşlardır. Buna ilave olarak, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin oranı arttıkça, KSP'nin de anlamlı ölçüde arttığı vurgulanmıştır. Diğer yandan, kurumsal yönetim komitesinin varlığının KSP üzerinde pozitif etkiye sahipken, denetim komitesinin istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin olmadığını ifade etmişlerdir. Son olarak, finansal performansın KSP üzerinde kısmi olarak pozitif etkisi olduğunu dile getirmişlerdir (Sahin, Basfirinci ve Ozsalih, 2011). Arsoy, Arabaci ve Çiftçioğlu (2012), Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan 28 işletmenin verilerinden yola çıkarak, KSP'nin finansal performans üzerinde pozitif etkisi olduğunu saptamışlardır. Yilmaz (2013) ise Türkiye'de faaliyet gösteren bankaların 2005-2009 yılları arasındaki verilerine dayanarak yürüttükleri araştırmada KSP ve finansal performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, bankaların sermaye yeterlilik oranları ile KSP arasında korelasyon olmadığı, likidite oranı ve KSP arasında negatif yönlü korelasyon olduğu ifade edilmiştir. Diğer yandan toplam varlıklar (total asstes) ile KSP arasında pozitif korelasyon olduğu ve büyük bankaların KSP'lerinin daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Buna ilave olarak, Aşcıgil, Soytaş ve Özcanlı, (2016), 2012 yılında İstanbul Ticaret Odasının en büyük endüstri şirketleri arasında yer alan 57 kuruluşun verilerine dayanarak yürüttülkeri araştırma sonucunda KSP seviyesi ile finansal performans seviyesi arasında ya da tersi yönde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığını ifade etmişlerdir.

Özetle, Türkiye'de KSP üzerine yürütülen araştırmalardan yalnızca birinde firma, sektör ve ülke düzeyi olmak üzere farklı düzeylerdeki faktörlerin KSP üzerindeki etkisine odaklanıldığı (Sila, 2018), diğer araştırmalarda

ise yönetim kurulunun yapısı (Colakoglu, Eryilmaz ve Martínez-Ferrero, 2020; Sahin, Basfirinci ve Ozsalih, 2011) firma özellikleri (Ilhan-Nas, Koparan, ve Okan, 2015) finansal performans (Sahin, Basfirinci ve Ozsalih, 2011; Arsoy, Arabaci ve Çiftçioğlu, 2012 ; Yilmaz, 2013; Aşcıgil, Soytaş ve Özcanlı, 2016) olmak üzere salt firma düzeyindeki faktörlere odaklanıldığı görülmektedir.

2.5. Araştırma Modeli ve Hipotezler

KSP'yi etkileyen faktörlere ilişkin olarak yapılan araştırmaların genel olarak sahiplik yapısı, kurumsal yönetim, kurumsal çevre ve tepe yönetici faktörleri etrafında kümelendiği görülmektedir. Bu araştırma çerçevesinde yazınla doğrultulu olarak Türkiye'de faaliyet gösteren şirketlerin KSP'lerini etkileyen faktörler kurumsal çevre, firma özellikleri ve tepe yönetici ekseninde incelenecektir. Şirketlerin kurumsal çevresinin, KSP'ye etki edebileceğine yönelik bulgular mevcuttur. Örneğin, şirketin bulunduğu şehirde yer alan rakip şirketlerin benimsedikleri KSS standartları (Tang, Fu ve Yang (2019); şirketin bulunduğu ülkenin yolsuzluk algısı ve kültürü (Agyei-Mensah ve Buertey (2019); ülkenin ekonomik gelişimi (Symeou, Zyglidopoulos ve Williamson, 2018; Arminen, Puumalainen, Pätäri ve Fellnhofer, 2018) ülkenin postmateryalizm seviyesi (Arminen, Puumalainen, Pätäri ve Fellnhofer (2018); ulusal iş çevresi ve içinde yer aldığı sektör (Orlitzky, Louche, Gond ve Chapple (2017); medya ve STK'ların gözetimi (Graafland ve Smid, 2015) gibi bağlama özgü faktörler KSP ile ilişkilendirilmiştir. Bu araştırmada ise sektör düzeyinde işletmelerin nihai tüketici piyasasında (B2C) hizmet etmelerinin ve sektör görünürlüklerinin KSP seviyesi ile ilişkisi incelenecektir.

Diğer yandan şirketlerin görünürlükleri arttıkça, paydaşları tarafından daha çok izlenebilirler ve buna paralel uğradıkları dış baskılar onları toplumsal meselelerle ilgilenmeye yönlendirebilir. Türkiye'de özellikle AB üyelik sürecinin, uluslararası kuruluşların ve STK'ların şirketler üzerindeki baskısını artırdığı vurgulanmaktadır. Diğer yandan AB piyasalarında faaliyet göstermek isteyen şirketlerin çevresel performanslarını artırdığına dair bulgulara rastlanmaktadır. Diğer yandan, kurumsal yönetim uygulamalarının, yasaların, regülasyonların ve bunların uygulamalarının görece zayıf olduğu Türkiye'de faaliyet gösteren şirketlerin uluslararasılaşma seviyele-

rinin KSP'lerine etki edip etmediği ya da hangi alanda performanslarının daha çok arttığı da gelişmekte olan ülkelere ilişkin yazına katkı sağlayacaktır. Bunlara ilave olarak, şirket yöneticilerinin şirketin stratejisini belirleyen aktörler olarak, şirketlerin toplumsal meselelere odaklanıp odaklanmayacağını ya da hangi toplumsal meselelere çözüm üreteceklerine etki edebilir. Bu çerçevede, CEO'nun uluslararası tecrübesi ve pazarlama satış (tüketici), AR-GE, ürün geliştirme (çevre) gibi çıktı odaklı fonksiyonlarda görev almış olmaları, onların belirli paydaşlara karşı duyarlılıklarını artırabilir. Bu konudaki bulgular bu ilişkiyi destekleyici veya tersi niteliktedir. Bu sebeple, CEO'ların özelliklerinin KSP üzerindeki rolü incelenerek, gelişmekte olan ülkelerde CEO'nun fonksiyonel ve uluslararası tecrübelerinin etkisi anlaşılmaya çalışışacaktır. Bu savlar Web of Science veri tabanında KSP'ye ilişkin görgül araştırmaların incelenmesinden ve Türkiye'ye ilişkin yazının okunmasının ardından geliştirilmiştir.

Web of Science veri tabanında 1976 ve 2019 yılları arasındaki araştırmalara göre KSP seviyesini açıklayan faktörlerin başında şirketin sahiplik yapısı gelmektedir. Aile şirketlerinin (Labelle, Hafsi, Francoeur, ve Amar , 2018; Cruz, Justo, Larraza-Kintana ve Garcés-Galdeano, 2019; Ducassy ve Montandrau, 2015; Bingham, Dyer, Smith ve Adams, 2011; Kim ve Lee, 2018; Aoi, Asaba, Kubota ve Takehara, 2015), devletin şirketteki sahiplik oranının (Khan, Zhang, Usman, Badulescu, Sial, 2019; Huang, 2010; Lau, Lu ve Liang, 2016; Tang, Yang ve Boehe, 2018), bireysel sahipliğin (Song, Liang, Lu ve Li, 2016) ya da kurumsal sahipliğin (Simerly, 1995; Huang, 2010; Ducassy ve Montandrau, 2015) şirketlerin KSP'sine etki ettiği ve bu etkinin derecesinin ya da yönünün, sosyal sorumluluğun farklı boyutlarına göre (çalışanlar, tüketiciler, yerel toplum, çevre, kurumsal yönetim) değiştiği görülmektedir. Zira bulguların farklılık gösterdiği dikkatleri çekmektedir.

Türk şirketlerinin sahiplik yapısı ise genelde aile şirketlerinin hâkim olduğu bir çerçevede yoğunlaşmaktadır. Zira ABD gibi gelişmiş ülkelerdeki yaygın olan dağınık ve yoğunlaşmanın nispeten az olduğu sahiplik yapısından farklılık göstermektedir. Bu nedenle aile şirketlerinin ve diğer sahiplik yapısındaki şirketlerin KSP'leri arasında bir fark olup olmadığı, grup üyesi aile şirketlerinin grup üyesi olmayan aile şirketlerinden daha fazla performans sergileyip sergilemediği ya da aile üyesi CEO'nun aile şirke-

ti ve kurumsal performans arasındaki ilişkiyi güçlendirip güçlendirmediği, gelişmekte olan ülkelerdeki şirketlerin KSP'sini etkileyen faktörleri anlamada katkı sağlayabilir. Bu sebeple firma boyutunda, aile şirketlerinin diğer şirketlerden ayıran en temel faktörün, aile üyelerinin, şirketlerinin sosyo duygusal zenginliklerini koruyup sürdürme arzusu olduğu (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson ve Moyano-Fuentes, 2007) ve aile şirketerinin hem finansal hem de finansal olmayan hedefleri olduğu savunulan (Chrisman, Chua ve Litz, 2004; Zellweger, Nason, Nordqvist ve Brush, 2013 sosyo-duygusal zenginlik kuramı çerçevesinde, aile sahipliğinin KSP üzerindeki etkisi incelenecektir.

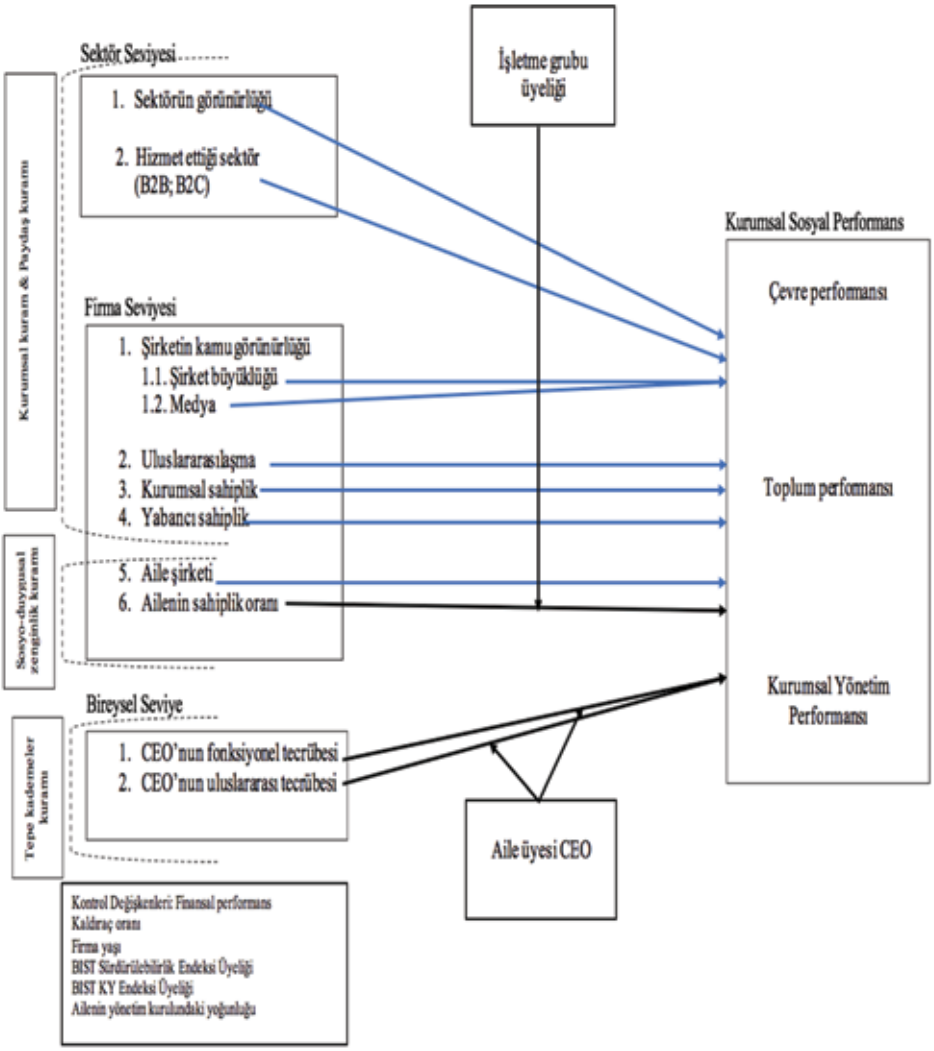
Buna ilave olarak, hem gelişmiş ülkelerde (Attig, Boubakri, Ghoul ve Guedhami (2016) hem de gelişmekte olan ülkelerde (Cheung, Kong, Tan ve Wang, 2015) KSP üzerinde etkisi olduğu savunulan faktörler arasında yer alan uluslararasılaşma seviyesi, Türkiye'deki işletmelerin toplumsal meselelere yöneliminde yabancı piyasalara açılmasının etkili olduğu yönündeki bulgular da (Küskü, 2007) göz önünde bulundurularak, paydaş kuramı çerçevesinde, firma düzeyi değişkenlere eklenmiştir. Diğer bir firma özelliği olan büyükülüğün de KSP üzerinde etkisi olduğu vurgulanmıştır. Bu yöndeki araştırmalar gelişmekte olan ülkelerde yoğunlaşmış olup (Stanwick ve Stanwick, 1998; Aguilera-Caracuel, Guerrero-Villegas, Vidal-Salazar ve Delgado-Márquez, 2015; Short, McKenny, Ketchen, Snow ve Hult, 2016; Li, Morris ve Young, 2019; Chiu ve Sharfman, 2011) gelişmekte olan ülkelerde büyüklük KSP ilişkisini ele alan araştırmalar görülmektedir (Moscalu ve Vintila, 2012; Lin, Hsiao ve Chuang, 2015; Chun ve Shin, 2018). Türkiye'de de firma büyüklüğünün KSP üzerindeki etkisini inceleyen ve aralarında pozitif ilişki olduğuna işaret edilen iki araştırma yer almaktadır (Uyan-Atay ve Tuncay Çelikel, 2017; Aras, Aybars ve Kutlu, 2010). Bu çerçevede, şirket büyüklüğünün paydaşların dikkatini çekmekte etkili bir faktör olarak işletmeleri paydaşların taleplerini dikkate almaya yönelttiği savunulan paydaş kuramı çerçevesinde, gelişmekte olan ülke bağlamında işletmelerin KSP seviyesine etki eden firma özelliklerinin daha iyi anlaşılabilmesi için firma büyüklüğü de araştırmaya dahil edilmiştir.

Bireysel düzeydeki değişkenlere bakıldığında ise, tepe kademeler kuramı çerçevesinde, tepe yöneticinin özellikleri üzerinde yoğunlaşıldığı ve

özellikle CEO'lara odaklanıldığı söylenebilir. Bu kapsamda, CEO'nun gönüllü olarak çeşitli kamusal, kar amacı gütmeyen ve yerel topluma yönelik oluşumlarda yer alması (Cha, Abebe ve Dadanlar, 2018); CEO'nun retorik stratejisi (Liu, Chen ve Shao, 2019); ücretlendirilmesi (Kang, 2017; Manner, 2010), eğitimi (Roach ve Slater, 2016; Huang, 2013; Manner, 2010); kıdemi (Li, Morris ve Young, 2019; Thomas ve Simerly, 1994; Huang, 2013); uluslararası tecrübesi (Slater ve Dixon-Fowler, 2009); fonksiyonel tecrübesi (Slater ve Dixon-Fowler, 2009; Manner, 2010); ile şirketlerin KSP'leri ilişkilendirilmiştir. Çıktı fonksiyonlarında tecrübeli olan tepe yöneticilerin çevresel faktörlere karşı daha duyarlı olabileceklerini savunmuşlardır (Hambrick ve Mason, 1984). Özellikle pazarlama, satış ve AR-GE gibi çıktı odaklı departmanlarda çalışma geçmişine sahip CEO'ların şirketlerin karar alma sürecine ve sosyal performanslarına etki ettikleri ortaya koyulmuştur (Simerly, 2003; Slater ve Dixon-Flower, 2009; Mazuti, 2013). Tepe kademeler kuramı çerçevesinde, CEO'ların işletme stratejisini şekillendirdikleri savunulmaktadır. Türkiye bağlamına bakıldığında, yerli işletmelerin uzun vadeli stratejiler geliştirmeden mevcut duruma yönelik, tepkisel stratejiler geliştirirken, yabancı sermayeli işletmelerin çevresel değişimlere odaklanan uzun uzun vadeli planlarla stratejiler geliştirdikleri savunulmuştur (Dinçer ve Tatoglu, 2002; Dincer, Tatoglu ve Glaister, 2006).

Bu çerçevede, işletmelerin KSP seviyesini etkileyen faktörleri inceleyen yazından yola çıkarak ve Türkiye'deki işletmelerin bağlamı göz önünde bulundurularak sektör düzeyi (makro), firma düzeyi (meso) ve bireysel düzeyde (mikro) işletmelerin KSP seviyesini açıklayan faktörlerin anlaşılmasına yönelik; kapsamlı ve çok düzeyli ve farklı kuramlar üzerine inşa edilen bir kavramsal model geliştirilmiştir.

Tablo 5: Araştırma Modeli



2.5.1. Kurumsal Kuram (Institutional Theory)

Kurumsal kuram çerçevesinde, şirketlerin toplumsal meselelere yönelik uygulamalarının, kendilerini çevreleyen geniş bir sosyal bağlam içerisinde geliştiği ifade edilmektedir (Dimaggio and Powell, 1991a). Zira, kurumsal kurama göre, şirketler ve yöneticilerinin bir sosyal ilişkiler ağına uygun davranışlar sergiledikleri, sosyal bir ağda ortaya çıkan belirli davranış biçimlerinin zamanla ritüel haline geldiği ve bu ritüelleşme sonucu, davra-

nışların pragmatik değerlerinin ötesinde bir statü edinip meşruiyet kazandıkları savunulmaktadır (Beliveau, Cottrill ve O'Neill, 1994). Bu minvalde, meşrulaşmış davranışların uygulanmasının karar alıcılar tarafından gerekli görüldüğü ve pragmatik değerlerini yitirseler dahi varlıklarını sürdürebildikleri belirtilmektedir (Beliveau, Cottrill ve O'Neill, 1994).

Zukin ve Dimaggio'nun ekonomik eylemin bilişsel, kültürel, sosyal ve politik yapılar içerisine yerleşik olarak şekillendikleri (1990:3) ve tüm ekonomik süreçlerin toplumsal olarak yerleşik (socially embedded) bir şekilde inşa olduğuna yönelik savları (1990:31), bağlamın işletme faaliyetleri üzerinde önemli bir rol oynadığına işaret edebilir. Ekonomik eylemi şekillendiren toplumsal düzenin diğer bir parçası olan politik düzene bakıldığında ise, Jepperson (2002) politik sistemin 19.yy.'ın sonlarından itibaren iki ayrı eksende kurumsal farklılık geçirdiğini belirtmiştir. Buna göre bir eksende, sosyal ilişkilerin yapısının merkezi olduğu -kurumsal (corporate)- oluşumlar ile sağlam bir toplumsal aktörler sisteminin inşa edilmesine odaklanılan -ilişkisel (associational) oluşumlar yer almaktadır. Öte yandan eksenin diğer ucunda ise 19.yy.dan itibaren iki şekilde kurumsallaşan devlet egemenliği bulunmaktadır. Bu doğrultuda, bazı politik sahalarda kolektif vekaletin (collective agency), yeniden inşa edilmiş karizmatik bir merkeziyetçiliğe yerleştiğini; bir başka ifadeyle bir devlet mitinin oluştuğunu savunmuştur. Bazı politik sahalarda ise, devlet egemenliğinin de dahil edildiği ancak kolektif vekaletin daha çok sivil topluma zerk edildiği daha az devletçi, yani liberal bir kolektif otorite şeklinin ortaya çıktığını savunmuştur (Jepperson, 2002:78).

Bu savlara paralel olarak, toplumların, siyasi egemenliğin konumu ve organizasyonu açısından, birbirlerinden farklılaştıkları dile getirilmiştir (Schofer ve Fourcade-Gourinchas, 2001). Bu çerçevede, toplumsal meselelere yönelik gönüllülük esasına dayalı uygulamaların, işletme-toplum ilişkisini tanımlamaktan ziyade, işletmelerin kendilerini çevreleyen kurumsal ortamın birer yansıması oldukları ifade edilmiştir (Jepperson, 2002). Daha geniş çerçevede bakıldığında ise, toplumsal meselelere yönelik uygulamaların sadece var olan toplumsal gruplar ya da bireysel özelliklerden doğmadığı bilakis, siyasi kurumların kültürel ve organizasyonel boyutlarının, belirli grupların oluşumu ve bu grup üyelerinin gönüllülük faaliyetlerinin şekillenmesinde büyük rol oynadığı belirtilmiştir (Jepperson, 2002). Bu

çerçevede, batı ülkelerinde devlet ve devlet harici aktörlerin rollerinin yeniden tanımlandığı; güvenlik, altyapı, sağlık ve eğitim gibi alanlardaki sorumlulukların STK'lar ve özel şirketlere bırakıldığı ifade edilmiştir (Scherer, Rasche, Palazzo ve Spicer, 2016).

Diğer yandan, farklı uluslardaki kişilerin gönüllülük faaliyetlerine katılımının, önemli ölçüde farklılık arz ettiğine (World Values Study Group, 1994) ve şirketlerin faaliyet gösterdikleri çevrenin heterojen bir yapı sergilediğine dikkat çekilmşitir (Scherer, Rasche, Palazzo ve Spicer, 2016). Keza, KSP yazınında, işletmelerin toplumsal meselelere yönelik faaliyetlerinin belirli bir zaman dilimi içindeki kültürel ve sosyo-politik çevreden bağımsız olarak değerlendirilemeyeceği belirtilmiştir (Sethi, 1979) Bu çerçevede, kurumsal kurama göre şirket faaliyetlerinin, büyük ölçüde içinde yer aldıkları iş sistemi ya da organizasyonel alandaki hâkim kurumlarca şekillendikleri dile getirilmiştir (Brammer, Jackson ve Matten, 2012). Organizasyonel alanın, kurumsal bir yaşam alanı yaratan önemli tedarikçiler, kaynaklar ve tüketiciler, düzenleyici kuruluşlar ya da benzer ürün ve hizmetleri sunan diğer organizasyonlardan oluştuğu vurgulanmıştır (Dimaggio ve Powell, 1983). Bu doğrultuda, kurumsallaşmanın oluşumunun devlet, uzmanlar ve organizasyonel alanlardaki hâkim unsurlarla ilişkili olduğu ifade edilmiştir (Dimaggio ve Powell, 1991b: 28).

Bunlara ilaveten, Zukin ve Dimaggio (1990:17), ekonomik eylemlerin, mevcut kültürel yapı içerisinde yerleşik olduğunu, ekonomik stratejilerle hedeflerin şekillenmesinde ortak bir kolektif anlayışın rol oynadığını ve bu kolektif anlayışın bir sonucu olarak kültürün, ekonomik rasyonaliteyi sınırladığını savunmuşlardır (Zukin and Dimaggio, 1990:17). Dimaggio ve Powell (1991b:12, 27) da kurumsal kuram çerçevesinde, kültürün, organizasyonel gerçekliği şekillendirmede önemli bir yeri olduğunu ve organizasyonların çevrelerinin, kanıksanmış inançlar (taken for granted beliefs) gibi kültürel unsurlar ve de geniş ölçüde yaygınlık kazanmış kurallarla biçimlendiğini iddia etmişlerdir. Bu kapsamda, Meyer ve Rowan (1977) kurumsal kuram çerçevesinde organizasyonların, meşruiyet kazanmak için sosyal olarak inşa edilen kural, norm ve eylemlere uygun davrandıklarını belirtilmişlerdir. Bir başka ifadeyle, organizasyonların, kendilerinden sosyal olarak beklenen stratejiler, yapılar ve uygulamaları benimsemekte olduğunu, böylece sosyal onay aldıklarını, çevrelerine uyum sağlayarak meşru-

iyet kazandıklarını ve diğer organizasyonlar tarafından kabul gördüklerini savunmuşlardır (Meyer ve Rowan, 1977).

Dimaggio ve Powell (1983) ise, kurumsal kuram çerçevesinde, belirli bir alandaki organizasyonların, başlangıçta her ne kadar farklılıklar gösterseler de zaman içinde birbirlerine benzemeye başladıklarını dile getirmişlerdir. Bu çerçevede, benzeşmenin (isomorphism) organizasyonlarda zorlayıcı (coercive), taklitçi (mimetic) ve normatif (normativ) olmak üzere üç farklı şekildeki baskıcı unsurların etkisiyle ortaya çıkabileceğini ifade etmişlerdir (Dimaggio ve Powell, 1983). Meyer ve Rowan (1977) bu kurumsal baskıların genellikle olduğu gibi kabul edildiğini (taken for granted); yani yöneticilerin başka alternatif olup olmadığına bakmaksızın bu baskıların yönlendirdiği uygulamalara uyum sağladıklarını belirtmişlerdir. Buna ilave olarak, Dimaggio ve Powell (1983), yasalar ve devletin organizasyonlar üzerinde baskıcı bir etkiye sahipken; nitelikli işgücüne sahip ya da çok sayıda müşteriye hizmet veren organizasyonların veya belirsizliğin taklitçi benzeşmeyi özendirebileceklerini iddia etmişlerdir. Diğer yandan, profesyonel yöneticiler ya da çalışanlar arasında normatif kuralların oluşup gelişmesini sağlayan resmi eğitim kurumları ve ticari birlikler gibi organizasyonların ise, şirketlerin benzer faaliyetleri benimsemesinde normatif bir mekanizma işlevi gördüğü ifade edilmiştir (Dimaggio ve Powell, 1983).

2.5.2. Paydaş Kuramı (Stakeholder Theory)

Paydaş kuramı 1980'lerde dikkatleri çekmeye başlamış olsa da Freeman ve Reed (1983) kavramın kökenlerinin 1963 yılındaki Stranford Araştırma Enstitüsü'ndeki (Stanford Research Institute-SRI) uluslararası bildiriye kadar uzandığını ve paydaşların destekleri olmadan işletmelerin yok olacağının kabul edildiğini belirtmişlerdir. Buna ilave olarak 1977 yılında The Wharton School'a bağlı uygulamalı araştırma merkezindeki paydaş projesi isimli çalışmanın ardından kavramın yönetim kuram ve uygulamalarında yer bulmaya başladığı ve 1970'lerin sonunda geleneksel işletme sorunlarına odaklanan hissedar yaklaşımının ötesine geçildiği belirtilmiştir (Freeman ve Reed, 1983). Paydaş kuramına göre, paydaşlar işletmelerin hedeflerine ulaşırken etkiledikleri ve etkilendikleri tüm gruplar (Freeman, 1984) olarak tanımlanmış ve çeşitli gruplara ayrılmıştır. Örneğin Clarkson (1995) destekleri olmadan işletmelerin faaliyetlerini sürdürmeyecekleri grupları birin-

cil paydaşlar (hissedarlar, finans kuruluşları, tedarikçiler, çalışanlar veya tüketiciler vb.) işletmenin faaliyetlerini sürdürmesine engel olmayan grupları ise ikincil paydaşlar (medya, STK'lar vb.) olarak tanımlamışlardır.

Bir diğer tanımda ise paydaşlar "ister gönüllü olsun ister gönülsüz, şirketlerin refah yaratma kapasitesine ve faaliyetlerine katkıda bulunan ve bu sebeple şirket faaliyetlerinden fayda sağlama ya da riske uğrama potansiyelini taşıyan bireyler ve oluşumlar" şeklinde tanımlanmıştır (Post, Preston ve Sachs, 2002:8). Paydaş kuramı başlangıçta, yöneticilerin sadece hissedarlara karşı değil, işletmelerle bağlantılı diğer gruplara karşı da ahlaki sorumlulukları olduğu savına dayalı olarak normatif kökenlere dayalı bir şekilde ortaya çıkmıştır (Freeman ve Evan, 1990; Wijnberg, 2000; Hendry, 2001; Reed, 2002). Ardından, sonuç odaklı ve hissedar değerini maksimize edebilmek için yöneticilerin kilit önem taşıyan paydaşlara odaklanmaları gerektiğini vurgulayan araçsal paydaş yaklaşımının geliştiği görülmektedir (Freeman, 1999). Bunlara ilave olarak, Donaldson ve Preston (1995), paydaş kuramının tanımlayıcı (descriptive), araçsal (instrumental), normatif (normative) ve yönetsel (managerial) olmak üzere dört farklı boyutu olduğunu ileri sürmüşlerdir. Tanımlayıcı boyutun, yöneticiler ve şirketlerin gerçekte ne yaptıklarına; araçsal boyutun, yöneticilerin davranışlarının sonuçlarına; normatif boyutun, yöneticiler ya da şirketlerin ne yapmaları gerektiğine ve son olarak yönetsel boyutun, uygulamacıların ihtiyaçlarına odaklandığı belirtilmiştir. Her bir boyut önemli bir role sahip olmakla birlikte paydaş kuramının herşeyden önce şirketlerin paydaşlarına karşı yükümlülüklerini belirleyen etik bir kuram olduğunu savunmuşlardır (Donaldson ve Preston, 1995). Fakat paydaş kuramının bu şekilde keskin bir şekilde farklı boyutlara ayrılabileceği iddialarına karşı çıkılmıştır (Jones ve Wicks, 1999; Freeman, 1999).

Paydaş kuramının boyutlarının birbirinden farklılığına ya da yakınsamasına ilişkin savlara ilave olarak paydaşların belirlenmesine yönelik ölçütler geliştirildiği de görülmektedir. Örneğin, Mitchell, Agle ve Wood, (1997) paydaşların belirlenebilmesinde yardımcı olabilecek kriterler geliştirmişler ve yöneticilerin paydaşları gözetmeleri gerektiğini savunan normatif yaklaşımın ötesine geçerek şirketlerin belirli amaçlara ulaşabilmek amacıyla yöneticilerin belirli özelliklere haiz çıkar gruplarına özen göstermesi gerektiğini savunmuşlardır. Bu doğrultuda, paydaşların şirketi etki-

leme gücü, paydaşın şirketle ilişkisinin meşruiyeti ve paydaşın şirketten talebinin aciliyeti özelliklerine sahip olmalarına bağlı olarak da tamamını yöneticilerin paydaşlara dikkat etmesi gerektiğini belirtmişler (Mitchell, Agle ve Wood, 1997:854). Buna paralel olarak, stratejik yönetim açısından paydaş yaklaşımı çerçevesinde, yöneticilerin işletmelerin tüm çıkar gruplarına yönelik süreçler planlayıp uygulamaları ve bu doğrultuda şirketin uzun vadede başarılı olabilmesi için çeşitli paydaş ilişkilerinin yahut çıkarlarının bu sürece dahil edilip yönetilmesi gerektiği belirtilmiştir (Freeman ve McVea, 2001).

Diğer yandan, vekalet kuramına göre yöneticiler ahlaki olarak hissedarlarının çıkarlarını en iyi koruyacak şekilde hareket etmekle yükümlü iken (Jensen ve Meckling, 1976) koruyuculuk kuramı (stewardship theory) yöneticilerin fırsatçı davranmalarına yol açacak içsel bir motivasyon sorunları olmadığını, yöneticilerin şirket varlıklarının ve çalışanlarının koruyucusu bilinciyle hareket ettiklerini savunmaktadır (Donaldson ve Davis, 1991). Buna göre, çalıştığı kuruluşun performansını başarılı şekilde yükselten bir yöneticinin (stewardship), genellikle paydaş gruplarının çoğunluğunu çıkarlarını tatmin ettiği savunulmaktadır (Davis, Schoorman ve Donaldson, 1997). Yöneticilerin işletmelerin hedeflerine ulaşmasında dikkate almaları gereken paydaşlar ve bunların meşruiyetlerine yönelik yukarıda sıralanan gerek etik gerekse normatif ve pragmatik argümanlara dayalı araçsal yaklaşımlar ortaya atılmış ve bunlar işletmelerin etik ve yasal sorumluluklarının somut sonuçlarına odaklanılan KSP yazınında oldukça geniş yer bulmuştur (Carrol, 1979; Wartick & Cochran, 1985; Wood, 1991a; Sethi, 1975; Khan, Zhang, Usman, Badulescu, Sial, 2019; Chiu ve Walls, 2019). Araçsal paydaş kuramı açısından bakıldığında KSP ve finansal performans arasındaki bulgular birbirinden farklılaşmaktadır.

1972-2002 yıllarında yayımlanmış, KSP-FP arasındaki ilişkiyi araştıran 127 çalışmayı inceledikleri araştırma sonucunda Margolis ve Walsh (2003) KSP ve finansal performans arasındaki ilişkinin karmaşık olduğunu ve kuramsal olarak genelleme yapılamayacağını belirtmişlerdir. Bulgulara bakıldığında, aralarında bir ilişki olmadığını (Aupperle, Carroll ve Hatfield, 1985; Davidson ve Worrell, 1990), negatif yönlü bir ilişki olduğunu (Boyle, Higgins ve Rhee, 1997) pozitif yönlü bir ilişki olduğunu savunan (McGuire, Sundgren ve Schneeweis, 1988; Waddock ve Graves, 1997; Simpson ve

Kohers, 2002; Prasanna Kumar, 2011; Chen, Feldmann ve Tang, 2015; Cho ve Lee, 2017; Esteban-Sanchez, de la Cuesta-Gonzalez ve Paredes-Gazquez, 2017; Choi, Kim ve Yang, 2018; Ting, Azizan, Bhaskaran ve Sukumaran, 2020) ya da karma sonuçlar olduğunu ortaya koyan araştırmalar mevcuttur (Makni, Francoeur ve Bellavance, 2009; Baird, Geylani ve Roberts, 2012; Skudiene, McClathcy ve Kancleyte, 2013; Sadeghi, Arabsalehi ve Hamavandi, 2016).

Busch ve Friede (2018), KSP-FP ilişkisinin inceleyen 25 meta analiz çalışmasının verilerine tekrar meta analiz uyguladıkları araştırmada şirketlerin çevresel ya da sosyal boyuttan hangisine odaklandıkları farketmeksizin, önemli derecede pozitif bir ilişki olduğunu, şirketlerin toplumsal meselelere yönelik faaliyetlerden inkâr edilemez şekilde yarar sağladıklarını belirtmişlerdir. Görüldüğü gibi şirketlerin paydaş yönetimleri ve paydaşlarına yönelik faaliyetlerin şirket üzerindeki rolü KSP yazınında oldukça geniş bir yer bulmuştur. Şirketlerin gerek normatif gerek araçsal motivasyonlarla çıkarlarını stratejik planlarına dahil ettikleri paydaşların, şirketin belirli amaçlarına ulaşmada önemli olup olmadığı sahip oldukları güç, meşruiyet ya da taleplerinin aciliyetine göre belirlenebilse de söz konusu paydaşlara önem atfedilip edilmeyeceğinin tepe yöneticilerin algısına bağlı olduğu belirtilmiştir (Mitchell, Agle ve Wood, 1997). Şirketin iç çevresi ve dış çevresindeki çeşitli çıkar gruplarından oluşan ve baskı unsuru olarak hareket eden paydaşların, özellikle kurumsal çevrenin kırılgan olduğu gelişmekte olan ülkelerde gerek toplumsal refahın sağlanması açısından normatif olarak gerekse şirketin performansı açısından göz ardı edilemez.

Kurumsal Kuram ve Paydaş Kuramlarının KSP ile ilişkisi: Çeşitli araştırmacılar tarafından işletmelerin toplumsal meselelere yönelik uygulamalarının kurumsal kuram çerçevesinde anlaşılabileceği öne sürülmüştür (Aguilera ve Jackson,2003; Campbell, 2007; Matten ve Moon, 2008; Brammer, Jackson ve Matten, 2012; Kinderman, 2009). Bu doğrultuda, kurumsal çevrenin işletmelerin sosyal sorumluluk uygulamaları ve sosyal performanslarıyla ilişkisi görgül araştırmalarla desteklenmiştir (Gjølberg, 2009; Kinderman, 2009; Koos, 2012). Bazı araştırmalarda, şirketlerin toplumsal meselelere yönelik faaliyetlerinin anlaşılması, içinde yer aldıkları bölgeler ya da ülkelere ait iş çevrelerinin kurumsal çerçevesinin anlaşılmasına bağlı olduğu ortaya konmuştur (Doh ve Guay, 2006; Deakin ve Whittaker,

2007; Khan, Lew ve Park, 2015). Örneğin, Ioannou ve Serafeim (2012) 42 ülkedeki çeşitli şirketler üzerine yaptıkları araştırma sonucunda ulusal iş sistemlerine özgü unsurlardan; siyasi sistem, sendikalar, eğitim sistemi ve kültürel sistemin sorumluluk uygulamaları üzerinde en çok etkisi olan faktörler olduğunu ileri sürmüşlerdir. Buna paralel olarak Orlitzky, Schmidt ve Rynes (2003), özellikle çoğulcu batı toplumlarında, aktivist grupların ve medya gibi baskı gruplarının etkisiyle işletmelerin pazar dışı faaliyetlerinin daha da önem kazanabileceğini savunmuşlardır.

Bu kapsamda, Avrupa ve Amerika'daki farklılıkları inceledikleri araştırmada Doh ve Guay (2006), bu ülkelerdeki kurumsal farklılıkların sosyal sorumluluk davranışlarının algılanmasını ve tanımlanmasını etkilediği sonucuna varmışlardır. Brammer, Jackson ve Matten (2012) ise, kurumsal sosyal sorumluluğun kendisinin, gelişmiş ülkelerdeki kurumsal çevrenin, güçlü bir şekilde kurumsallaşan özelliklerinden birisi haline geldiğini savunmaktadırlar. Bu doğrultuda, şirketlerdeki KSS departmanlarının artışını, hisse senedi piyasalarında sürdürülebilirliğe ilişkin endekslerin yayılmasını, bu konuda markalaşma girişimlerinin çoğalmasını ve hatta ilgili ISO standartlarının geliştirilmesini, KSS'nin kurumsallaştığına birer kanıt olarak göstermektedirler (Brammer, Jackson ve Matten, 2012).

Campbell da (2006) şirketlerin içinde bulundukları kurumsal faktörlerin topluma karşı sorumluluk yüklenip yüklenmeyeceğine etki edebileceğini savunmaktadır (Campbell, 2006). Bu doğrultuda, devletin çıkardığı kanun ve yönetmelikler sorumlu davranışların arkasındaki en önemli kurumsal faktördür (Campbell, 2007). Fakat bu yaptırımların etkinliği, nasıl oluşturup uygulandıkları kadar ne ölçüde verimli bir şekilde denetlendiklerine de bağlıdır (Campbell, 2007). Campbell'a göre (2006) şirketler sıkı devlet regülasyonları, endüstri içi regülasyonlar, STK'lar ya da diğer bağımsız organizasyonların denetimine maruz kaldıklarında ve sosyal sorumluluğu teşvik edici normatif bir kurumsal çevrede yer aldıklarında topluma karşı daha fazla sorumluluk üstlenebilirler.

Gelişmekte olan ülkelere ilişkin araştırmalarda da kurumsal çevre yapılarının, yöneticilerin toplumsal meselelere yöneliminin farklılaşmasında etkili olduğu belirtilmektedir (Jamali ve Sidani, 2008; Jamali, Sidani ve El-Asmar, 2008; Jamali ve Naville, 2011). Jamali ve Mirshak (2007) Lüb-

nan'da yer alan 8 şirketin yöneticisiyle derinlemesine görüşme yapmış ve bu şirketlerin KSP'lerini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda şirketleri KSS faaliyetleri uygulamak için motive eden faktörlerin meşruiyet ve yönetimin takdir yetkisi (managerial discreation) olduğunu, sadece iki küresel şirketin kamu sorumluluğu ilkesini benimsediğini belirtmişlerdir (Jamali ve Mirshak, 2007). Ramasamy ve Ting (2004), yılında Malezya ve Singapur'daki şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk farkındalık seviyesini karşılaştırmak amacıyla, Malezya veya Singapur'da çalışmış/çalışmakta olan Notthingom University Business School MBA programına kayıtlı öğrencilerden oluşan toplam 303 kişilik örneklem üzerinde anket uygulamışlardır. Araştırma sonucunda farklı sektörler arasında KSS farkındalık seviyesinin değişmediği, her iki ülkedeki şirketlerin de KSS farkındalığının düşük olduğu fakat Singapur şirketlerinin KSS bilincinin görece daha yüksek olduğu bulgularına erişilmiştir (Ramasamy ve Ting, 2004). Fifka ve Pobizhan (2014), 50 büyük ölçekli Rus şirketinin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini inceledikleri araştırma sonucunda, KSS farkındalığının Batı işletme kavramlarının etkisinde olduğunu fakat KSS anlayış ve uygulamalarını ülkenin kurumsal çevresinin etkilediği bulgusuna ulaşmışlardır. Bu doğrultuda, ülkenin sosyalist geçmişine bağlı olarak, şirketler en çok çalışanlarına ve hayırseverlik faaliyetleriyle (yetimler, küçük etnik gruplar gibi ülkeye özgü meselelerde) yakın çevrelerindeki yerel halka odaklanmakta olup; Rus şirketleri kendilerine komünist dönemde atanan sosyal rolü devam ettirmektedir (Fifka ve Pobizhan, 2014).

Mitchell, Agle ve Wood (1997), paydaşların güç (power), meşruiyet (legitimacy) ve aciliyet (urgency) gibi özelliklerine bağlı olarak şirketlerin dikkatini çekeceğini (salience) ve şirketlerin paydaşlardan gelecek baskılara, bu özelliklere bağlı olarak yanıt vereceğini savunmuşlardır. Paydaşlar genel olarak müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, yerel topluluklar, hükümet ve hissedarlardan oluşmaktadır (Bermann ve diğ., 1999). Algılanan baskının, paydaşların taşıdıkları özelliklere göre farklılaşması, ayrı sektörlerdeki organizasyonların sosyal sorumluluk uygulamalarının birbirinden farklılaşmasına yol açabilir (Mitchell, Agle ve Wood, 1997). Bu bağlamda, yöneticiler, hayırseverlik faaliyetleriyle toplumsal meselelere görünür bir şekilde katkı yaparak iç ya da dış paydaşların yol açabileceği olumsuz tepkileri engelleyebilirler (Brammer ve Millington, 2003). Şirketler sosyal sorumluluk

faaliyetlerini itibarlarını korumak veya artırmak beklentisiyle yürütmektedirler (Brammer, Jackson ve Matten, 2012).

Bu araştırmada, KSP'yi etkileyen kurumsal baskılar, Dimaggio ve Powell (1983)'ın zorlayıcı (coercive), taklitçi (mimetic) ve normatif (normativ) baskıların yol açtığı benzeşme sınıflandırmasına dayanılacaktır. Buna ilave olarak, işletmelerin, paydaşların güç, meşruiyet ve aciliyet gibi özelliklerine bağlı olarak taleplerini karşılayacakları savı benimsenmiştir. (Mitchell, Agle ve Wood, 1997). Keza bu yöndeki görgül araştırmalar da işletmelerin, paydaşların özelliklerine bağlı olarak belirli paydaşlara öncelik tanıyabileceğini ortaya koymuştur (Jamali, 2008). Bu kapsamda, sektörel çevre seviyesinde, işletmenin hizmet ettiği sektör (B2B;B2C) ve sosyal baskılar (sektör görünürlüğü) ile; firma düzeyinde sosyal ve regulatif baskılar (uluslararasılaşma) ve sosyal baskılar (firma görünürlüğü) işletmelerin kurumsal çevrede KSP seviyesini etkileyen faktörler olarak incelenecektir.

2.5.2.1. Sektör Düzeyindeki Hipotezler (Kurumsal Kuram ve Paydaş Kuramı)

Sektör görünürlüğü (sosyal baskı): Bilinirliği yüksek sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin toplumun daha fazla gözetiminde olacağı ve bu nedenle paydaşların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik daha fazla faaliyet sergileyecekleri ve KSP'lerinin daha yüksek olacağı savunulmaktadır (Brammer ve Millington, 2003; Gonzalez-Benito ve Gonzalez-Benito, 2006; Branco ve Rodrigues, 2008; Baron, Harjoto ve Jo, 2011; Koos, 2012; Luo ve Liu, 2020). Bir başka ifadeyle, paydaşların sorunlarının yöneticiler arasında yankı uyandırabileceği ve şirketlerin kendileri için önemli rol oynadığını düşündükleri paydaşlara öncelik tanıyabilecekleri savunulmuştur (Brammer ve Pavelin, 2005). Demaria ve Rigot, (2018) CAC 40 Endeksin'de işlem gören Fransız şirketlerinin 2015-2017 yıllarındaki raporlarından yola çıkarak, İklimle İlgili Finansal Açıklamalar Çalışma Grubu'nun (TCFD) çevresel raporlama kriterlerine uyumunu inceledikleri araştırma sonucunda, çevreye etkisi yüksek sektörlerdeki şirketlerin, medya baskısı ve toplumun gözetiminden dolayı, etkisi düşük sektörlerdeki şirketlerden daha yüksek oranda uyum sağladığını belirtmişlerdir. Türkiye'deki araştırmalarda da tüketici bilinirliği yüksek sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin KSS raporlamalarının daha gelişmiş olduğu (Ertuna ve Tükel, 2009) ve

paydaşları etkilemeye yönelik olmakla birlikte, yönetimin takdir yetkisine (discretionary) bağlı hayırseverlik faaliyetlerine odaklandıkları savunulmuştur (Ozdora-Aksak ve Atakan-Duman, 2016).

Chiu ve Sharfman (2011), S&P 500 şirketi arasında yer alan 124 şirketin KSP'sini etkileyen faktörleri inceledikleri çalışmada, görünürlüğü yüksek sektörlerede faaliyet gösteren şirketlerin KSP'lerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. ABD'de faaliyet gösteren 1501 şirketin, 2004-2015 yılları arasındaki verilerine dayanrak yürüttükleri araştırma sonucunda görünürlüğü ve rekabet oranı yüksek endüstrilerde faaliyet gösteren ve dolaysıyla paydaş yönetimine daha yüksek ihtiyaç duyulan sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerde tepe yöneticilerin paydaşların ihtiyaçlarını daha çok karşıladıklarını belirtmişlerdir (Dodd, Frijns ve Garel, 2019). Görünürlüğü yüksek sektörlerde faaliyet gösteren şirketlere STK'ların daha fazla odaklanacağı ve bu şirketlerin çevresel meselelere yönelik STK'ları daha çok meşru görecekleri savunulmaktadır (Thijssens, Bollen ve Hassink, 2015). Çevreyi en çok kirleten sektörlerde yer alan şirketlerin en gelişmiş KSS yönetim uygulamalarına sahip oldukları belirtilmiştir (Delmas ve Blass, 2010). Yazındaki verilerden yola çıkarak, Türkiye'de görünürlüğü yüksek sektörlerde yer alan şirketlerin paydaşların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik daha fazla uygulama gerçekleştirileceği varsayılmaktadır.

H1: *İşletmelerin sektör görünürlüğü ve toplam KSP seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

H1a: *İşletmelerin sektör görünürlüğü ve KSP (çevre) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

H1b: *İşletmelerin sektör görünürlüğü ve KSP (toplum) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

H1c: *İşletmelerin sektör görünürlüğü ve KSP (kurumsal yönetim) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

Hizmet ettiği sektör (B2B; B2C): Daha önceki araştırmalarda, işletmelerin nihai tüketiciye hizmet eden sektör (B2C) ya da kurumlararası hizmet veren sektörlerde (B2B) yer almalarının, KSP seviyeleriyle ilişkili olabileceği ifade edilmiştir (Brammer ve Millington, 2003; Baron, Harjoto ve Jo, 2011; Demaria ve Rigot, 2018). Dupire ve M'zali (2018) kamu tarafından

daha yakından takip edilebilen nihai tüketici sektörüne (B2C) hizmet eden şirketlerin, itibarlarını korumak ve olası ihtilaflardan kaçınmak amacıyla stratejik olarak toplumsal meselelere eğilme olasılıklarının, kurumlararası sektörde (B2C) hizmet eden şirketlere kıyasla daha yüksek olduğunu savunmuşlardır. Türkiye'de bu konuya ilişkin araştırmalara bakıldığında ise, Aşcıgil (2004), Türkiye'deki yöneticilerin sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin tutumlarını incelediği araştırma sonucunda, müşterilerin %75,8'lik bir oranla en önemli görülen paydaş grubu olduğunu ortaya koymuştur. Ozdora-Aksak ve Atakan-Duman, (2016), tematik içerik analizi ile Türkiye'de faaliyet gösteren en büyük 30 şirket üzerinde yürüttükleri araştırma sonucunda, kurumlararası sektörde (B2B) hizmet eden şirketlerin temel fonksiyonlarına yönelik KSP faaliyetlerine odaklanırken; nihai tüketici sektöründe (B2C) hizmet eden şirketlerin daha ziyade takdire dayalı (discretionary), çeşitli ve hayırseverliğe odaklı KSP faaliyetlerine odaklandığını belirtilmektedir. González-Benito ve González-Benito (2006), özellikle nihai tüketicilere hizmet eden (B2C) şirketlerin paydaş baskısından dolayı çevresel meselelere karşı proaktif çözüm üretme olasılıklarının daha yüksek olduğunu savunmuşlardır. Benzer şekilde Demaria ve Rigot (2018), müşteri beklentisine daha az duyarlı olunan havayolu sektöründe (B2B), paydaş baskısına daha çok maruz kalabilen otomotiv sektörüne (B2C) kıyasla çevresel performansın daha düşük olduğunu belirtmişlerdir. Çeşitli sektörlerden 447 ABD'li şirket üzerine yaptıkları araştırma sonucunda Brower ve Mahajan (2013), nihai tüketici sektöründe (B2C) faaliyet gösteren şirketlerin tüketicilerin farklı taleplerine ve baskılarına maruz kaldıklarını ve bu sebeplerle daha geniş yelpazede KSP faaliyeti yürüttüklerini ifade etmişlerdir. Suto ve Takehera (2016) da nihai tüketiciye hizmet eden (B2C) şirketlerin, kurum ya da kuruluşlara (B2B) hizmet eden şirketlere kıyasla toplumsal meselelelere ilgisinin daha yüksek olabileceğini belirtmişlerdir. Bu savlardan yola çıkarak ve Türk iş çevresinde yürütülen araştırmalar dikkate alınarak Türkiye'de nihai tüketiciye (B2C) hizmet veren sektörde faaliyet gösteren şirketlerin KSP seviyesi ve kurum ya da kuruluşlara (B2B) hizmet veren şirketlerin KSP seviyesinin birbirinden faklılaşacağı varsayılmaktadır.

H2: *Nihai tüketici sektöründe (B2C) faaliyet gösteren i**şletmelerin** toplam KSP seviyesi, kurumlararası sektörde (B2B) faaliyet gösteren işletmelere kıyasla daha yüksektir.*

H2a: *Nihai tüketici sektöründe (B2C) faaliyet gösteren i**şletmelerin KSP (çevre) seviy**esi, kurumlararası sektörde (B2B) faaliyet gösteren işletmelere kıyasla daha yüksektir.*

H2b: *Nihai tüketici sektöründe (B2C) faaliyet gösteren i**şletmelerin KSP (toplum) seviye**si, kurumlararası sektörde (B2B) faaliyet gösteren işletmelere kıyasla daha yüksektir.*

H2c: *Nihai tüketici sektöründe (B2C) faaliyet gösteren işletmelerin KSP (kurumsal yönetim) seviyesi, kurumlararası sektörde (B2B) faaliyet gösteren işletmelere kıyasla daha yüksektir.*

2.5.2.2. Firma Düzeyindeki Hipotezler (Kurumsal Kuram ve Paydaş Kuramı)

Firma düzeyinde şirket görünürlüğü, sahiplik yapısı ve uluslararasılaşma değişkenlerinin işletmelerin KSP seviyesi ile ilişkisine yönelik araştırmalar incelenmiş ve bu doğrultuda hipotezler geliştirilmiştir.

Görünürlük: Bu kapsamda şirketlerin görünürlük seviyelerinin KSP seviyesi ile ilişkisi, şirket büyüklüğü ve şirketlerin gazetelerde yer alma oranlarının KSP seviyesi ile ilişkisine yönelik hipotezler geliştirilerek değerlendirilecektir.

Şirket büyüklüğü (sosyal baskı): Şirket büyüklüğünün görünürlükle ilişkili olduğu ve dış baskılara maruz kalmasına yol açabilcecek bir unsur olarak yorumlanabileceği savunulmuştur (Muller ve Kolk, 2010). Bu doğrultuda, firma büyüklüğünün, şirketlerin sosyal sorumluluk faaliyetlerini etkilediğini bulgularla destekleyen (Bowen, 2002; Gonzalez-Benito ve Gonzalez-Benito, 2010; Huang, 2013) ve büyük ölçekli firmaların, KSP seviyesinin daha yüksek olacağını gösteren araştırmalar vardır (Orlitzky, 2001; Ringov ve Zollo, 2007). Örneğin, Jamali ve Karam (2018), firma büyüklüğünün, hayırseverlik faaliyetlerinin önemli belirleyicilerinden birisi olduğunu ifade etmişlerdir. Firma büyüklüğü ve şirketlerin sosyal sorumluluk faaliyetleri arasında pozitif bir ilişkiye işaret eden bu araştırmaların aksine, Bauman-Pauly, Wickert, Spence ve Scherer, (2013), KSS uygulamalarının şirket büyüklüğünün doğrudan bir fonksiyonu olmadığını iddia etmişlerdir. Bu iddiayı destekler şekilde, Wickert, Scherer ve Spence (2016) de büyük ölçekli şirketlerin KSS faaliyetlerini temel şirket stratejileri, ya-

pıları ve süreçlerine uygulamaktan çok, bu faaliyetlerin raporlamasına ve paydaşlarına duyurulmasına ağırlık verdiğini savunmaktadırlar.

Diğer yandan, Brammer ve Pavelin (2005), Amerika ve İngiltere'deki şirketlerin hayırseverlik faaliyetleri arasındaki farkı anlamada, şirket büyüklüğünün açıklayıcı bir rol oynayabileceğini ortaya koymuşlardır. Bu kapsamda şirket büyüklüğünün ve bunun yol açtığı görünürlüğün (visibility), şirketleri paydaşlarının dikkatine maruz bıraktığını ifade etmişlerdir. Örneklemdeki ABD'li şirketlerin, İngiltere'deki şirketlerden ortalama 2,5 daha büyük olduğunu ve İngiltere'deki şirketlerden daha fazla bağış yaptığını ifade etmişlerdir (Brammer ve Pavelin, 2005). Bunların yanı sıra, şirketlerin paydaş baskısına maruz kalmaları ya da görünürlüklerinin, sosyal meselelere karşı faaliyete geçmelerini tetikleyen ana unsurlardan birisi olduğu belirtilmiştir (Saiia, Carroll ve Buchholtz, 2003). Büyük firmaların, görünürlüklerinin yüksekliği, kaynaklara erişim olanaklarının yüksekliği ve faaliyetlerinin büyük ölçekli olması nedeniyle çeşitli paydaşlar tarafından incelenmeye daha fazla maruz kalabilecekleri savunulmuştur (Udayasankar, 2008). Buna paralel olarak, büyük ölçekli, görünürlüğü yüksek firmalarda sosyal sorumluluk faaliyetlerinin, paydaşların beklentilerini karşılamak amacıyla araçsal olarak yürütüldüğü savunulmuştur (Berman, Wicks, Kotha ve Jones, 1999). Bu bulgulara ek olarak, Chiu ve Sharfman (2011) da 124 ABD'li şirket üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda görünürlüğün, yöneticilerin şirketlerde ne ölçüde KSP sergilenmesi gerektiği fikrine etki edebileceğini savunmaktadırlar. Bu doğrultuda, karlılıkları daha yüksek olsa da şirketlerin paydaşlarının dikkatini çekmedikleri sürece sosyal sorumluluk faaliyetlerini aktif olarak yürütmeye motive olmayabileceklerini ifade etmişlerdir (Chiu ve Sharfman, 2011). Li, Morris ve Young (2019) da ABD'nin S&P 500'de yer alan şirketleri inceledikleri araştırma sonucunda şirket büyüklükğü arttıkça KSP seviyesinin de arttığını ortaya koymuşlardır. Araştırmaların genellikle gelişmiş ülkelerde ve bunlar içinde de özellikle ABD'de yoğunlaştığı görülmektedir (Stanwick ve Stanwick, 1998; Aguilera-Caracuel, Guerrero-Villegas, Vidal-Salazar ve Delgado-Márquez, 2015; Short, McKenny, Ketchen, Snow ve Hult, 2016; Luth ve Schepker, 2017; Macaulay, Richard, Peng ve Hasenhuttl, 2018).

Gelişmiş ülkelerde yapılan araştırmaların yanısıra, gelişmekte olan ülkelerde yürütülen araştırmalarda da firma büyüme seviyesi ve şirketlerin

toplumsal meselelere yönelme derecesi arasında pozitif yönlü ilişki olduğuna işaret eden araştırmalar mevcuttur (Moscalu ve Vintila, 2012; Lin, Hsiao ve Chuang, 2015; Chun ve Shin, 2018; Agyei-Mensah ve Buertey, 2019). Örneğin, Brezilya, Rusya, Hindistan ve Çin'de faaliyet gösteren en büyük 105 şirketin incelendiği araştırma sonucunda şirketlerin büyüklüğü ve toplumsal meselelere katılım düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Li, Fetscherin, Alon, Lattemann ve Yeh, 2010). Çin'de faaliyet gösteren 416 şirket üzerinde yapılan bir araştırmada da şirket büyüklüğü arttıkça KSP'nin artttığı ifade edilmiştir (Lau, Lu ve Liang, 2016). Li ve Zhang (2010) da Çin'de faaliyet gösteren 692 şirket üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda şirket büyüklüğü ve KSP arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Yine gelişmekte olan ülkeler arasında yer alan Türkiye'de yapılan araştırmalarda da diğer gelişmekte olan ülkelerdeki araştırmalara paralel sonuçlar bulunduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, şirket büyüklüğü ve KSP arasında pozitif yönlü bir ilişkiye işaret eden araştırmalara rastlanmaktadır. Örneğin, Türkiye'de faaliyet gösteren en büyük 100 şirket içerisinden kurumsal sosyal sorumluluk raporu yayınlayan (2'si çok uluslu şirkete bağlı, 14'ü ise Türk şirketlerinden oluşan) toplam 16 şirketin KSS raporlarını inceledikleri araştırma sonucunda, Uyan-Atay ve Tuncay Çelikel (2017), büyük ölçekli Türk şirketlerinin kurumsal yönetim alanında inşa edici bir rol oynadıklarını ifade etmişlerdir. Buna paralel olarak, büyük ölçekli Türk şirketlerinin, eğitim, insan hakları, çevreyi koruma ve çalışan hakları gibi konularda sosyal sorumluluk üstlendiklerini ifade etmişlerdir. Benzer şekilde Aras, Aybars ve Kutlu (2010) da Türkiye'de faaliyet gösteren ISE100[15]'e kayıtlı şirketleri inceledikleri araştırma sonucunda şirketlerin karlılığı ve risk seviyeleri ile sosyal sorumluluk performansları arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkiye rastlamazken, bulguların şirket boyutu ve KSP arasında pozitif yönlü bir ilişkiye işaret ettiğini belirtmişlerdir.

UNDP ve Avrupa Komisyonu tarafından Türkiye'de kurumsal sosyal srorumluluk üzerine yayımlanan raporda ise Türkiye'de kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin daha çok uluslararası kurumlar ve STK'lar gibi

15 1985 yılında ilk İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (IMKB) olarak kurulmuş ancak 2013 yılından bu yana Borsa İstanbul (BIST) olarak anılmaktadır. BIST100 olarak anılmaktadır (BIST, 2020).

unsurların baskısıyla şekillendiği belirtilmiştir. Bu doğrultuda Sezen (2011) kurumsal yönetim alanındaki gelişmelerin önemli aktörleri olan AB, BM, UPF, DB ve OECD gibi uluslararası oluşumların aracılığıyla Türkiye'de, idari reformaların gerçekleştirildiğine dikkat çekmiştir. Örneğin Türk hükümeti bu reformlar doğrultusunda, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni benimsemiş ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) bildirgesine imza atmıştır. Benzer şekilde, Demira, Cagle ve Dalkiliç (2016), 176 şirketin Küresel Raporlama Girişimi (GRI) raporunu inceledikleri araştırmayla, Türkiye'de faaliyet gösteren şirketlerin toplumsal meselelere eğiliminde, BIST'in rehberliği, G20 Antalya Zirvesi ve COP 21 Paris Sürdürülebilir İnovasyon Forumunun kritik rol oynadığını belirtmişlerdir. Ararat ve Göcenoğlu (2006) ise AB üyelik süreci ve UPF gözetiminde sağlanan makroekonomik istikrarın, Türkiye'nin, uluslararası değerler ve uygulamaları benimsemesini sağlayan küresel kurumlarla etkileşime geçmesinin yolunu açtığını savunmuşlardır. Dolayısıyla Türkiye'de şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluğu benimsemelerine yol açan faktörlerin dış kaynaklı (exogenous) ve kurumsal (institutional) olduklarını belirtmişlerdir (Ararat ve Göcenoğlu, 2006). Bu bulgulardan yola çıkarak, Türkiye'deki şirketlerin özellikle uluslararası kuruluş ve STK'lar gibi dış paydaşlara karşı duyarlı olabilecekleri söylenebilir. Dolayısıyla büyüklükleri ve buna paralel olarak görünürlükleri arttıkça daha fazla KSP sergileyebilecekleri iddia edilebilir. Bu sava dayanarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

H3: İşletme *büyüklü*ğü *ve toplam KSP seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

H3a: İşletme *büyüklü*ğü *ve KSP(çevre) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

H3b: İşletme *büyüklü*ğü *ve KSP(toplum) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

H3c: İşletme büyüklüğü *ve KSP(kurumsal yönetim) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

Medya (sosyal baskı): Pfeffer ve Salancik (1978) bazı şirketlerin çevreden gelen baskılara karşı daha kırılgan olabileceklerini savunmuşlardır. Bu minvalde, çevresel bir baskı unsuru olarak medya, işletmelerin sosyal so-

rumluluk faaliyetleri üzerinde, ülke düzeyinde belirleyici bir faktör olarak gösterilmiştir (El Ghoul, Guedhami, Nash ve Patel, 2019). Büyük ölçekli şirketlerin, medyaya karşı daha duyarlı oldukları ve buna bağlı olarak kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde medyanın etkisinin görece yüksek olduğu savunulmuştur (El Ghoul ve diğ., 2019). Zira, Brown ve Deegan, (1998) medyanın toplumun ilgisini şirketlerin çevresel performanslarına yönlendirme etkisine sahip olduğunu ileri sürmüşlerdir. Avustralya'daki 9 farklı sektörden 27 şirketin 1981-1994 yılları arasındaki sürdürülebilirlik faaliyetlerine ilişkin haberlerin sayısını inceledikleri araştırma sonucunda, medya baskısının şirketlerin çevresel etkilerine yönelik daha fazla açıklama yapmalarına neden olduğunu açıklamışlardır. Başka bir ifadeyle, medya şirket faaliyetlerine daha fazla odaklandıkça, şirketlerin çevresel performanslarına ilişkin raporlarının da yoğunluk kazandığını belirtmişlerdir (Brown ve Deegan, 1998). Buna paralel olarak, Gillet-Monjarret (2015), French SBF 120 endeksine kayıtlı Fransız şirketlerini 2007-2010 yılı raporlarından yola çıkarak medya baskısı ve şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarına ilişkin üçüncü bir tarafın onayını alması arasındaki ilişkiyi ölçmüştür. Araştırma sonucunda, medya baskısının, şirketlerin sürüdürülebilirlik raporlarında yer alan verilerin doğruluğunu, üçüncü bir tarafa onaylatma oranını artırdığını ifade etmiştir (Gillet-Monjarret, 2015).

Cormier ve Magnan (2003) da büyük ölçekli 241 Fransız şirketinin sürdürülebilirlik raporları ve medya baskısı arasındaki ilişkisini incelemişlerdir. Bu doğrultuda, örneklemde yer alan şirketlerin, sürdürülebilirlik faaliyetlerine ilişkin gazetelerde yer alan haberlerin sıklığına odaklanmışlardır. Araştırma sonucunda, medyada sürdürülebilirliğe ilişkin haberlere konu olan şirketlerin daha kapsamlı açıklamalara yer verdiklerini savunmuşlardır (Cormier ve Magnan, 2003). Amer, Maistriau ve Bonardi (2014) en büyük 350 İngiliz şirketinin 2001-2011 verilerine dayanarak medya baskısı ve şirketlerin çevresel performansları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, şirketlerin çevreye zararlı faaliyetlerine ilişkin medya haberlerinin, çevresel performanslarına yaptıkları yatırıma pozitif yönde etki ettiğini belirtmişlerdir. Bulgulara göre, negatif haberler örneklemde yer alan büyük şirketlerin çevresel performanslarındaki artışın %25'ini açıklarken, daha küçük şirketlerin negatif haberlere karşı duyarsız olduğu görülmektedir (Amer Maistriau ve Bonardi, 2014). S&P 500 listesinde yer

alan 367 ABD'li şirketin 2000-2004 yıllarındaki verilerini inceleyen Zyglidopoulos, Georgiadis, Caroll ve Siegel (2012), medya baskısının şirketlerin güçlü-KSS faaliyetlerinin artmasına neden olurken KSS-zaafiyetleri şeklinde sınıflanan faaliyetleri söz konusu olduğunda bu baskıya duyarsız kaldığı bulgusuna erişmişlerdir. Bir başka ifadeyle şirketler, medya baskısı sonucu yasal yükümlülüklerin ve dar anlamlı ekonomik çıkarın ötesine geçerek birçok kuruluşa bağışta bulunarak pozitif KSS faaliyetlerini artırabilirler. Fakat operasyonel süreçlerine odaklanıp, çevre kirliliğine neden olan faaliyetlerini en aza indirgemeye ilişkin -KSS-zaafiyetleri olarak nitelenenfaaliyetlerini azaltmaya odaklanmayabilir (Zyglidopoulos ve diğ., 2012).

Türkiyede medyanın rolüne bakıldığında, Türk yazılı basın tarihinin, Osmanlı devletinde 19. asrın ilk yarısında ortaya çıkan gazetelere kadar uzanmakta olup, 19. asrın ikinci yarısından günümüze değin eleştirel söylemler yükselttikleri her dönemde baskıcı önlemlerle karşılaştıkları ve dönem dönem çeşitli yasalarla bağımsızlıkları garanti edilirken dönem dönem yine yasalarca kısıtlamalara uğradıkları belirtilmektedir (Çatalbaş, 2007). Yamak ve Ertuna, (2017) Türkiye'deki medya şirketlerinin genelde çarpraz sahiplik yapısına sahip olduklarını ve bu nedenle bir yandan vergi cezası vb. yaptırımlardan kaçınma, hükümet ihaleleri ya da düzenlemelerine bağımlı olma, devlet sahipliğindeki şirketlerin reklam getirilerini elde etme gibi sebeplerle; diğer yandan 2001 krizi sonrası birçok medya organının doğrudan devlet kontrolüne geçmesiyle eleştirel haberciliğin zayıf olduğunu belirtmişlerdir. Bu çerçevede, Türkiye'de medya üzerinde hükümet baskısının güçlü olduğunu vurgulamışlar ve bu baskıdan dolayı medyanın, paydaş haklarının ihlaline ilişkin vakaların takibinde ya da kurumsal yönetim problemlerinin tesbitinde çok kısıtlı bir seviyede rol oynadığını savunmuşlardır (Yamak ve Ertuna, 2017).

Diğer yandan, 2008 tarihli Birleşmiş milletler kalkınma raporunda, Türkiye'de faaliyet gösteren şirketlerin, toplumsal meseleleri kurumsal itibar yaratmak için önemli bir araç olarak gördükleri ve çeşitli sponsorluklar veya sivil toplum kuruluşları ile iş birliği yapma eğiliminde oldukları belirtilmiştir (UNDP/CSR Turkey/EU Commission, 2008). Özellikle 1999 ve 2005 yılları arasında şirketlerin KSS faaliyetlerinin, kurumsal itibara büyük ölçüde etki ettiği vurgulanmıştır (UNDP/CSR Turkey/EU Commission, 2008). Örneğin, Görpe ve Yüksel, (2011) Kapital Dergisinde 2004-2005 yıllarının

en beğenilen şirketleri olarak seçilen 5 farklı sektörden 15 şirketin gazete haberlerinde yer alma oranları ve bu şirketler arasındaki sıralaması arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını araştırmışlardır. Bu şirketler hakkındaki 18 ulusal gazetede 2004 yılında yayımlanan yılındaki haberleri içerik analiziyle inceledikleri araştırma sonucunda, şirketlerin haberlerde yer alma sıklığı ile kamu bilinirliği arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir (Görpe ve Yüksel, 2011:375, 376). Atakan ve İşçioğlu (2009), 2006 yılında Türk tüketicilerinin KSS'ye ilişkin tutumlarını ve bilgilerini ölçmek üzere İzmir ve İstanbul'da 64 kişi üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, katılımcılar şirketlerin çoğunlukla topluma, tüketicilere, çalışanlara ve çevreye karşı sorumlu olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca, yukarıdaki verilerle tutarlı olarak, katılımcılar eğitim, sağlık, doğayı koruma ve çalışanlarına yatırım yapmanın, şirketlerin öncelikli sorumlulukları arasında olduğunu vurgulamışlar ve özellikle Holdinglerin sosyal sorumluluk faaliyeti yürüterek toplumdan aldığını tekrar topluma vermeleri gerektiğini ifade etmişlerdir (Atakan ve İşçioğlu, 2009).

Buradan yola çıkarak, Türkiye'de her ne kadar toplumsal bir baskı unsuru olarak medyanın kısıtlı bir rolü olduğu vurgulansa da (Yamak ve Ertuna, 2017) kamu bilinirliği yüksek şirketlerin medyaya karşı daha duyarlı olacağı ve KSP seviyesini yükseltecek uygulamalara daha fazla kaynak ayıracakları öne sürülebilir.

***H4:* İşletmelerin medyada yer alma oranı ve** *toplam KSP seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

***H4a:* İşletmelerin medyada yer alma oranı ve** *KSP(çevre) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

***H4b:* İşletmelerin medyada yer alma oranı ve** *KSP(toplum) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

***H4c:* İşletmelerin medyada yer alma oranı ve** *KSP(kurumsal yönetim) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

Uluslararasılaşma Seviyesi (regülatif ve sosyal baskılar): Uluslararasılaşmaya yönelik araştırmalar farklı sonuçlara işaret etmketedir. Araştırmaların bir kısmı uluslararasılaşma ve KSP arasında anlamlı bir ilişki olmadığına işaret ederken (Simerly, 1997; Simerly ve Li, 2000); bir kısmı

da pozitif bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır (Attig ve diğ., 2016; Suto ve Takehara, 2016, Yin, 2017). Ancak özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki şirketler görece gelişmemiş piyasa koşulları ve iş çevrelerine yönelik zayıf düzenlemeler ile bunların getirdiği kurumsal boşluklarla çevrili olduklarından (World Bank, 2000) uluslararası piyasalarda rekabet etmekte zorlanabilirler. Zira uluslararısılaşan şirketlerin, farklı ülkelerdeki STK'lar, yasalar, siyasi düzenlemeler, regülasyonlar, yerel tedarikçiler, distribütörler, teknik personel, tüketicilerden oluşan daha farklı ve çeşitli paydaşlarla karşılacakları belirtilmiştir (Detomasi, 2007). Dolayısyla uluslarasılaşan şirketler, ev sahibi ülkelerdeki paydaşların yanısıra faaliyet gösterdikeri diğer ülkelerde yer alan paydaşların da baskısına maruz kalmaktadırlar. Öte yandan, uluslararasılaşmanın, şirketleri farklı piyasa koşulları, kültürel ve yasal farklılıklar gibi etmenler sonucu, yöneticileri karmaşık staretejiler ve artan bilgi işleme talepleriyle karşı karşıya bıraktığı savunulmuştur (Tihanyi ve Thomas, 2005). Benzer şekilde, yerel toplum içindeki farklı çıkar gruplarının, yöneticileri KSP'ye odaklanmaya yöneltebileceği belirtilmiştir (Greening ve Gray, 1994). Becker ve Henderson (2000) ise, şirketlerin uluslararasılaşma seviyesi arttıkça, ulusal sınırları dışındaki pazarlarda farklı sosyal meselelere öncelik tanınabileceğinden, daha fazla çeşit ve sayıda paydaş talebi ve toplumsal meselelerle karşılaşacaklarını ifade etmşilerdir. Bu doğrultuda, şirketlerin uluslararası piyasalara açılma oranı arttıkça, ev sahibi ülkelerde kabul görme, meşruiyet kazanma gibi kaygılarla sosyal meselelere karşı daha duyarlı hale gelmeleri beklenmektedir (Gjølberg, 2009).

Örneğin, Attig ve diğ., (2016) 3.040 ABD'li şirketin 1991-2010 yılları arasındaki 1991-2010 yılları arasındaki sosyal sorumluluk performanslarını inceledikleri araştırma sonucunda, uluslararasılaşmanın toplum, çevre ve çeşitlilik gibi konularda KSP'nin artmasını sağladığını vurgulamışlardır. Uluslararararasılaşma ve şirketlerin insan haklarına ilişkin performansları arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu doğrultuda, uluslararasılaşmanın şirketleri, onlar için birincil önem taşıyan paydaşlara yanıt vermeye yönlendirdiğini belirtmişler ve güçlü politik ya da yasal kurumların, KSP üzerinde önemli rol oynadığını vurgulamışlardır (Attig ve diğ., 2016). Suto ve Takehara (2016) da Japonya'da 2007-2011 yılları arasındaki verilere dayanrak yürüttükleri araştırmada şirketlerin uluslararası bağımlılığı arttıkça, KSP'lerinin arttığı sonucuna varmışlardır.

Benzer şekilde, Brammer, Pavelin ve Porter (2006) İngeltere'de faaliyet gösteren 420 şirket üzerine yaptıkları araştırma sonucunda, uluslararasılaşma ve KSP arasında pozitif bir ilişki olduğunıu ifade etmişlerdir. KSP'nin farklı boyutlarına odaklandıklarında ise, uluslarasılaşmanın Batı Avrupa ülklerine doğru gerçekleştiği şirketlerin çevresel performansları artarken, doğu Avrupada faaliyet gösterenlerin çevresel performanslarının düştüğünü, çalışanlara yönelik performansı üzerinde ise herhangi bir etkisi olmadığını savunmuşlardır. Ararlarında gelişmiş ve gelişmkete olan ülkelerin yer aldığı 16 ülkede faaliyet gösteren 363 şirketi inceledikleri araştırma sonucunda Symeou, Zyglidopoulos ve Williamson (2018) ise uluslarasılaşmanın şirketin genel olarak KSP seviyesini artırdığını, ancak sosyal performansın çevresel performanstan daha çok arttığını ortaya koymuşlardır. Yin (2017) uluslarasılaşmanın Çin'li şirketleri verimlilik, güvenilir ürün, müşteri tatmini gibi alanlarda daha sorumlu davranmaya ittiğini ve KSP seviyesini artırdığını belirtmiştir. Şirketlerin bu çabalarının, kendilerini farklı konumlandırma amacına yönelik olabileceğini ifade etmiştir. Cheung, Kong, Tan ve Wang (2015) da Çin'de faaliyet gösteren şirketlerin uluslararasılaşma seviyesi ve KSP arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Bunlara ilaveten, Kang (2013) uluslararısılaşmanın, farklı bölgeleri, şirketler için gelir kaynağına dönüştüreceğinden, yöneticileri hissedar baskısından uzaklaştırabileceğini ve paydaşların taleplerine ve toplumsal meselelere daha çok dikkat etmeye olanak tanıyabileceğini savunmuştur. Diğer yandan, Fombrun (1996) şirketlerin toplumsal meselelere yönelik uygulamlarının, itibarlarını doğrudan etkilediğini ve itibarlarını koruyup artırmak isteyen şirketlerin sosyal sorumluluğa ilişkin imajlarını geliştirme eğiliminde olduklarını ifade etmiştir. Şirketlerin itibarı ise yazında, devamlı rekabet avantajı sağlayabilecek değerli bir kaynak olarak gösterilmektedir (Barney, 1991; Deephouse, 2000). Bu nedenle, ulusal sınırların ötesindeki şirketlerin, itibarlarını korumak amacıyla ve rekabet edebilmek için KSP'leirne daha çok ağırlık verebilecekleri söylenebilir.

Türkiye'de ise 1980 sonrası dönemde eski ve yeni işletme gruplarının uluslararasılaşma seviyelerinin arttığı belirtilmiştir (Buğra, 1994). Dolayısıyla, Türkiye ekonomisinin, 1980'lerden itibaren daha çok dış piyasalara yöneldiği ve iş çevrelerine yönelik regülasyonların daha liberal bir yapı kazandığı söylenebilir. Ararat ve Uğur (2003), yapılan düzenlemelere rağmen,

1990'ların ortasına kadar yabancı sermaye hareketleri istenilen seviyeye ulaşmadığını belirtmişlerdir. İzleyen yıllarda ise 1994'te rekabet kurulunun kurulması, 1995 yılında yürürlüğe giren Ticaret ve Gümrük Tarifeleri Genel Anlaşması ve makroekonomik istikrarla yabancı sermaye girişinde artış gözlendiği belirtilmiştir (Onaner, 2001). Erdilek (2008) ise, 2003 yılına dek Türkiye ekonomisinin giderek istikrarsızlaşması, yerel piyasanın doygunluk noktasına ulaşması, ithalat yoğunluğunun hızla artması, teknolojiye ve uluslararası markalara erişim gibi sebeplerle Türk şirketlerinin yoğun şekilde uluslararası piyasalara açıldıklarına dikkat çekmiştir.

Dünya Bankası Raporuna (World Bank, 2000) göre gelişmekte olan ülkelerde kurumsal yönetime ilişkin düzenlemeler, şeffaflık ve bunları destekleyici kurumlar yeterli değildir. Gelişmekte olan ülkeler arasında yer alan Türkiye'de de kurumsal yönetim uygulamları ve iş çevresine yöenlik düzenlemeler genel itibariyle zayıf olarak nitelendirilmektedir (Yurtoğlu, 2003; Ararat ve Yurtoğlu, 2006). Daha spesifik olarak ele alındığında ise, Türkiye'de özellikle çevresel düzenlemeler ve bunların devlet tarafından uygulanması çok sıkı olmadığı vurgulanmıştır (Küskü, 2007; Küskü ve Zarkada-Fraser, 2004). Küskü ve Zarkada-Frasert (2004), Türkiye ve Avustralya'daki şirketleri inceledikleri araştırma sonucunda, Türkiye'deki şirketlerin çevresel performans ve ayrıcımlık karşıtı kanunlara, Avustralyalı şirketlere kıyasla daha az önem verdiklerini savunmuşlardır. Bu doğrultuda, Türk şirketlerinin ağırlıklı olarak müşteri sadakati ve örgütsel bağlılığı artırmaya hizmet eden, yerel toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik faaliyetler yürüttüklerini belirtmişlerdir. Küskü ise (2007) AB üyelik süreci ilerledikçe, ürünlerini AB piyasalarına sunmak isteyen şirketlerin çevresel performanslarını artırdıklarını ifade etmiştir. Bu doğrultuda, yabancı piyasaların ve yabancı ortakların Türkiye'de faaliyet gösteren şirketlerin çevresel performanslarını artıran temel kurumsal faktörler olduğunu savunmuştur. Zira uluslararası piyasalarda faaliyet gösteren şirketler, yerel şirketlere kıyasla meşruiyet ve kabul görme açısından daha fazla zorlukla karşılaşabilirler (Kostova ve Zaheer, 1999). Bu savlardan yola çıkarak, uluslararası piyasalarda yer alan şirketlerinin, faaliyetleri Türkiye piyasasıyla sınırlanan şirketlere kıyasla daha yüksek KSP sergilemeleri beklenmektedir.

***H5:* İşletmelerin** *uluslararasılaşma seviyesi ve toplam KSP seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

***H5a:* İşletmelerin** *uluslararasılaşma seviyesi ve KSP(çevre) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır*

***H5b:* İşletmelerin** *uluslararasılaşma seviyesi ve KSP(toplum) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

***H5c:* İşletmelerin** *uluslararasılaşma seviyesi ve KSP(kurumsal yönetim) seviyesi pozitif yönlü bir ilişki vardır*

Sahiplik yapısı: Sahiplik yapısının dağınık, sermaye piyasasının gelişmiş ve bağımsız denetimin iyi olduğu gelişmiş ülkelerde, şirket dışı ve piyasa temelli yönetişim mekanizmaları işlevselken (Ertuna ve Ertuna, 2009); hissedar yoğunluğunun, ülkelerin gelişim seviyesiyle birlikte düşüş gösterme eğiliminde olduğu ve gelişmekte olan ülkelerde, yoğunlaşmış sahiplik yapısının hâkim olduğu vurgulanmıştır (Claessens, Djankov ve Lang, 2000). Buna paralele olarak, gelişmekte olan ülkelerde, çıkar çatışmasının, gelişmiş ülkelerde olduğu gibi yöneticiler ile hissedarlar arasında değil; yönetim kademelerini elinde bulunduran büyük hissedarlar ve küçük hissedarlar arasında olduğu ifade edilmiştir (Ertuna ve Ertuna, 2009). Ağırlıklı olarak yoğunlaşmış sahipliğin görüldüğü gelişmekte olan ülkelerde, hisselerin çoğunluğunun (controlling shareholders), sıklıkla aileler ya da devletin elinde olduğu belirtilmiştir (Claessens, Djankov ve Lang, 2000). Yurtoğlu (2000) holdinglerin 257 şirketten 143'ünde ortalama %36 hisse ile en büyük hissedarlar olduğunu, finansal olmayan şirketlerin ve ailelerin holdingleri izlediklerini belirtmiş, finansal olmayan şirketlerin 139 şirkette ortalama %31,7 ve ailelerin de 128 şirkette ortalama %27,1 hisse ile en çok paya sahip hissedarlar olduklarını belirtmiştir. Diğer yandan, nihai sahipliğe bakıldığında ise ailelerin doğrudan ya da dolaylı olarak 257 şirketin 198'inde oratalama %53,8 oranında öz sermayeye sahip olduklarını ve böylece şirketlerin çoğunluğunun ailelerin sahipliği ve kontrolünde olduğunu, ailelerin dolaylı olarak ya da doğrudan şirketlerin %75'ten fazlasına sahip olduğunu belirtmiştir. Aile kontrolündeki bir firmada aile nihai olarak özsermayenin ortalama %53,8'ine sahip olsa da oy hakkının ortalama %60,3 olduğunu belirtmiştir (Yurtoğlu, 2000). Dolayısyla Türkiye'deki işletmelerin sahiplik yapısına bakıldığında Türkiye'deki işletmelerin sahiplik yapısının yüksek konsantrasyon ve merkezilik özelliği taşıdığını belirtmiştir (Yurtoğlu, 2003). Bu bulgulara dayanarak Türkiye'deki işletmelerin sahip-

lik yapısında öncelikle aile işletmelerinin, holdinglerin ve kurumsal yatırımcıların ön plana çıktığı söylenebilir. Sahiplik yapısının işletmelerin yöneldikleri toplumsal meseleler ve KSP seviyesi üzerinde etkili olduklarına yönelik birçok araştırma mevcuttur (Khan, Zhang, Usman, Badulescu, Sial, 2019; Lau, Lu ve Liang, 2016; Suto ve Takehara 2016; Ducassy ve Montandrau, 2015; Huang, 2010). Bu nedenle Türkiye'deki işletmelerin sahiplik yapıları göz önünde bulundurularak, KSP seviyesi üzerinde aile işletmelerinin, holdinglerin, kurumsal yatırımcıların ve yabancı yatırımcıların rolleri incelenecektir. Kurumsal yatırımcılar ve yabancı yatırımcıların işletmelerin KSP seviyesi ile ilişkisi, paydaş kuramları ve kurumsal kuram çerçevesinde incelenirken, aile sahipliğinin rolü, izleyen bölümde sosyo-duygusal zenginlik kuramı çerçevesinde incelenecektir.

Kurumsal Sahiplik (Sahiplik yapısı): Kurumsal yatırımcılar bankalar, emeklilik fonları, sigorta şirketleri, yatırım fonları, yatırım ortaklıkları, yardım fonları gibi kuruluşlardan oluşmaktadır. Kurumsal yatırımcıların hisse oranlarına ilişkin farklı yönde bulgular olduğu görülmektedir. Örneğin, Simerly (1995) ABD'li 42 şirketin 1998 yılı verilerinden ve Fortune tarafından sununlan KSP değerlendirmelerinden faydalandıkları araştırmada, kurumsal yatırımcılar ve KSP arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda kurumsal sahiplik ve işletmelerin KSP'leri arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olmadığını ifade etmişler ve kurumsal yatırımcıların şirketlerin sosyal meselelere yönelik eğilimine etki etmediğini vurgulamışlardır (Simerly, 1995). Benzer şekilde, Barnea ve Rubin (2010) de en büyük 3000 Amerikalı şirket arasında yer alan 2650 şirketin 2003 yılındaki verilerine dayanarak, KSP'leri ile kurumsal sahiplik yapıları ve sermaye yapıları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda tepe yöneticilerin hisse senedi oranları ile işletmelerin kaldıraç oranlarının, KSP ile negatif yönlü bir ilişkisi olduğunu; kurumsal sahipliğin ise KSP ile istatistiki olarak anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığını savunmuşlardır (Barnea ve Rubin, 2010). Ducassy ve Montandrau (2015) ise Fransa'da faaliyet gösteren 41 şirket üzerinde hissedarların KSP'ye etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, aile sahipliği ya da kurumsal sahipliğin KSP'ye etki etmediğini, sahiplik yoğunluğu ile KSP arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır (Ducassy ve Montandrau, 2015). Diğer yandan kurumsal yatırımcıların hem sosyal hem çevresel performansa (Dyck,

Lins, Roth ve Wagner, 2019) hem de sadece çevresel performansa (Motta ve Uchida, 2018) pozitif yönde etki ettiğine ilişkin bulgular mevcuttur. Oh, Cha ve Chang, (2017) ise ABD'de faaliyet gösteren 654 şirkette, tepe yöneticilerin hisse oranı ile kurumsal sahiplik oranının şirkertlerin sosyal sorumluluk faaliyetlerine etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, bu iki değişkenin işletmelerin sosyal sorumluluk girişimleri üzerinde doğrusal olmayan bir etkiye sahip olduklarını ortaya koymuşlardır. Bu çerçevede, tepe yöneticilerin hisse senedi oranının, belirli bir noktaya kadar negatif etki edip bu noktadan sonra pozitif etki etmeye başladığını; kurumsal sahipliğin ise genel olarak pozitif etki ettiğini ancak belirli bir noktadan sonra sosyal sorumluluk performansı artışının düşüş gösterdiğini ifade etmişlerdir (Oh, Cha ve Chang, 2017). Johnson ve Greening (1999) 1993 yılında KLD veri tabanında yer alan 286 şirketin kurumsal yatırımcı türleri ve kurumsal yönetim araçlarının, KSP'nin beşerî boyut (kadın ve azınlıklar, yerel topluluk ve çalışanlarla ilişkiler) ve ürün kalitesi boyutu (ürün ve çevre) üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda emeklilik fonlarının KSP'nin beşerî boyutu ve ürün kalitesi boyutu ile pozitif yönlü bir ilişkisi varken, yatırım bankacılığı fonlarının KSP ile doğrudan bir ilişkisi olmadığını savunmuşlardır (Johnson ve Greening, 1999).

Neubaum ve Zahra (2006) ise 1995-2000 yıllarında Fortune 500'de yer alan 129 şirkete dair derledikleri verilere dayanarak yürüttükleri araştırma sonucunda uzun vadeli kurumsal sahipliğin kurumsal sosyla performansla pozitif yönlü bir ilişkisi olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca kurumsal sahiplerin aktivizm frekansı ve koordinasyonunun bu ilişki üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu savunmuşlardır (Neubaum ve Zahra, 2006). Türkiye'de yapılan araştırmalara bakıldığında ise Saygili, Saygili ve Taran (2019), Borsa İstanbulda işlem gören şirketlerden 2010-2017 yılları arasında Kurumsal Yönetim Endeksinde (XKURY Index) yer alan 46 şirketin sahiplik yapısının kurumsal yönetim uygulamaları üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda devlet sahipliğinin kurumsal yönetim uygulamaları üzerinde negatif yönlü bir etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Kurucu aileler, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerden gelen yabancı yatırımcılar ve kurumsal yatırımcıların ise istatistiki olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğuna yönelik yeterli kanıta ulaşamadıklarını ifade etmişlerdir (Saygili, Saygili ve Taran, 2019). Akbaş ve Canikli (2019), karbon saydamlık projesinin 2014,

2015, 2016 yılı anketine katılan 84 Türk şirketinin bu yıllardaki verilerine dayanarak şirketlerin finansal özelliklerinin ve yönetim kurulu yapısının, çevre performanslarına ilişkin açıklamalarına etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda firma büyüklüğü, kurumsal sahiplik ve piyasa değerinin, şirketlerin çevresel duyarlılıkları ile pozitif yönde ilişkiye sahip olduklarını dile getirmişlerdir. Diğer yandan, firma büyüklüğü, karlılık ve kurumsal sahipliğin şirketlerin çevre faaliyetlerinin şeffaflığına pozitif yönlü bir etkisi olduğunu ifade etmişlerdir (Akbaş ve Canikli, 2019).

Görüldüğü gibi kurumsal yatırımcıların sahiplik oranlarının işletmelerin kurumsal sosyal ve çevresel performanslarına etkisine yönelik bulgular birbirinden farklılaşmaktadır. Öte yandan, yazında kurumsal yatırımcıların yatırımlarından uzun vadeli getiriler bekledikleri (Kochar ve David, 1996) ve kurumsal sahiplik oranı arttıkça, işletmelerin uzun vadeli borçlanma oranlarının düştüğü belirtilmiştir (Chaganti ve Damanpour, 1991). Bunlara ilave olarak, şirketler için meşruiyeti yüksek paydaşların şirketlerin faaliyetlerine ve karar alma süreçlerine büyük etki ettikleri (Mitchell, Agle ve Wood, 1997) ve sahiplik oranları oranları yüksek kurumsal yatırımcıların tepe yönetime doğrudan erişebileceklerine yönelik savlar ortaya atılmıştır (Schnatterly, Shaw ve Jennings, 2008). Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin hissedarlara doğrudan finansal getirilerin ötesinde yararlar sağladığı ve hissedarların sosyal sorumluluk faaliyetlerinden beklentisinin kısa vadeli veya uzun vadeli olmak suretiyle birbirinden farklılaştığı belirtilmiştir. (Faller ve Knyphausen-Aufsess, 2018).

Bu argümanlara dayanarak kurumsal yatırımcıların uzun vadeli getirilere odaklanıp riskten kaçınacakları ve tepe yöneticilerin özellikle hisse oranı yüksek kurumsal yatırımcıların taleplerini daha çok dikkate alacağı söylenebilir. Keza kurumsal sahiplik oranı ve KSP arasında pozitif ilişki buldukları araştırmada Dyck, Lins, Roth ve Wagner (2019), kurumsal sahiplerin uzun vadede finansal ve sosyal getiri elde etme beklentisiyle motive olduklarını belirtmişlerdir. Nitekim Türkiye'deki şirketlerin sahiplik yapısını inceledikleri araştırmada Yurtoğlu (2000), finansal olmayan kuruluşların 257 şirketten 139 şirkette ortalama %31,7 hisse ile en büyük hissedarlar arasında iken, finansal kuruluşların 62 şirkette hisse sahibi olduklarını ve holdingler, finansal olmayan kuruluşlar ya da aileler kadar önemli bir yer tutmadıklarını ifade etmiştir. Buradan hareketle, kurumsal yatırımcıların

yer aldığı işletmelerde, yöneticilerin kurumsal yatırımcıların uzun vadeli beklentilerini ve bu yöndeki görüşlerini daha çok dikkate alarak, uzun vadede getiri sağlayacak toplumsal meselelere odaklanacakları söylenebilir.

H6: *Kurumsal yatırımcıların yer alması ve işletmelerin toplam KSP seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

H6a: *Kurumsal yatırımcıların yer alması ve işletmelerin KSP(çevre) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

H6b: *Kurumsal yatırımcıların yer alması ve işletmelerin KSP(toplum) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

H6c: *Kurumsal yatırımcıların yer alması ve işletmelerin KSP(kurumsal yönetim) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

Yabancı Sahiplik (Sahiplik yapısı): Türkiye bağlamına bakıldığında, yerli işletmelerin uzun vadeli stratejiler geliştirmeden mevcut duruma yönelik, tepkisel stratejiler geliştirirken, yabancı sermayeli işletmelerin çevresel değişimlere daha proaktif ve uzun vadeli planlara dayalı stratejiler geliştirdikleri ortaya konmuştur (Dinçer ve Tatoglu, 2002). Buna paralel olarak yabancı sermayeli işletmelerin, yerli işletmelere kıyasla daha kapsamlı ve detaylı stratejik planlamalar yaptıkları vurgulanmıştır (Dincer, Tatoglu ve Glaister, 2006). Buradan yola çıkarak, yabancı sermayeli işletmelerin uzun vadede getiri sağlayacak toplumsal meselelere yönelik olarak daha fazla girişimde bulunabilecekleri söylenebilir.

H7: *Yabancı yatırımcıların yer alması ve işletmelerin toplam KSP seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

H7a: *Yabancı yatırımcıların yer alması ve işletmelerin KSP(çevre) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

H7b: *Yabancı yatırımcıların yer alması ve işletmelerin KSP(toplum) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

H7c: *Yabancı yatırımcıların yer alması ve işletmelerin KSP(kurumsal yönetim) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

2.5.3. Sosyo-duygusal Zenginlik Kuramı (Socioemotional Wealth Theory)

Bu kurama göre aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran en temel faktör, aile üyelerinin, şirketlerinin sosyo duygusal zenginliklerini koruyup sürdürme arzusu olduğu savunulmuş (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson ve Moyano-Fuentes, 2007; Gomez-Mejia, Cruz, Berrone ve De Castro, 2011; Berrone, Cruz ve Gomez-Mejia, 2012; Zellweger, Kellermanns, Chrisman ve Chua, 2012;) ve aile şirketerinin hem finansal hem de finansal olmayan hedefleri olduğu belirtilmiştir (Chrisman, Chua ve Litz, 2004; Zellweger, Nason, Nordqvist ve Brush, 2013). Bu doğrultuda, aile şirketlerinde stratejik kararların, mevcut kuşakların ötesinde hanedanı sürdürme ve aile işletmesini güvenceye alma gibi ailenin uzun dönemli yükümlülüklerini yerine getirmeye yönelik mekanizmalar çerçevesinde de alınabildiği belirtilmiştir (Strike, Berrone, Sapp ve Congiu, 2015). Aile şirketlerinin finansal olmayan değerlerle güdülendikleri ya da bu değerlere sıkı sıkıya bağlı oldukları dile getirilerek şirket içi ilişkilerin yönetimi, stratejik karar alma ve kurumsal yönetimin aile şirketlerinde diğer şirketlere kıyasla farklılık gösterdiği ve aile sahipliğinin seleflerin seçimi, firma çeşitlendirmesi, vekil sözleşmesi türü ve yeni bağlı kuruluşların kurulması gibi konulara etki ettiği belirtilmiştir (Gomez-Mejia, Cruz, Berrone ve De Castro, 2011). Duygusal bağ, kardeşlerin şirkete dahil olması, miras anlayışı, ailenin kontrolü ve itibar kaygıları ile şekillenen sosyo-duygusal zenginliğin; psikolojik, sosyolojik ve hatta bazı durumlarda coğrafi olarak şirkete daha mesafeli olan ve hem bireysel hem faydacı eğilimlerle şirketi yöneten profesyonel yöneticiler yahut hissedarlara kıyasla aile sahipliğindeki şirketlere farklı özellikler kazandırmaktadır (Gomez-Mejia, Cruz, Berrone ve De Castro, 2011). Sosyo-duygusal zenginlik kuramı, şirket ve aile üyeleri arasındaki bağların psikolojik bir işlev gördüğünü ve aile şirketlerinin kendilerini çevreleyen topluma karşı bağlarının da daha kuvvetli olduğu vurgulanmıştır (Berrone, Cruz, Gomez-Mejia ve Larraza-Kintana, 2010). Bu nedenle aile şirketlerinin stratejik yöneliminin daha uzun vadeli olduğu vurgulanarak, çevresel performanslarının daha yüksek olduğu (Berrone, Cruz, Gomez-Mejia ve Larraza-Kintana, 2010) AR-GE harcamalarına daha fazla yatırım yaptıkları (Chrisman ve Patel, 2012) ve dış paydaşlara yönelik KSP'lerinin daha yüksek olduğu (Cruz, Larraza–Kintana, Garcés–Galdeano ve Berrone, 2014),

olası sorunları çözmek üzere önceden harekete geçerek proaktif paydaş yönetimini benimsemeye daha çok eğilimli oldukları (Cennamo, Berrone, Cruz ve Gomez–Mejia, 2012) savunulmuştur. Öyleki aile şirketlerinin sosyo-duygusal zenginliklerini finansal getirilerinden ödün vermek pahasına korumaya çalıştıkları ifade edilmiştir (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson ve Moyano-Fuentes, 2007). Aile şirketlerinin kendi sosyo duygusal zenginliklerini korumaya yönelik eğilimlerinin kendi içinde değişebileceği de savunulmuştur. Örneğin emekliliği yakın aile üyesi CEO'ların daha çok riskten kaçındıkları ve aile mirası olan şirketlerini gelecek kuşaklara bırakmayı kişisel çıkarlarının önünde tuttukları savunulmuştur (Strike, Berrone, Sapp ve Congiu, 2015). Aile şirketlerinin sosyal sorumluluk faaliyetlerinin diğer şirketlere kıyasla daha fazla meşruiyet kazandığı belirtilmiştir (Panwar, Paul, Nybakk, Hansen ve Thompson, 2014). Diğer şirketlerde olduğu gibi aile şirketlerinin de paydaşlarının ihtiyaçlarına cevap verebilecekleri stratejiler gerçekleştirmeleri beklenmektedir ancak aile şirketlerinin finansal olarak anlamlı ve rayonel olmasa da ikincil paydaşların taleplerine daha duyarlı olacakları vurgulanmaktadır (Berrone, Cruz ve Gomez-Mejia, 2014). Berrone, Cruz, and Gómez-Mejía (2012) sosyo duygusal zenginlik yaklaşımı şekillendiren boyutları aile kontrolü ve etkisi, ailenin kendisini şirketle tanımlaması, bağlayıcı sosyal bağlar, aile üyeleri arasındaki duygusal bağ ve kuşaklararası niyetler olarak tanımlamışlardır. Bu doğrultuda, Miller, Breton-Miller ve Lester, (2013) Fortune 1000 şirketini inceledikleri araştırmada ailenin şirket sahiplik oranı ve tepe yönetime katılım oranı arttıkça meşruiyet arayışlarının ve dolayısyla dış paydaşların taleplerine karşı duyarlılıklarının arttığını belirtmişlerdir. Bu çerçevede, bu araştırmada aile sahipliğinin ve sahiplik oranının KSP seviyesi ile ilişkisi, sosyo-duygusal zenginlik kuramı çerçevesinde incelenecektir.

2.5.3.1. Firma Düzeyindeki Hipotezler (Sosyo-duygusal Zenginlik Kuramı)

Aile şirketleri (Sahiplik yapısı): Dünya genelindeki hâkim organizasyon yapısı olduğu belirtilen aile şirketlerinin (La Porta, Lopez-de Silanes, and Shleifer, 1999) tanımlanmasında farklı ölçütlere başvurulmuş olup (Miller, Le Breton-Miller ve Lester, 2013; Miller, Le Breton-Miller, Lester ve Cannella, 2007)), bu araştırmada, yaygın kullanılan kriterleri kapsayan Martínez-Ferrero, Rodríguez-Ariza, García-Sánchez ve Cuadrado-Ballesteros'un

(2018) tanımı benimsenmiştir. Bu çerçevede, halka arz oranı çıkarıldıktan sonra en büyük hissedarın bir şahıs ya da aile olduğu ve bu şahıs ya da aile üyelerinin oy haklarının %10'dan fazla olduğu şirketler aile şirketleri olarak tanımlanmıştır. Godfrey (2005), aile şirketleri dahil olmak üzere tüm şirketlerin, paydaşlarının gözünde itibarlarını artırıp, faaliyetlerini sürdürmede ve varlıklarını korumada bir tür sosyal güvence sağlayabileceği sosyal meselelere eğilebileceklerini savunmuştur. Bu nedenle duygusal bağlılık, miras anlayışı ve itibar kaygılarının; aile şirketlerini diğer şirketlerden farklılaştırdığı ve sosyo zenginlik sermayesinin, aile işletmelerinin kendilerini tanımlayan bir özelliği olduğu ifade edilmiştir (Gomez-Mejia, Cruz, Berrone ve De Castro, 2011; Zellweger, Kellermanns, Chrisman ve Chua, 2012). Aile şirketlerinin kimlik, uzun ömürlülük ya da marka ve imaj gibi paydaşların şirkete dair algısının olumlu bir şekilde sürdürülmesi gibi duygularla ilişkili ve finansal olmayan hedeflere öncelik tanıyabildikleri belirtilmiştir (Botero, Thomas, Graves ve Fediuk, 2013; Zellweger ve Astrachan, 2008; Déniz ve Suárez, 2005). S&P 500 endeksinde yer alan 414 şirketin 1994-2003 yılları arasındaki verilerine dayanarak yürüttükleri araştırmada ailelerin diğer sahiplere kıyasla sosyal sorumlulukla ilgili itibarlarını daha çok önemseyerek keskin işten çıkarmalardan kaçındıklarını belirtmişlerdir (Block, 2010).

Bu doğrultuda, aile şirketlerinin uzun vadede finans dışı getiriler sağlayan sorumluluk faaliyetlerine yönelik araştırmalara bakıldığında, KSP seviyesine yönelik bulguların birbirinden farklılık gösterdiği görülmektedir. Örneğin aile şirketlerinin, diğer sahiplik yapısındaki şirketlerden daha düşük seviyede KSP sergilediklerini (Kim ve Lee, 2018; Aoi, Asaba, Kubota ve Takehara, 2015) ya da diğer sahiplik yapısındaki şirketlere kıyasla daha yüksek performans sergilediklerini gösteren (Bingham, Dyer, Smith ve Adams, 2011; Stavrou, Kassinis ve Filotheou, 2007) araştırmalara rastlanmaktadır. Bu araştırmalara ilave olarak, Dyer ve Whetten (2006) S&P 500 şirketlerinin 1991-2010 yıllarındaki verilerine dayanarak 59'u aile şirketi olmak üzere toplam 261 şirketi inceledikleri araştırmada, aile şirketlerinin diğer şirketlere göre topluma karşı daha sorumlu hareket ettiklerini ve sosyal imajlarına zarar verebilecek davranışlardan kaçındıklarını belirtmişlerdir. Diğer yandan, aile şirketlerinin, negatif dışsallık yaratacak faaliyetleri en aza indirgeyecek girişimlere, diğer şirketlere oranla daha az eğildiklerini ortaya koymuşlardır (Dyer ve Whetten, 2006).

Benzer şekilde, 1991-2005 yılları arasında ABD'deki 706 şirketin KSP seviyesinin incelendiği başka bir araştırmada da aile şirketlerinin pozitif sosyal sorumluluk faaliyetleri konusunda diğer şirketlere oranla daha iyi performans sergiledikleri belirtilmiştir (Bingham, Dyer, Smith ve Adams, 2011). KSP'yi alt boyutlar açısından incelediklerinde ise aile şirketlerinin pozitif KSP alanında çalışanlar ve yerel topluma ilişkin performansının arttığı ve yine çalışanlarla ilgili negatif KSP boyutunda da daha iyi performans sergilediği ifade edilmiştir. Tüketici boyutunda ise hem pozitif hem de negatif KSP alanında aile şirketleri arasında bir farklılık gözlenmezken, yerel toplum boyutunda negatif KSP alanında herhangi bir farklılık bulunmadığı belirtilmiştir (Bingham, Dyer, Smith ve Adams, 2011).

Bunlara ilave olarak, Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson ve Moyano-Fuentes, (2007), Güney İspanya'da faaliyet gösteren 1237 aile şirketinin, 1944-1998 yılları arasında sosyo duygusal zenginliklerini muhafaza etmek amacıyla finanasal olarak riskli kararlar aldıklarını belirtmişlerdir. Bu doğrultuda aile sahipliğindeki zeytinyağı imalathanelerinin 44 yıllık süreç içerisinde kendilerine, firma riskini azaltacak vergi indirimleri, sübvansiyonlar, ölçek ekonomisi ya da kredi avantajları tanıyan kooperatiflere katılmaktansa, işletme üzerindeki kontrolü kaybetmemek amacıyla bağımsız kalmayı tercih ettikleri ifade edilmiştir (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson ve Moyano-Fuentes, 2007). 194 ABD'li şirketin 1994-1998 yıllarındaki verilerine dayanarak aile şirketleri ve diğer şirketlerin çevresel performanslarını karşılaştırdıkları araştırma sonucunda Berrone, Cruz, Gomez-Mejia ve Larraza-Kintana (2010), aile şirketlerinin daha iyi çevresel performans sergileyerek sosyo-duygusal zenginliklerini korudıklarını savunmuşlardır. Aile şirketlerinin çevresel düzenlemelere ilişkin zorlayıcı kurumsal baskılara (para cezası vb.) benzeşmeci ve taklitçi uygulamalarla yanıt verebileceği gibi yasal talepleri karşılamanın ötesine geçerek henüz yaptırım gücü olmayan normatif taleplere de sosyo-duygusal sermayelerini koruyabilme amacıyla yanıt verebileceklerini savunmuşlardır (Berrone, Cruz, Gomez-Mejia ve Larraza-Kintana, 2010).

Türkiye'deki şirketlerin çoğunluğunun ailelerin sahipliği ve kontrolünde olduğu ve ailelerin dolaylı olarak ya da doğrudan şirketlerin %75'ten fazlasına sahip olduğu belirtilmiştir (Yurtoğlu, 2000). Üsdiken (2019) aile şir-

ketlerinde profesyonel yöneticilerin sayısı artsa da aile üyelerinin stratejik karar alma sürecinde daha etkili olduklarını ifade etmiştir. Bu doğrultuda, yazındaki bulgulardan da yola çıkarak Türkiye'deki aile şirketlerinde de ailelerin sosyo-duygusal zenginliklerini koruma eğilimi göstererek toplumsal meselelere yüksek oranda yatırım yapacakları tahmin edilmektedir. Bu sebeple aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H8: *Aile işletmelerinin toplam KSP seviyesi, aile işletmesi olmayan işletmelere kıyasla daha yüksektir.*

H8a: *Aile işletmelerinin KSP(çevre) seviyesi, aile işletmesi olmayan işletmelere kıyasla daha yüksektir.*

H8b: *Aile işletmelerinin KSP(toplum) seviyesi, aile işletmesi olmayan işletmelere kıyasla daha yüksektir.*

H8c: *Aile işletmelerinin KSP(kurumsal yönetim) seviyesi, aile işletmesi olmayan işletmelere kıyasla daha yüksektir.*

Ailelerin sahiplik oranı (Sahiplik yapısı): Cennamo, Berrone, Cruz ve Gomez–Mejia (2012) ve Block ve Wagner, (2014) sosyo duygusal zenginliklerini artırıp muhafaza edebildiklerinden, aile işletmelerinin diğer şirketlere kıyasla paydaşlarıyla daha proaktif olarak ilgilendiklerini savunmuşlardır. Bunun yanı sıra, aile şirketlerinde, aile üyelerinin firma operasyonları üzerinde kontrol sahibi olma, meşruiyet, imajı iyileştirme ve işleri güvence altına alma gibi araçsal motivasyonlar taşımaları halinde, şirketin kontrolünde ve faaliyetlerini devam ettirebilmesinde doğrudan rolü olan paydaşlara odaklanabileceklerini ifade etmişlerdir. Diğer yandan, özgecilik (altruism) duyguları ve aile şirketinin kendisini çevreleyen toplum içerisinde ne olması ve ne yapması gerektiğine yönelik temel içsel değerler yani normatif motivasyonlar söz konusu olduğunda ise yapılacak doğru şey olduğu için paydaşlarına yönelik faaliyetler yürüttüklerini savunmuşlardır (Cennamo, Berrone, Cruz ve Gomez–Mejia, 2012). Deephouse ve Jaskiewicz (2013), aile üyelerinin kendilerini aile şirketiyle daha güçlü bir şekilde tanımladıklarını ve bu güçlendirilmiş tanımlamanın aile üyelerini itibarı artırıp sosyo-duygusal zenginliklerine katkı sağlayacak ve nihayetinde kendilerini iyi hissetmelerini sağlaycak faaliyetlere yönelttiğini savunmuşlardır. Ancak, aile üyelerinin itibarı artıracak faaliyetleri yürütebilmeleri için şirket içer-

sinde onlara güç sağlayacak ölçüde hisseye sahip olmaları gerektiğini belirtmişlerdir (Deephouse ve Jaskiewicz, 2013).

Labelle, Hafsi, Francoeur ve Amar (2018), sosyo motional zenginlik kuramı ve vekalet kuramına dayanarak farklı ülkelerde yer alan 1264 aile şirketi üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda ailelerin şirketteki sahiplik oranı ve KSP'leri arasında doğrusal olmayan bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre, düşük kontrol seviyelerinde ailelerin sosyo-duygusal zenginliklerini korumak amacıyla sosyal girişimlere daha fazla yatırım yaparken, belirli bir eşiğin üzerinde ekonomik kaygıların sosyo-duygsal varlık kaygısının üzerine geçerek KSP'lerinin düşmeye başladığını ifade etmişlerdir. Ayrıca, kurumsal yönetimin paydaş yönelimli olduğu ülkelerde faaliyet gösteren aile şirketinin kurumsal performanslarının daha yüksek olduğunu dile getirmişlerdir (Labelle, Hafsi, Francoeur ve Amar, 2018). Ducassy ve Montandrau (2015) ise Fransa'da yer alan 41 şirket üzerinde yaptıkları araştırmada ne aile sahipliğinin ne de kurumsal yatırımcıların hisse oranının şirketin KSP seviyesine etki ettiğini, ancak sahiplik yoğunluğunun olumsuz etki ettiğini belirtmişlerdir. Ailelerin hâkim sahip olduğu şirketlerde, aile bireyleri, sosyo-duygusal varlıklarını ve itibarlarına önem verdiklerinden ekonomik çıkarlarını katı bir şekilde izlemek yerine, uzun vadeli getirilere odaklanarak daha yüksek çevresel performans sergileyebileceklerini ifade etmişlerdir (Sharma & Sharma, 2011). Block ve Wagner (2014), sosyo-duygusal znginlik kuramından yola çıkıp, S&P 500 listesinde yer alan 399 firmanın 1994-2002 yılları atasındaki verilerine dayanarak aile şirketlerinin sahiplik oranı ve krumsal sosyal performansları arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmada, aralarında pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

H9: *Ailelerin sahip oldukları hisse oranı ve işletmelerin toplam KSP seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

H9a: *Ailelerin sahip oldukları hisse oranı ve işletmelerin KSP(çevre) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

H9b: *Ailelerin sahip oldukları hisse oranı ve işletmelerin KSP(toplum) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

H9c: *Ailelerin sahip oldukları hisse oranı ve işletmelerin KSP(kurumsal yönetim) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

İşletme Grubu üyeliği (Sahiplik yapısı- Düzenleyici değişken): İşletme grupları "orta seviyede bir bağ ile şekillenen, resmi ve gayri resmi yollarla birbirine bağlı işletmeler toplulukları" olarak tanımlanmış ve böylece kısa vadeli stratejik ittifaklarla tek bir şirket çatısında konsolide işletmeler bu tanım dışında kalmıştır (Granovetter, 1995:95). Bir başka ifayle "işletme grubuna üye şirketler yasal olarak birbirinden bağımsız, aracı şirketler yoluyla doğrudan ya da dolaylı olarak hakim sahip tarafından yönetilmektedir" (Fan, Jin ve Zheng, 2016:509). İşletme grupları dünya genelinde ve özellikle de gelişmekte olan ülkelerde yaygın görülen bir organizasyon yapısıdır (Khanna ve Yafeh, 2000). 3,035 firma-yıl gözlemine ilişkin 2009-2014 yılları arasındaki verilerden yola çıkarak Çin'de faaliyet gösteren şirketlerin grup üyesi olmalarının KSP'lerine etkilerini inceledikleri araştırma sonucunda grup üyesi şirketlerin grup üyesi olmayan şirketlere kıyasla daha düşük oranda KSP segilediklerini belirtmişlerdir (Guo, He ve Zhong, 2018). Diğer yandan aynı anda hem grup üyesi olan şirketlerin meşruiyet sağlama kaygısının daha düşük olduğundan daha düşük oranda KSP sergilediklerini savunmuşlardır (Guo, He ve Zhong, 2018). Choi, Jo, Kim ve Kim, (2018), 2002-2015 yılları arasında 403'ü grup üyesi olmak üzere toplam 549 firma-yıl gözlemine dayanarak Günye Kore'deki grup şirketlerinin sosyal performanslarının öncüllerini ve sonuçlarını inceledikleri araştırma sonucunda grup üyesi şirketlerin sosyal ve çevresel meselelere yönelik daha fazla faaliyet yürüttüklerini belirtmişlerdir. Buna ilaveten, grup şirketlerinin KSP'lerinin yüksek oluşunun gruba özgü negatif olaylar yaşanması halinde olumsuz sonuçlardan korunduğunu ifade etmişlerdir (Choi, Jo, Kim ve Kim, 2018). Güney Kore'de 2009-2011 yılları arasında 200 şirket üzerinde yürüttükleri araştırmada Kim ve Lee (2018), aile şirketlerinin performansının diğer şirketlerin performansından düşük olduğunu, Kore'ye özgü grup aile şirketlerini tanımlayan Chaebol'e bağlı aile şirketlerinin ise diğer aile şirketlerinden daha yüksek KSP sergilediğini belirtmişlerdir. Türkiyedeki birçok büyük kuruluş işletme grubu çatısı altında toplanmış ve birbiriyle ilişkilidir. Bir hayli çeşitlendirilmiş yapıya sahip işletme grupları bir holding etrafında toplanmış olup ya tek bir ailenin ya da az sayıda ailenin ittifakı sonucu yapılan yatırımlarla oluşmuş ve kaynakların birbiri arasında aktarılabileceği tek bir oluşum haline bürünmüştür (Yurtoğlu, 2019).

H10: *İşletme Grubu üyeliği, ailelerin sahip oldukları hisse oranı ve toplam KSP seviyesi arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici role sahiptir.*

2.5.4. Tepe Kademeler Kuramı (Upper Echelons Theory)

Tepe kademeler kuramı Hambrick, Donald C. ve Phyllis A. Mason tarafından 1984 yılında ortaya atılmış olup kökleri sınırlı ussallık kuramına uzanmaktadır. Sınırlı ussallık yaklaşımına göre yöneticiler kararlarında teknik bir rasyonellik uygulamalarını önleyen birçok karmaşıklık, belirsizlik ve çeşitli uyarıcılarla karşılaşmaktadırlar (Hambrick, 2015). Bu yaklaşıma göre yöneticiler içinde yer aldıkları çevreye ilişkin tüm mevcut bilgileri kavrayıp işleyemezler (Hambrick ve Mason, 1984). Dolayısıyla yöneticilerin kararları tamamen rasyonel olmaktan uzak olup bunun yerine zihinsel kısa yollara başvurur, daha önce gördüklerine, deneyimlediklerine geri döner ve kişisel yorumlarını mevcut durum ve alternatiflere uygularlar (Hambrick, 2015). Karmaşık durumlar yöneticilerin sınırlı bilişsel kaynaklarıyla algılanmaktadır ve bu algılama, yöneticinin bir yandan soyut nitelik taşıyan değerleri ve bir yandan da eğitim, deneyim, yaş gibi gözlemlenebilir özelliklerinin süzgecinden geçerek yorumlanmaktadır (Hambrick ve Mason, 1984).

Kuram, tepe yöneticilerin kararları kişisel özelliklerinin şekillendirdiği bir süzgeçten geçirerek aldıkları savı üzerine temellendirilmiştir (Finkelstein ve Hambrick, 1990). Tepe yöneticiler ve CEO'lar, tepe kademeler kuramının merkezinde yer almakta olup yöneticilerin deneyimleri, değerleri ve kişilikleri karşılaştıkları durumları nasıl yorumlayacaklarına ve dolayısıyla kararlarına etki etmektedir (Hambrick, 2007). Buna paralel olarak, tepe yöneticilerin kişisel değerleri ve diğer özelliklerine bağlı olarak gelişen algıları stratejik kararları ve nihayetinde şirket çıktılarını etkilemektedir (Slater ve Dixon-Fowler, 2010). Dolayısıyla, yöneticiler mevcut bilgilere dayalı olarak tamamıyla rasyonel karar alamayacakları için, kararları sahip oldukları özelliklerdeki bireysel farklılıkları yansıtacaktır (Hambrick ve Mason, 1984; Hambrick, 2015). Bir başka ifadeyle organizasyonların faaliyetleri ve çıktıları tepe yöneticilerin değerleri, yetkinlikleri, deneyimleri ve bilişsel temellerinin birer izdüşümü olacaktır (Vera ve Crossan, 2004; Petrenko, Aime, Ridge ve Hill, 2016; Oh, Li ve Park, 2016).

Hambrick (2015), tepe kademler kuramını, tepe yöneticilerin çevrelerindeki fırsatlar, tehditler, alternatifler ve nihai olarak elde edecekleri olası so-

nuçları kişiselleşmiş bir çerçeveden görecekleri iddiası üzerine inşa etmiştir. Buradan yola çıkarak, tepe yöneticilerin deneyimleri, değerleri, kişilikleri ve diğer beşerî faktörlerin, stratejik durumların bu şekilde bireyselleşmiş yorumlara dayanmasına yol açtığını ifade etmiştir. Stratejik kararların birçok tepe yöneticiyi kapsadığını ve bu nedenle tepe kademeler kuramının, organizasyon çıktılarını bir tür grup karar süreci olarak gördüğünü vurgulamıştır (Hambrick, 2015). Hambrick ve Mason (1984), CEO'ların görevlerini ve bir ölçüye kadar güçlerini tepe yöneticilerle paylaştıkları için, salt CEO'ların özellikleri yerine, genel olarak tepe yöneticilerin incelenmesinin kuramın tahmin gücünü artırdığını iddia etmişlerdir. Buna karşın birçok araştırmada, CEO'ların karar almada en önemli rol oynayan, en kritik kararları almak için yeterli güç ve gerekli araçlara sahip üyesi oldukları savunulmaktadır (Cormier ve Lapointe-Antunes ve Magnan, 2016; Li, Li ve Minor, 2016; Zhou, 2016).

Hambrick ve meslektaşları; tepe yönetim ekiplerinin (Hambrick, Cho ve Chen, 1996; Hambrick, Humphrey ve Gupta, 2015) ve CEO'ların özelliklerinin (Chen, Treviño ve Hambrick, 2009; Chatterjee ve Hambrick, 2011; Quigley ve Hambrick, 2012; Gerstner, König, Enders ve Hambrick, 2013)**;** organizasyonların stratejileri ve çıktıları üzerine etkilerini inceledikleri çeşitli araştırmalar sonucunda kuramı ampirik olarak destekleyici bulgular elde etmişler ve tepe yöneticilerin demografik özellikleri, geçmiş deneyimleri ve değerlerinin aldıkları kararlar üzerindeki etkisinin önemini vurgulamışlardır.

Bromily ve Rau (2016) yazın taraması sonucunda CEO'ların özellikleri üzerine yapılan çalışmalarda CEO'nun deneyimi (Crossland, Zyung, Hiller ve Hambrick, 2014; Fern, Cardinal ve O'Neil, 2012; Hermann ve Datta, 2005; Mackey, 2008), çalışma süresi (Lewis, Walls ve Dowell, 2014; Luo, Kanuri ve Andrews, 2014; Matta ve Beamish, 2008; McClelland, Liang ve Barker, 2010; Souder, Simsek ve Johnson, 2012); kökeni (Karaevli, 2007; Karaevli ve Zajac, 2013; Zhang ve Rajagopalan, 2010); halefiyet (Cao, Maruping ve Takeuchi, 2006; Chen ve Hambrick, 2012; Quigley ve Hambrick, 2012); cinsiyet (Dixon-Fowler, Ellstrand ve Johnson, 2013; Smith, Smith ve Verner, 2013); yönetici iş talepleri (Ganster, 2005; Hambrick, Finkelstein ve Mooney, 2005a, 2005b) şeklinde tasnif edildiğini belirtmişlerdir.

Tepe yöneticilerin demografik özelliklerinin şirket performansıyla ilişkisine yönelik çalışmaları, meta analiz yöntemiyle inceleyen Certo, Lester, Dalton ve Dalton, (2006) araştırma sonucunda, aralarında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Buna ilave olarak CEO'ların gözlemlenebilir özellikleri (çalışma süresi, fonksiyonel geçmiş, uluslararası deneyim vb) ve şirketlerin sosyal performansları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğuna yönelik araştırmalar ortaya konmuştur (Simerly, 2003; Slater ve Dixon-Fowler, 2009; Slater ve Dixon- Fowler, 2010; Lewis, Walls ve Dowell, 2014; Cho, Cho ve Lee, 2019). Bu araştırmaların bir uzantısı olarak aşağıda CEO'ların bireysel özellikleri ve sosyal sorumluluk faaliyetleri arasındaki ilişkiye yönelik hipotezler geliştirilecektir.

2.5.4.1. Bireysel Düzeydeki Hipotezler (Tepe Kademeler Kuramı)

Bireysel düzey değişkenler yazından yola çıkılarak CEO'ların fonksiyonel tecrübeleri ve uluslararası tecrübeleri olmak üzere iki değişkene dayanılarak ölçülecektir. Bu çerçevede öncelikle tepe yöneticilerin şirket stratejisi üzerindeki etkisine yönelik bulgulara yer verilmiş ardından ilgili hipotezler geliştirilmiştir.

Tepe Yöneticinin Rolü: Hambrick ve Mason (1984) tepe yöneticilerin, organizasyonların performansını etkileyebilecek kararları alma gücü ve yetisine sahip olduklarını iddia etmişlerdir. Bu doğrultuda, organizasyonlar tepe yöneticilerinin birer yansımasıdır (Carpenter, Geletkanycz ve Sanders, 2004) ve yöneticilerin sahip olduğu özellikler kurumsal baskıları nasıl algılayıp yorumladıklarına etki etmektedir (George, Chattopadhyay, Sitkin ve Barden, 2006). Yöneticilerin çevresel unsurları meşruiyet için bir fırsat mı yoksa tehdit olarak mı yorumladıklarına bağlı olarak organizasyonların faaliyetleri değişim gösterecektir (George ve diğ., 2006). Örneğin, Mitchell ve diğ. (1997), yöneticilerin hangi paydaşların şirket için önemli olduğuna karar verdiğini savunmuşlardır. Bu kapsamda, her ne kadar farklı çıkar grupları sahip oldukları güç, meşruiyet ve aciliyet gibi özelliklerine göre paydaş olarak öncelik kazansalar da yöneticilerin algılarının belirleyici rol oynadığını ifade etmişlerdir. Belirli bir paydaş gurubunun şirketler için önemli olsa da yöneticilerin bunu doğru ya da yanlış değerlendirebileceğini belirtmişlerdir (Mitchell ve diğ., 1997).

England (1967), yöneticilerin kişisel değerlerinin, şirket stratejisini ve

şirketteki günlük kararları etkileyebileceğini savunmuştur. Buna göre, yöneticilerin kişisel değer sistemleri, organizasyonları doğrudan ve dolaylı olarak etkileyebilmektedir. "Kişisel değer sistemi bireylerin davranışlarının genel yapısını şekillendiren ve etkileyen görece kalıcı algı çerçevesi olarak görülmektedir" (England, 1967:54). Hiller ve Hambrick (2005) tepe yöneticilerin kişilik özelliklerinin (özsaygı, öz yeterlilik, kontrol odağı, duygusal denge gibi) şirketlerin strateji süreçlerine, stratejik kararlarına ve organizasyon performansına etki ettiğini açıklayan bir model geliştirmişlerdir. Bu yönde son dönemlerde yapılan araştırmalar bu ilişkiyi doğrulamakta ve KSS'nin CEO'ların kişisel değerler ve psikolojik yöneliminden etkilendiğini göstermektedirler (Chin, Hambrick ve Treviño, 2013; Tang, Qian, Chen ve Shen, 2015). Örneğin Chin ve diğ., (2013), CEO'ların politik ideolojilerinin şirketlerin KSS faaliyetlerine etki ettiğini ortaya koymuşlardır. Araştırma sonucuna göre, liberal CEO'lar, muhafazakar CEO'lara oranla, daha çok KSS faaliyeti yürütmüşlerdir (Chin ve diğ., 2013). Hambrick ve Mason (1984) ise, yöneticilerin bilişsel yargılarının (cognitive biases) ve kişisel değerlerinin stratejik kararlarını alırken karşılaştıkları karmaşık durumların filtrelenmesinde rol oynadığını, dolayısıyla stratejik kararlarına etki ettiklerini ileri sürmüşlerdir. Ayrıca yöneticilerin yaş, çalıştıkları fonksiyonel uzmanlık geçmişi, eğitim, sosya-ekonomik kökenler, hisse sahipliği gibi gözlemlenebilir özelliklerinin de stratejiyi belirlemelerine etki ettiğini savunmuşlardır (Hambrick ve Mason, 1984).

Yöneticiler takdir yetkisi uygulayabildiklerinde, kendi ahlaki kaygılarına hitap eden belirli projeler uygulayabilir ya da bunları değiştirebilirler (Hemingway ve Maclagan, 2004). Bu nedenle yöneticiler, kurumsal politikanın temsilcisi olmanın ötesine geçip, sosyal sorumluluk faaliyetlerini şekillendirebilirler. Böyle bir durumda, çalışanlara resmi olarak benimsenmemiş bir KSS kültürü olmasa dahi, fark yaratabileceklerini gösterebilirler (Hemingway ve Maclagan, 2004). Waldman, Siegel ve Javidan (2006), demografik, ekonomik, kültürel faktörler ve liderlik faktörünün yöneticilerin KSS'ye ilişkin değerlerinin önemli belirleyicileri olduğunu ortaya koymuşlardır.

Kuram şirketlerin, sosyal performans uygulamaları dahil olmak üzere stratejik kararlarının (Chin ve diğ., 2013), CEO'lar ve onların içinde yer aldıkları tepe yöneticiler tarafından belirlendiğini savunmaktadır (Hambrick

ve Mason, 1984). Crossland ve Hambrick (2011) CEO'ların, kendilerine tanınan takdir yetkisi ölçüsünde şirket performansına etki ettiklerini ortaya koymuşlardır. Şirket stratejileri ve CEO'ların özelliklerini ilişkilendirildiği ve CEO özelliklerinin organizasyon stratejisinin önemli belirleyicileri olduğunu destekleyen çeşitli araştırmalar yürütülmüştür (Yang, Zimmerman ve Jiang, 2011; Wang, Holmes, Oh ve Zhu, 2016; Daily ve Johnson, 1997; Kim, Sambharya ve Yang, 2016). Bu araştırmaların bir kısmı CEO'ların özelliklerinin şirketlerin risk tercihlerine etki ettiğini savunmuşlardır (Chatterjee & Hambrick, 2011; Zhou ve Wang, 2014; Kish-Gephart ve Campbell, 2015; Buyl, Boone ve Wade, 2019). Örneğin Zhou ve Wang (2014), CEO'ların özelliklerinin Çin'li şirketlerin risk alma seviyesindeki değişimi açıklayıp açıklayamayacağını ölçmüşlerdir. Araştırma sonucunda kadın CEO'ların erkeklere oranla daha az risk aldığını ve genç CEO'ların risk alma seviyesinin düştüğünü belirtmişlerdir. Eğitim seviyesi yükseldikçe de finansal risk alma oranının düştüğü, şirket kazançlarındaki dalgalanmaların daha düşük olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır (Zhou ve Wang, 2014). Farag ve Mallin (2018) ise Shangay ve Shenzen Stock exchange'e kayıtlı 892 şirketin CEO'larının demografik özelliklerinin şirketlerin risk alma kararı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda genç, mevcut kurumdaki çalışma süresi daha kısa olan ve master ya da doktora derecelerine sahip CEO'ların riskli kararlar almaya daha çok eğilimli oldukları bulgusuna erişmişlerdir. Ancak daha önceki araştırmaların aksine, kadın CEO'ların riskten kaçınmadığını ortaya koymuşlardır (Farag ve Mallin, 2018).

Son dönemlerdeki araştırmalar, CEO'ların gözlemlenebilir özellikleri ve şirketlerin KSS faaliyetleri arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelmiştir (Manner, 2010; Lewis, Walls ve Dowell, 2014; Petrenko ve diğ., 2016; Cho ve diğ., 2019). Lewis, Walls ve Dowell (2014) CEO'ların demografik özelliklerinin şirketlerin kurumsal baskılara nasıl karşılık vereceklerini ve paydaşların beklenti ve taleplerine nasıl yanıt vereceklerini önemli ölçüde etkilediğini savunmaktadırlar. Jensen ve Zajac (2004) tepe yönetici ekiplerinin özelliklerini incelemenin anlamlı ve geçerli sonuçlar sağlasa da bireysel farklılıkların incelenmesinin stratejik sonuçların farklılaşabileceğini öne sürmüşlerdir. Buradan yola çıkarak, yöneticilerin demografik özelliklerinin şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleriyle ilişkisine yönelik hipotezler geliştirilecektir.

Fonksiyonel Tecrübe: Hambrick ve Mason (1984), çıktı odaklı fonksiyonlar (pazarlama, satış, AR-GE); süreç odaklı fonksiyonlar (üretim, işlem mühendisliği, muhasebe) ve organizasyonların temel faaliyetleriyle doğrudan ilgisi olmayan çevresel (hukuk, finans) fonksiyonlar şeklinde üç farklı fonksiyon kategorize etmiştir. Elit sınıfı yaklaşımına göre değerlendirdikleri bu sınıflandırmaya göre, çıktı fonksiyonlarında tecrübeli olan tepe yöneticilerin çevresel faktörlere karşı daha duyarlı olabileceklerini savunmuşlardır (Hambrick ve Mason, 1984). Yazında bu yaklaşımı destekleyen araştırmaların yer aldığı görülmektedir. Bu araştırmalarda özellikle pazarlama, satış ve AR-GE gibi çıktı odaklı departmanlarda çalışma geçmişine sahip CEO'ların şirketlerin karar alma sürecine ve sosyal performanslarına etki ettikleri ortaya koyulmuştur (Simerly, 2003; Slater ve Dixon-Flower, 2009; Mazuti, 2013). Bu kapsamda, çıktı odaklı fonksiyonlarda görev alan CEO'ların sosyal problemlere karşı daha hassas olabileceği (Simerly, 2003) ve bu faaliyetlerin getirisinin daha iyi anlayabilecekleri iddia edilmiştir (Slater ve Dixon-Flower, 2010).

H11: *CEO'ların çıktı odaklı fonksiyonel tecrübeleri ve işletmelerin toplam KSP seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

H11a: *CEO'ların çıktı odaklı fonksiyonel tecrübeleri ve işletmelerin KSP (çevre) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

H11b: *CEO'ların çıktı odaklı fonksiyonel tecrübeleri ve işletmelerin KSP (toplum) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

H11c: *CEO'ların çıktı odaklı fonksiyonel tecrübeleri ve işletmelerin KSP (kurumsal yönetim) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

Uluslararası Tecrübe: Elit sınıfı yaklaşımını destekleyici araştırmalar, tepe yöneticilerin uluslarası sahada çalışma tecrübesinin de şirket stratejilerine ve dolayısıyla organizasyonların performansına etki edeceğini göstermiştir (Roth, 1995; Sambharya, 1996). Bu doğrultuda, tepe yöneticilerin uluslararası tecrübesi ve şirketlerin sosyal ve çevresel meselelere yönelik faaliyetleri arasında pozitif ilişki olduğunu kanıtlayan araştırmalar da görülmektedir (Slater ve Dixon-Fowler, 2009; Mazutis, 2013). Slater ve Dixon-Fowler (2009), S&P 500 kapsamındaki şirketlerde çalışan 393 CEO üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, CEO'ların uluslararası sahadaki

tecrübeleri ve şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu öne sürmüşlerdir. Bulguların, uluslararası sahada tecrübeye sahip ve pazarlama/satış gibi alanlarda uzman olan CEO'ların daha çok KSS faaliyetine yöneldiğini iddia etmişlerdir (Slater ve Dixon-Fowler, 2009). Türkiye'deki bulgulara bakıldığında Yamak ve Üsdiken (2006), İstanbul'da yer alan en büyük 71 endüstri şirketini inceledikleri araştırma sonucunda tepe yöneticilerin eğitimini aldığı kurum ya da eğitim sürelerinin işletmelerin stratejik reaksiyonlarıyla bir ilişkisi olmadığını savunmuşlardır.

H12: *CEO'ların uluslararası sahadaki tecrübeleri ve işletmelerin toplam KSP seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

H12a: *CEO'ların uluslararası sahadaki tecrübeleri ve işletmelerin KSP (çevre) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

H12b: *CEO'ların uluslararası sahadaki tecrübeleri ve işletmelerin KSP (toplum) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

H12c: *CEO'ların uluslararası sahadaki tecrübeleri ve işletmelerin KSP (kurumsal yönetim) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

CEO'nun aile üyesi olması (Düzenleyici değişken): Berrone, Cruz, C., Gomez-Mejia ve Larraza-Kintana (2010), ABD'li 194 şirketin 1998-2002 yılları arasındaki verilerini inceledikleri araştırma sonucunda, aile şirketlerinin çevresel performanslarının daha yüksek olduğunu ve CEO'nun aile üyesi ya da profesyonel olmasının aile şirketlerinin çevresel performansına etki etmediğini ifade etmişlerdir. Aile şirketlerindeki aile bireyleri sosyo-duygusal zenginliklerini koruyup geliştirmek amacıyla KSP'ye daha çok değer verebileceklerinden, aile üyesi CEO'lar KSP'yi artıracak faaliyetlere daha çok yatırım yapabilirler. Schulze, Lubatkin ve Dino (2003), aile liderliği, şirket liderliği ve şirketin sahiplik yapısından ötürü pazar kontrolü ya da diğer dışsal kurumsal yönetim mekanizmalarının gözetiminden uzak kalabilmesi gibi avantajların, aile üyesi CEO'lara şirkette sahip olduğu hisseyle orantısız bir güç tanıdığını savunmuşlardır. Araştırmalar, aile bireylerinin kendilerini şirketleriyle güçlü bir şekilde tanımlamaladıkları şirketlerde, paydaşlara yönelik girişmlerin arttığı ve aile bireylerinin tepe yönetime katılım düzeyinin yüksek olmasının ya da karar alma sürecine hâkim

olmasının, düzenleyici değişken olarak bu ilişkiyi güçlendirdiği savunulmuştur (De la Cruz Déniz-Déniz, Cabrera-Suárez ve Martín-Santana, 2018; López-González, Martínez-Ferrero ve García-Meca, 2019). Cui, Ding, Liu ve Wu, (2018), S&P endeksindeki aile şirketlerinin 2003-2010 yılları arasındaki verileriyle aile şirketlerinin KSP'lerini inceledikleri araştırmada, aile şirketlerinin profesyonel CEO'lara aile üyesi CEO'lardan daha yüksek uzun vadeli teşvikler verdiklerini ve uzun vadeli teşviklerin aile üyesi ya da profesyonel farketmeksizin CEO'ların KSP seviyesini artırmasına etki ettiğini belirtmişlerdir.

Diğer yandan, aile üyesi CEO'ların faaliyet gösterdikleri aile şirketlerinin, profesyonel CEO'ların faaliyet gösterdikleri aile şirketlerine oranla daha yüksek KSP sergilediklerini belirtmişlerdir. Aile üyesi CEO'ların, şirket sahibi ailenin sosyo duygusal zenginliği ve şirketin kurumsl sosyal performansını artıracak faaliyetleri birbiriyle uyumlulaştırdığını savunmuşlardır. (Cui, Ding, Liu ve Wu, 2018). Fortune 500 listesinde yer alan 153 firmanın 1994-2006 yılları arasındaki verilerine dayanarak yürüttükleri araştırma sonucunda aile üyelerinin, aile şirketinde sahip oldukları hisse oranının ve CEO'nun aile üyesi olmasının pozitif KSP'yi artırdığını ortaya koymuşlardır (Lamb ve Butler, 2018). Diğer yandan, CEO'nun aile üyesi olmasının ve şirkette kurucu ailenin pay sahibi olmasının negatif dışsallık yaratan faaliyetler konusunda da uygulamaları artırdığı ve KSP'yi yükselttiği ifade edilmiştir (Lamb ve Butler, 2018). Yamak, Ergur, Karatas-Ozkan ve Tatli (2019), tepe yöneticinin sahiplik statüsünün KSS anlayışı ve uygulamalarına etki ettiğini, sahip yöneticilerin şahsi tercihleri ve değerlerine bağlı olarak KSS yaklaşımlarını takip etme yetkisine sahip oldukları ve çoğunlukla dış paydaşlara yönelik toplumsal hedefleri olduğu vurgulanmıştır. Profesyonel yöneticilerin ise şirketle ilgili KSS uygulamalarına yönelme eğiliminde oldukları ve KSS girişimlerinin şirket içi güçlerini artıracak stratejik kararlarının sonucu olduğunu savunmuşlardır (Yamak, Ergur, Karatas-Ozkan ve Tatli, 2019). Buğra (1994), ücretli tepe yöneticilerin stratejik konularda doğrudan karar alıcılar olmadıklarını, aile üyelerine stratejik kararların alınmasında danışmanlık yaptıklarını, dolayısıyla aile üyelerinin stratejik olmayan konuları profesyonel yöneticilerin takdir yetkisine bıraktıklarını belirtmiştir. Yazındaki bulgulardan yola çıkarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H13: *CEO'nun aile üyesi olması, CEO'nun fonksiyonel tecrübesi ile işletmelerin toplam KSP seviyesi arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkiye sahiptir.*

H14: *CEO'nun aile üyesi olması, CEO'nun uluslararası tecrübesi ile işletmelerin toplam KSP seviyesi arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkiye sahiptir.*

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:
ARAŞTIRMA TASARIMI VE METODOLOJİ

3.1. Araştırmanın Genel Amacı ve Önemi

2000'li yılların başlarında, işletmelerin toplumsal meselelere verdikleri tepkinin anlaşılması ve bu tepkilerin toplum ve işletmeler açısından işlevlerinin kavranabilmesi için yeni araştırmaların yapılmasına yönelik çağrıda bulunulmuştur (Margolis ve Walsh, 2003: 285). Bu çerçevede işletmelerin toplumsal meselelere yönelik somut girişimlerini inceleyen KSP yazınına bakıldığında, araştırmaların çoğunluğunun gelişmiş batı ülkelerinde, özellikle de ABD'de yoğunlaştığı görülmektedir (Cha, Abebe ve Dadanlar, 2018; Fernandez, Burnett ve Gomez, 2018; Chiu ve Walls, 2019; Li, Morris ve Young, 2019; Wu ve Lin, 2019; Burke, Hoitash ve Hoitash, 2019; Cruz, Justo, Larraza-Kintana ve Garcés-Galdeano, 2019). Bunlara ilaveten yine gelişmiş ülkeler arasında yer alan Japonya (Suto ve Takehara, 2016; Aoi, Asaba, Kubota ve Takehara, 2015) ve Güney Kore'de (Chang, Oh, Jung ve Lee, 2012; Kim ve Lee, 2018) yürütülen araştırmalar dikkat çekmektedir. Araştırmaların çok az bir kısmının gelişen ülkelerde yürütüldüğü, bunların da çoğunluğunun Çin'de faaliyet gösteren işletmelere yoğunlaştığı görülmektedir. Gelişen ülkeler arasındaki Türkiye'deki işletmeler üzerine ise, KSP'ye ilişkin Web of Science ve Scopus veri tabanında üç makale (Colakoglu, Eryilmaz ve Martínez-Ferrero, 2020, Sila, 2018; Ilhan-Nas, Koparan ve Okan, 2015), diğer veri tabanlarında taranan üç makale (Sahin, Basfirinci ve Ozsalih, 2011 Arsoy, Arabaci ve Çiftçioğlu, 2012; Yilmaz, 2013) ve bir kitap bölümü (Aşcıgil, Soytaş ve Özcanlı, 2016) yer almaktadır. Görüldüğü gibi Türkiye'de işletmelerin kurumsal sosyal performanslarına ilişkin araştırmalar, diğer gelişen ülkelerle benzer şekilde oldukça kısıtlı sayıdadır. Bununla birlikte, KSP yazınında araştırmaların düzeyine bakıldığında, neredeyse her dört makaleden birinin farklı düzeylerde (multilevel) yürütüldüğü (firma düzeyi, bireysel düzey, sektör düzeyi ya da ülke düzeyinde) görülmektedir (Li, Morris ve Young, 2019; Tang, Yang ve Boehe, 2018; Ar-

minen, Puumalainen, Pätäri ve Fellnhofer, 2018; Labelle, Hafsi, Francoeur ve Amar, 2018; Orlitzky, Louche, Gond ve Chapple, 2017; Kyaw, Olugbode ve Petracci, 2017). Buna paralel olarak, Türkiye'de KSP üzerine yürütülen araştırmaların neredeyse tamamında firma düzeyi değişkenlere odaklanıldığı tespit edilmiştir. Bu çerçevede, bu araştırmada KSP'yi etkileyen farklı düzeylerdeki etmenlere odaklanılacaktır.

Bunlara ilave olarak, gelişmekte olan ülkelerde şirketlerin KSP seviyesinin değişiminin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlanacaktır. Bununla birlikte, araştırmalar aile şirketlerinin diğer şirketlerden farklı davrandığını göstermesine rağmen (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012; Cruz, Larraza-Kintana, Garcés-Galdeano, & Berrone, 2014) KSP yazınında hem aile sahipliği hem de kurumsal sahipliğe aynı anda odaklanılan araştırma sayısı oldukça kısıtlıdır (Lamb ve Butler, 2018). Bu çerçevede, araştırmada, aile şirketleri ve diğer sahiplik yapısındaki şirketlerden oluşan bir örneklem seçilerek bu boşluğa katkıda bulunulacaktır. Son olarak, bu araştırmada Türkiye'de imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin KSP seviyesi ölçülecek ve işletmelerin toplumsal meselelere tepkileri değerlendirilmeye çalışılacaktır. Bu amaçla işletmelerin KSP seviyesi süreç, zaman ve paydaş boyutlarını kapsayan bir ölçüt şeması çerçevesinde kapsamlı bir şekilde ölçülecektir. Böylece, süreç boyutunda işletmelerin KSP faaliyetlerine ilişkin girdi, çıktı ve sonuçları takip etme eğilimleri, zaman boyutunda söz konusu faaliyetleri hangi zaman aralığında sürdürdükleri ve nihayet paydaş boyutunda da iç ya da dış paydaşlardan hangilerine odaklandıkları ortaya konacaktır. Bu çerçevede, işletmelerin KSP faaliyetlerine ilişkin kısıtlı sayıda araştırmanın yer aldığı gelişen ülke bağlamındaki çalışmalara katkı yapılmaya çalışılacaktır.

Nihayetinde, bu tez çalışmasında, sektör değişkenleri makro seviye, firma özelliklerine ilişkin değişkenler meso seviye, bireysel değişkenler ise mikro seviye olarak kabul edilmiş ve Margolis ve Walsh'ın (2003) çağrısı ile KSP yazınındaki çalışmalar göz önünde bulundurularak aşağıdaki araştırma soruları yöneltilmiştir.

1. Türkiye'de imalat sektöründe faaliyet gösteren ve BIST'te işlem gören işletmelerin kurumsal sosyal performansları (çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim boyutları açısından) ne düzeydedir?

2. Makro, meso ve mikro düzeydeki faktörlerin, işletmelerin KSP seviyesi ile ilişkisi nedir?

3.2. Araştırma Metodolojisi

Bu bölümde, yazın taramasının ardından geliştirilen hipotezleri test etmek için benimsenen metodolojik yaklaşıma yer verilmiştir. İşletmelerin KSP seviyesine ilişkin halihazırda bir veri olmadığı için KSP bağımlı değişkeni nitel analiz aracılığıyla ölçülmüş ve ardından nicel analiz aşamasına dahil edilmiştir. Bu sebeple bu araştırmada, nitel ve nicel yöntemlerin bir arada kullanıldığı karma yöntem uygulanmıştır. Bu kapsamda, izleyen bölümde öncelikle karma araştırma metodu açıklanmış ve ardından nitel ve nicel analiz sürecine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

3.3. Karma Araştırma Metodu (Mixed Methods)

Bu araştırmanın bağımlı değişkeni KSP'ye ilişkin halihazırda bir veri olmadığı için, işletmelerin KSP seviyesi içerik analizi ile ölçülmüş böylece işletmelerin toplumsal meselelere ilişkin yürüttükleri faaliyetlerden elde edecekleri performans değerleri olabildiğince kapsamlı ve derinlemesine hesaplanmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda, KSP değerlerinin hesaplanması gerekliliği, bu araştırmada, nicel analiz aşamasına geçmeden önce nitel analizi zorunlu kılmış böylece karma araştırma yönteminin benimsenmesine yol açmıştır. Bu doğrultuda, nicel araştırma ve nitel araştırma arasındaki farklılıklara bakıldığında, nicel araştırma, doğa bilimleriyle paralel şekilde sosyal gerçekliği nesnel bir kavram olarak ele almaktadır (Bryman ve Bell, 2007:154) ve nicel analize başvuran araştırmacılar, postpozitivist veya pozitivist bir paradigma benimseyerek sayısal veriler ve bunların analiziyle ilgilenmektedir (Teddli ve Tashakkori, 2009). Nitel araştırmalar ise yapılandırmacı (constructivist) paradigma benimseyip açıklayıcı/anlatımsal (narrative) veriler ve analizleriyle ilgilenmektedirler (Teddli ve Tashakkori, 2009). Nitel araştırma, söz konusu meseleye ilişkin yorumsamacı, doğal bir yaklaşım sergilemektedir (Denzin ve Lincoln, 1994). Karma metodun, nicel ve nitel araştırma geleneğine bir alternatif olarak geliştiğini ifade eden Teddlie ve Tashakkori (2009), araştırmacıların, karma araştırma metodu sayesinde, ilkesel olarak faydacı (pragmatist) bir paradigma ile hem sayısal hem de açıklayıcı/anlatımsal (narrative) verileri tek bir araştırmada analiz ettiklerini savunmaktadırlar.

Tek bir araştırmada hem nitel hem nicel verilerin analizine dayanan karma araştırma metodu farklı teorisyenlerin katkılarıyla geliştirilmiştir (Creswell, 2002; Creswell ve Clark, 2007; Greene ve Caracelli, 1997; Mertens, 2014; Miles ve Huberman, 1994; Morgan, 1998, 2007; Morse, 2003; Tashakkori ve Teddlie, 2003; 2010; Greene, 2007; Teddlie ve Tashakkori, 2009). Johnson, Onwuegbuzie ve Turner (2007), karma araştırma metodunu, nicel ve nitel araştırmaya dayanan entelektüel ve pratik bir sentez, üçüncü bir metodoloji ya da araştırma paradigması şeklinde tanımlamışlardır. Bu çerçevede, karma metodun, geleneksel nicel ve nitel araştırmanın önemini tanımakla birlikte, en çok bilgi sağlayacak, tamamlanmış, dengeli ve yararlı araştırma sonuçlarını sunacak çok güçlü bir üçüncü paradigma seçeneği sunacağını savunmuşlardır. Daha geniş bir ifadeyle, karma metod, pragmatik felsefeye dayandırılan; savunulabilir ve (kullanışlı araştırma bulgularını üretmede yardımcı olacak nicel ve nitel araştırmadan doğan) karma araştırma yöntemi mantığı izlenen; nicel/nitel görüşler, veri toplama, analiz ve çıkarımda bulunma teknikleri birleştirilerek araştırma sorularına yanıt aranan; yerel ve daha geniş sosyopolitik gerçekliklerin, kaynakların ve ihtiyaçların bilincinde olunup bunların takdir ve dahil edildiği bir araştırma paradigması olarak görülmüştür (Johnson ve diğ., 2007).

Karma metod, nitel ve nicel verilerin toplanması, birleştirilmesi, birbiriyle ilintilendirilmesi ya da her iki veri kaynağının birleştirilmesi suretiyle araştırmayı tek bir çalışma olarak yürütmeye veya farklı aşamalarda boylamsal (longitudinal) olarak uygulamaya imkân tanıyan bir araştırma yöntemidir (Creswell ve Garret, 2008). Bu doğrultuda, bu araştırmada, öncelikle nitel içerik analizi ile KSP bağımlı değişkeni belirlenip ölçülmüştür. Ardından, nicel analiz yöntemi kullanılarak sektör, firma ve bireysel düzeydeki faktörlerin, işletmelerin KSP seviyesi ile ilişkisi incelenmiştir.

Yazında, farklı metodları birbiriyle karma kavramının, Campbell ve Fiske'nin 1959 yılında, psikolojik özellikleri incelemek üzere çoklu metodları kullanmalarıyla ortaya çıktığı belirtilmektedir (Creswell,2002:17; Johnson, Onwuegbuzie ve Turner, 2007). Campbell ve Fiske (1959) çalışmalarında -açıklanan varyansın, metoddan değil, incelenen olgu ya da özellikten kaynaklandığını temin edecek bir doğrulama işleminin (validation process) parçası olarak- birden fazla yöntemin kullanıldığı triangulation (çeşitleme) kavramını ortaya koymuşlardır. Buradaki anlamıyla çeşitleme (triangulati-

on), bir savı doğrulamak amacıyla birden fazla veri kaynağı ya da kuramın kullanılmasıdır (Leavy, 2017:170). Bu doğrultuda, bu tez çalışmasında da çeşitleme (triangulation) yaklaşımı benimsenmiş olup hem birden fazla veri kaynağına başvurulmuş hem de araştırma tasarımı, birden fazla kurama dayanarak yapılmıştır.

Yazında sıralı (sequential), yakınsayan (convergent) ve iç içe (nested) tasarım olmak üzere üç farklı karma metod tasarımı yer almaktadır (Leavy, 2017:171). Sıralı tasarımda (sequential design) araştırmacı bir metodu diğer bir metodla derinleştirme ya da genişletme çabası içerisindedir (Creswell, 2002:18,19). Bu süreç, keşifsel amaç güdülüp (exploratory sequential design) nitel araştırmayla başlayabilir ve ardından büyük bir örneklemin yer aldığı ve böylece araştırmacıya genelleme yapabilme imkanı sunan nicel bir araştırmayı takip edebilir. Diğer yandan, çalışma, açıklayıcı bir amaçla teoriler ve kavramların test edildiği nicel yöntemle başlayıp (explanatory sequential design) birkaç vaka analizi ya da bireylerin yer aldığı detaylı bir nitel çalışmayı takip edebilir (Creswell, 2002:18,19).

Yakınsayan ya da diğer adıyla eş anlı prosedürler (convergent/concurrent procedures), araştırmacının, araştırma problemine yönelik kapsamlı bir analiz sağlamak amacıyla nicel ve nitel verilerin birbirine yakınsaması için çabaladığı eş anlı tasarımlardır (Leavy, 2017:175). Bu araştırma tasarımında, araştırmacı nicel ve nitel verileri aynı anda toplamakla birlikte; bunları sonuçların genel olarak yorumlandığı nihai kısımda birbirine entegre etmektedir (Creswell, 2002:19; Leavy, 2017:175). Sıralı tasarımlarda bir veri türünün toplanması ve analizi, ikincisinin şekillendirilmesi için yapılırken, eş anlı tasarımlarda nicel ve nitel yöntemlerin nasıl uygulanacağı verilerin toplanmasının hemen ardından kararlaştırılmaktadır (Leavy, 2017:175).

İç içe tasarım (embedded/nested design) ise, araştırmacının, bir organizasyona ilişkin farklı soruları, seviyeleri ya da birimleri incelemek amacıyla bir veri türünü, diğerinin içerisine yerleştirdiği karma metod tasarımıdır (Creswell, 2003:16; Leavy, 2017:176). Nicel verilerin birincil metod olarak kullanıldığı araştırmalarda (verilerin eş anlı ya da sırasıyla toplanması suretiyle) nitel veriler, nicel veriler içerisine yerleştirilirken; nitel verilerin birincil metod olarak kullanıldığı tasarımlarda, tam tersi uygulanır (Leavy, 2017:176,177).

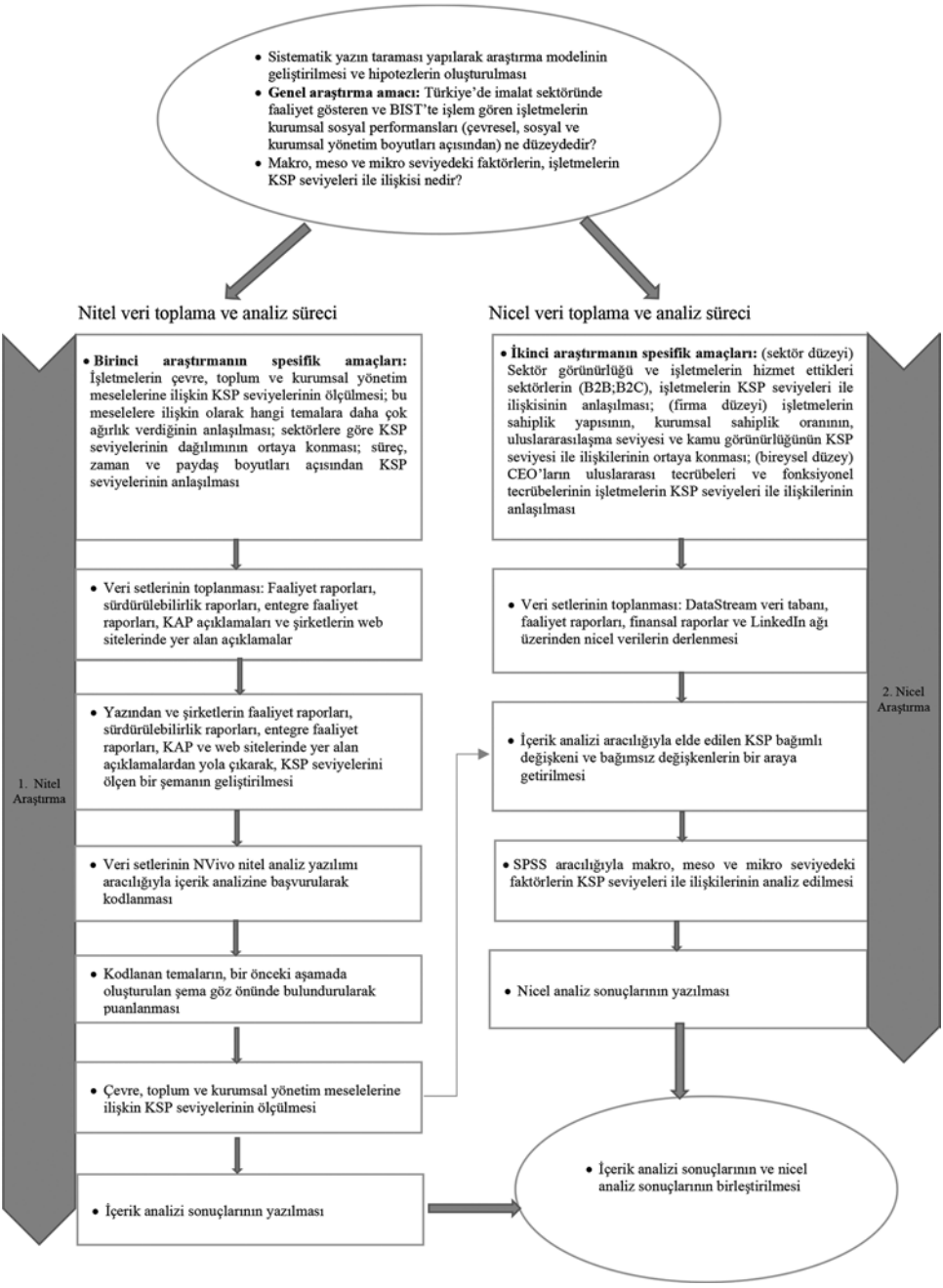
Son olarak Creswell (2002; 2003) daha kapsamlı bir tasarım olan dönüştürücü tasarıma (transformative design) yer vermiştir. Dönüştürücü tasarım kapsamında araştırmacı nicel ve nitel verileri içeren kapsamlı bir teorik lens kullanmakta olup bu lens araştırmacıya araştırmaya konu olan ilgi alanı, veri toplama yöntemleri ve araştırmayla tahmin edilen sonuç ya da değişikliklere ilişkin bir çerçeve sunmaktadır. Bu lens içerisinde ardışık ya da eşanlı yaklaşıma göre veri toplama yöntemine başvurulabilir (Creswell, 2002:19). Dönüştürücü bakış açısı, araştırmalardaki sosyal adalet ve insan hakları konularına öncelik tanıyıp; kapsamlı etik ilkelerin, yapılacak değerlendirmelerin tüm yönlerine sirayet etmesini sağlamak amacıyla doğmuştur (Mertens, 2013). Bu paradigmayla ilişkilendirilen ilkeler; feministler, etnik veya ırksal azınlıklar, yerliler, engelliler gibi marjinalleştirilmiş topluluklarca dile getirilen kaygıların araştırmalara dahil edilmesiyle ortaya çıkmıştır (Mertens, 2013). Başka bir ifadeyle bu paradigma, bir yandan güç meselelerine bir yandan da insan hakları ve sosyal adaleti geliştirme kaygılarıyla dile getirilen eşitsizliklere odaklanmaktadır (Mertens ve Wilson, 2018:156).

Karma araştırma metodu, araştırma sorularına ilişkin daha üstün bulgu ve sonuçlara erişme olasılığı sunması halinde tavsiye edilmiştir (Johnson ve diğ., 2007). Zira beşerî olguların karmaşıklığının, farklı metodolojik tasarımlardan yararlanmayı gerektirebileceği savunulmuştur (Sandelowski, 2000). Bu doğrultuda araştırma kapsamında, karma araştırma yöntemi tasarımlarından keşfedici ardışık desen (exploratory sequential design) ve eş anlı iç içe yerleşik desenin (concurrent embedded/nested design) bir bileşeni uygulanmıştır. Eş anlı iç içe yerleşik desene uygun olarak, nitel ve nicel veriler aynı anda toplanmış ve farklı araştırma sorularına yanıt vermek amacıyla kullanılmışlardır. Bir başka ifadeyle, nitel analiz aracılığıyla hesaplanacak bağımlı değişken KSP'ye ilişkin veriler ve nicel analiz aşamasında kullanılacak bağımsız değişkenler, kontrol değişkenleri ve düzenleyici değişkenlere ilişkin veriler eş anlı olarak derlenmiştir. Bu kapsamda, nitel analiz aşamasında, "İşletmelerin KSP seviyesi nedir, ağırlıklı olarak hangi meselelere yönelik KSP faaliyetleri yürütmüşler ve hangi paydaşlara odaklanmışlardır? Söz konusu KSP faaliyetlerinin çıktı veya sonuçlarını hesaplama eğilimleri nedir ve bunları hangi zaman aralığında yürütmüşlerdir?" sorularına yanıt aranmıştır. Nicel analiz aşamasında ise sektör düzeyi, firma

düzeyi ve bireysel düzeyde işletmelerin KSP seviyesine etki eden etmenler sorgulanmıştır.

Diğer yandan, keşfedici ardışık desen modeline uygun olarak öncelikle nitel analiz yürütülmüş, bir başka deyişle birinci araştırma kapsamında içerik analizi yapılarak şirketlerin KSP seviyesi belirlenmiştir. Bunun yanı sıra, keşfedici ardışık desen modelinin, araştırma için gerekli ve daha önceden var olmayan bir ölçüm aracının geliştirilmesine imkân tanıdığı belirtilmektedir (Guetterman, Fetters ve Creswell, 2015; Fetters, Curry ve Creswell, 2013). Buna paralel olarak birinci araştırma safhasında, şirketlerin KSP seviyesini ölçecek bir ölçüt şeması geliştirilmiştir. Bu çerçevede, şirketlerin KSP seviyesi; çevresel, toplumsal ve kurumsal yönetime ilişkin faaliyetleri, NVivo nitel analiz yazılımı aracılığıyla içerik analizine tabi tutulmuştur. Ardından, bahsi geçen KSP ölçüt şemasından yola çıkarak şirketlerin KSP seviyesi hesaplanmış ve ilgili sonuçlar detaylı olarak sunulmuştur. Sonrasında, nicel araştırmaya geçilmiş ve sektör düzeyi, firma düzeyi ve bireysel düzeydeki faktörlerin işletmelerin KSP seviyesi ile ilişkileri, SPSS aracılığıyla regresyon analizi uygulanarak ölçülmüştür. Aşağıda, keşfedici ardışık desen ve eş anlı iç içe yerleşik desenin bir bileşimine işaret eden araştırma akış diyagramı yer almaktadır. Nitel veri toplama ve analiz süreci
Nicel veri toplama ve analiz süreci

Tablo 6: Keşfedici Ardışık Desen ve Eş Anlı İç İçe Yerleşik Desene Dayanarak Geliştirilen Araştırma Akış Diyagramı



Yukarıdaki diyagramdan görüleceği üzere araştırma, nitel ve nicel olmak üzere, iki aşamalı olarak yürütülmüş ve nihai olarak elde edilen bulgular biraraya getirilip yorumlanmıştır. Nitel ve nicel veriler aynı anda toplanmasına rağmen (iç içe yerleşik desen), nitel analiz sonucunda elde edilen KSP seviyeleri, nicel analiz verilerine dahil edilmiştir (sıralı ardışık keşfedici desen). Bu sebeple karma araştırmada ilk olarak nitel analiz yürütülmüş olup ardından nicel analize geçilmiştir. Bu kapsamda, öncelikle araştırmanın örneklemine ve ardından sırasıyla nitel analiz ve nicel analize ilişkin amaç, veri seti, değişkenlerin ölçümü ve araştırma tasarımı bölümlerine yer verilmiştir.

3.4. Örneklem

Bu araştırmada, BIST'te işlem gören imalat şirketlerine odaklanılmıştır. Bu çerçevede, 28 Ekim 2019 tarihinde BIST'te işlem gören ve çeşitli imalat sektöründe faaliyet gösteren toplam 174 şirket olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu 174 şirketten; CEO'ların fonksiyonel tecrübesi, uluslararası tecrübesi ile işletmenin kaldıraç oranı ya da uluslararası satışlarına dair finansal verilerine ulaşılamayan 16 şirket, araştırma dışında tutulmuştur[16]. Böylece nihai olarak 158 şirket, bu tez çalışması kapsamında yürütülen nitel ve nicel araştırmaya dahil edilmiştir[17]. Bu çerçevede, 2019 yılında BIST'te işlem gören imalat sektöründeki işletmelerin 2008-2018 yılları arasındaki faaliyet raporları, sürdürülebilirlik raporları, entegre faaliyet raporları, KAP açıklamaları ve web sitelerindeki açıklamalardan yola çıkarak KSP seviyeleri ölçülmüş ve farklı düzeylerdeki değişkenlerin bu KSP seviyeleri ile ilişkisi incelenmiştir. Daha önceki araştırmalara istinaden, enerji, çevre ve sera gazı salımı ile doğrudan alakalı olmadıkları varsayımı ve araştırma sonuçlarının kıyaslanabilirlik seviyesini artırabileceği beklentisiyle mali kuruluşlar araştırmaya dahil edilmemişlerdir (Kansal ve Singh, 2012).

3.5. Nitel Analiz Safhası: Kurumsal Sosyal Performans Ölçümü (Bağımlı Değişken)

KSP yazınına bakıldığında, neredeyse makalelerin tamamında, derecelendirme kuruluşlarının veri tabanlarına başvurulmuştur. Bu kapsamda, en sık başvurulan veri tabanının sosyal sorumluluk değerlendirmelerinden yola

16 Bakınız EK D.
17 Bakınız EK C.

çıkarak oluşturulan şirketlerin KLD (Kinder, Lyndenberg, Domini Social Ratings Database) veri tabanı olduğu görülmektedir (Cha, Abebe ve Dadanlar, 2018; Wu ve Lin, 2019; Kang, 2016; Roach ve Slater, 2016; Slater ve Dixon-Fowler, 2009; Manner, 2010; Kang, 2017 vb.). KLD veri tabanı, akademik araştırmalarda en yaygın şekilde kullanılan sosyal performans ölçüm aracıdır. KLD, şirketlerin KSP'lerini ölçmek üzere çok boyutlu bir yapı şeklinde geliştirilmiştir. Bu çerçevede; yerel topluluk, çeşitlilik, çalışanlarla ilişkiler, çevre, insan hakları, kurumsal yönetim ve ürün boyutlarında, her bir şirketin yürüttüğü faaliyetler pozitif ve negatif faaliyetler şeklinde iki farklı açıdan incelenmektedir. Bunlardan ilki, şirketlerin proaktif ve paydaşların beklentisini aşan eylemlerinin değerlendirildiği, çalışanlara yönelik katılımcı bir politika benimseme, çeşitlilik ya da toplumsal refahı artırmaya yönelik olumlu girişimler gibi pozitif KSP faaliyetleridir (Mattingly ve Berman, 2006). İkincisi ise, firmaların çevresel düzenlemeleri ihlal etme, tehlikeli atık bırakma gibi negatif dışsallıklar yaratan ihmalkâr eylemleri vb. girişimlerinin değerlendirildiği negatif KSP faaliyetleridir (Mattingly ve Berman, 2006).

Bu alandaki araştırmalarda kullanılan diğer veri tabanları, Fortune Magazine Annually Surveys (Chiu ve Sharfman, 2011), CSR Hub (Agyei-Mensah ve Buertey, 2019), KEJI Index (Kim ve Lee, 2018), Toyo Keizai Inc. CSP Indicies (Aoi, Asaba, Kubota ve Takehara, 2015), Thomson Reuters' ASSET4 (Symeou, Zyglidopoulos ve Williamson, 2018), Ethical Investment Research Service (EIRIS) Ratings (Brammer, Pavelin ve Porter, 2006), CFIE-French Corporate Information Center-CSO Ratings (Ducassy ve Montandrau, 2015), Hexun CSP (Tang, Fu ve Yang, 2019; Tang, Yang ve Boehe, 2018), Innovest's Intangible Value Assessment (IIVA) (Ho, Wang, Ho-Dac ve Vitell, 2019) ve Shanghai National Accounting Institute (SNAI) Social Responsibility Ratings (Cheung, Kong, Tan ve Wang, 2015) şeklindedir. Yalnızca kısıtlı sayıda araştırmada (Huang, 2010; Patrisia ve Dastgir, 2017) şirketlerin yıllık faaliyet raporlarındaki açıklamalarından yola çıkarak içerik analizi ile ölçüm yapılmıştır. Gelişen ülkeler arasında yer alan Türkiye'de de şirketlerin KSP seviyelerine yönelik bağımsız üçüncü taraflarca sunulan bir veri tabanı mevcut değildir. Bu sebeple Türkiye'de KSP yazınındaki araştırmalara bakıldığında, içerik analizine başvurulduğu görülmektedir (Colakoglu, Eryilmaz ve Martínez-Ferrero, 2020, Sila, 2018;

Ilhan-Nas, Koparan ve Okan, 2015). Nihai olarak, bu araştırma kapsamında şirketlerin KSP seviyeleri; işletmelerin faaliyet raporları, entegre faaliyet raporları, sürdürülebilirlik raporları, KAP açıklamaları ya da web sitelerinde yer alan açıklamalarına içerik analizi uygulanarak ölçülmüştür.

3.5.1. İçerik Analizi

İçerik analizi, "araştırmada derlenen nitel verilerin sistematik ve güvenilir biçimde analizini sağlayarak, ilgili kategorilere ilişkin genellemelerin yapılabileceği bir araştırma yöntemi" olarak tanımlanmıştır (Haggarty, 1996:99). Sosyal bilimler başta olmak üzere antropoloji, kütüphane ve enformasyon çalışmaları, siyaset bilimi, psikoloji ve sosyoloji gibi farklı akademik disiplinlerde uygulanmakta olduğu belirtilmektedir (White ve Marsh, 2006). Kullanılan kaynaklara bakıldığında ise, yazılı metinler, fotoğraf veya video gibi görsel veriler veya ses kaydı gibi geniş yelpazede veri kaynağının incelenmesinde kullanıldığı ifade edilmektedir (Stemler, 2015). İçerik analizinin, şirketlerin sosyal ve çevresel performanslarını ölçmede yaygın olarak kullanılan yöntemlerden olduğu dile getirilmektedir (Gray, Javad, Power ve Sinclair, 2001). Bu doğrultuda şirketlere ilişkin gazete haberleri, kurumsal yönetim ilkeleri ya da KSS iletişimi gibi çok sayıda veri kaynağının incelenmesine olanak tanımasının, içerik analizinin en büyük avantajı olduğu savunulmaktadır (Lock ve Seele, 2015). Buna ilave olarak içerik analizinin çeşitli kaynaklardaki sembolik içeriğe ve görünenin ardındaki anlama ışık tuttuğu vurgulanmaktadır (Popping, 2000). Bununla birlikte büyük ölçüde yapılandırılmamış verinin yapılandırılmasını ve böylelikle bir gözlemci tarafından fark edilmeyecek çeşitli yönlerin açığa çıkarılmasını sağladığı belirtilmektedir (Popping, 2000).

İçerik analizinin tanımına ve işlevine ilişkin açıklamalara ilave olarak sınıflara ayrıldığı görülmektedir. İçerik analizinde ayrım yapılmasının yersiz olduğu dillendirilse de (Krippendorf, 2004) araştırmalarda nicel ve nitel ayrımının vurgulandığı görülmektedir (Li ve Haque, 2019; Riffe, Lacy, Fico ve Watson, 2019). Örneğin, nicel içerik analizinde kodlama şemasının önceden belirlendiği (a priori) ve daha önceki araştırmalardaki kodlama şemalarından faydalanılabileceği belirtilirken; nitel içerik analizinde ilgili dokümanın önemli kavram ve örüntüleri ortaya çıkarmak amacıyla tekrar tekrar ve dikkatlice okunarak geliştirilebileceği (emergent themes)

dile getirilmiştir (White ve Marsh, 2006). Bunlara ilave olarak nicel içerik analizinin, pozitivist araştırma geleneğine dayanmakta olup uygulamada tümdengelimci bir yöntem izlediği; nitel içerik analizinin ise yorumsamacı (hermeneutics) bir yaklaşıma dayanmakta olup tümevarımcı bir yöntem izlediği belirtilmektedir (White ve Marsh, 2006). Bu çerçevede hem nicel ölçüme imkân veren hem de bağlamı göz önünde bulundurmaya elverişli nicel içerik analizinin, şirketlerin KSS raporlarının incelenmesinde uygun bir yöntem olduğu belirtilmektedir (Lock ve Seele, 2015). Benzer şekilde, Krippendorf (2004) da nicel analizin bağlamı göz ardı etmediğini savunmaktadır.

Bu araştırmada ise kodlama şemasının oluşturulmasında hem tümdengelim hem de tümevarım yaklaşımları benimsenmiştir. Bu çerçevede, öncelikle nicel içerik analizi yaklaşımına uygun hareket edilerek araştırma soruları belirlenmiş, bunlara ilişkin hipotezler geliştirilmiş ve nihai olarak BIST'te işlem gören 158 imalat şirketi araştırmaya dahil edilerek bu şirketlerin 2018 yılında KSP faaliyetlerine ilişkin veriler derlenmiştir. Ardından, şirketlerin sosyal ve çevresel faaliyetlerinin incelendiği daha önceki araştırmalardan yola çıkarak tümdengelimci bir yaklaşımla kodlama şeması (a priori) oluşturulmuştur (Jose ve Lee, 2007; Russo-Spena, Tregua ve De Chiara, 2018). Temaların geliştirilmesinde özellikle Refinitiv tarafından yayımlanan ve şirketlerin çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim boyutlarındaki faaliyet ve uygulamalarını değerlendirmeye yönelik geliştirilen ölçütlerden (ESG metrics) faydalanılmıştır (ESG from Refinitiv, 2020). Buna ilave olarak, şirketlerin performanslarını, sosyal ve çevresel açıklamalarını göz önünde bulundurarak ölçen (Lim, Matolcsy ve Chow, 2007; Khan, Muttakin ve Siddiqui, 2013) ya da çeşitli ESG ölçütleri ve sürdürülebilirlik hedeflerini entegre ederek geniş kapsamlı kıstaslar bütünü oluşturan (Escrig-Olmedo, Fernández-Izquierdo, Ferrero-Ferrero, Rivera-Lirio ve Muñoz-Torres, 2019; Muñoz-Torres, Fernández-Izquierdo, Rivera-Lirio ve Escrig-Olmedo, 2019) araştırmalardan faydalanılmıştır (Bakınız Tablo 8). Bu çerçevede, araştırma sonucunda şirketlerin BM sürdürülebilirlik hedeflerini gündemlerine alıp almadıkları veya buna yönelik uygulamalar gerçekleştirip gerçekleştirmediklerinin de değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Böylece şirketlerin KSP göstergelerini kapsayan temalar, alt temalar ve bunların tanımlarını içeren bir kodlama şeması geliştirilmiştir. Temalar

ESG ölçütlerine paralel olarak "çevre", "toplum" ve "kurumsal yönetim" olarak belirlenmiştir. Nihayetinde, içerik analizinin ilk aşamasında, var olan kuram veya olguların, farklı bağlam ya da durumlarda test edilmelerinde yarar sağlayan tümdengelimci yaklaşım (Elo ve Kyngäs, 2008) izlenmiştir.

İçerik analizinin ikinci aşamasında ise, Türkiye bağlamındaki şirketlerin KSP'lerine ilişkin araştırmalar kısıtlı sayıda olduğundan, tümevarım yaklaşımı izlenmiş ve açıklamalar analiz edilirken ortaya çıkan yeni temalar (emergent themes) da kodlama şemasına eklenmiştir (Elo ve Kyngäs, 2008:107; Lewins ve Silver, 2007:102). Diğer yandan, ilgili yazında, tümdengelimci bir yaklaşım kullanıldığında, analizin başlangıcında kodlama şeması oluşturulurken; seçilen kuram ya da açıklayıcı modele uymayan verilere ne yapılacağının önemli bir mesele olduğuna dikkat çekilmiştir (Graneheim, Lindgren ve Lundman, 2017). Bu sebeple analiz aşamasında ortaya çıkan yeni temalar kodlama şemasına eklenerek bu dezavantajın da ortadan kaldırılması sağlanmıştır. Güvenilirliği artırmak amacıyla analizin başlangıcından itibaren ilk 50 şirketin veri kaynaklarında, ilgili temaya yönelik olarak ortak bir anlama ulaşıldığı kanısına varılana dek "bu madde dahil edilmeli mi" sorusu yöneltilmiş ve cevap olumlu olduğunda söz konusu madde eklenmiştir (Gray, Kouhy ve Lavers, 1995). Kodlama sürecinde ortaya çıkan kavramlar ve kavramlar arası ilişkilerin daha iyi anlaşılması amacıyla (White ve Marsh, 2006) önemli görülen cümlelere ilişkin notlar alınıp yorumlar yapılmıştır (memo). Ayrıca kodlamalara ilişkin bir günlük tutulmuş ve burada gerekli notlar alınıp takip edilerek kodlamaların tutarlılığı sağlanmaya çalışılmıştır.

Bunlara ilave olarak, içerik analizinin yürütülebilmesi için analiz biriminin net bir şekilde tanımlanması gerektiği belirtilmektedir (Guthrie ve Abeysekera, 2006). Bu doğrultuda, sosyal performansın ölçüldüğü araştırmalarda çoğunlukla kelimeler, cümleler ya da sayfalar gibi analiz birimleri kullanıldığı ifade edilmektedir (Unerman, 2000). Örneğin, çeşitli araştırmalarda, işletmelerin sosyal ve çevresel faaliyetlerine ilişkin açıklamalarının ölçülmesinde kelime sayımı (Zeghal ve Ahmed, 1990; Tewari, 2011; Deegan ve Gordon, 1996; Gamerschlag, Möller ve Verbeeten, 2011; Landrum ve Ohsowski, 2018; Nuzula, 2019; Watts, Fernie ve Dainty, 2019), cümle sayımı (Hackston ve Milne, 1996; Chakroun, Matoussi ve Mbirki, 2017),

sayfa oranı (Guthrie ve Parker, 1989) ve sayfa sayısının (Deegan ve Rankin, 1996) kullanıldığı görülmektedir.

Bu araştırmada ise hem kelimeler hem de cümleler analiz birimi olarak belirlenmiş olup kodlamaların nicel olarak ölçümünde her ikisinin de sayımı yapılmıştır (Campbell, Beck ve Shrives, 2005; Ertuna ve Tükel, 2010). Kelimelerin kullanımının, kodlayıcıların öznel yargısına yer vermediği belirtilmiştir (Gamerschlag, Möller ve Verbeeten, 2011). Cümlelerin ise kolayca belirlenebildikleri, deyimler, hükümler ve temalara kıyasla gözlemciler arası daha az farklılığa, yani daha az güvenilirlik sorununa yol açtıkları savunulmuş (Ingram ve Frazier, 1980) ve bu sebeple analiz birimi olarak seçilmişlerdir. Diğer yandan, kelimelerin, daha kolay kategorize edilebildikleri ve veri tabanlarının belirli kelimeler için taranabilmesine imkân tanıdıkları; cümlelerin ise anlam çıkarma konusunda yarar sağladığı belirtilmiştir (Gray, Kouhy ve Lavers, 1995). Milne ve Adler (1999) ise, cümlelerin diğer analiz birimlerinden çok daha güvenilir olduğunu savunmuşlar; kelimelerin, cümleler olmadan, sosyal ve çevresel açıklamaların kodlanmasında bir anlam sağlamayacağını vurgulamışlardır (Milne ve Adler, 1999). Bu sebeplerle, araştırma kapsamındaki veri setleri hem kelime sayımı hem de cümle sayımı ile incelenecektir. Bu doğrultuda incelenen dokümanlarda yer alan açıklamalara ilişkin cümleler, ilgili alt temalara kodlanmış ve her bir firmanın temaları için yapılan kodlamalar toplanmıştır (Ingram ve Frazier, 1980). Temalar ve alt temalar, sağlam bir çerçevede geliştirilmiş Refinitiv ESG ölçütleri ve Sürdürülebilirlik Hedeflerine dayanarak geliştirildiğinden - bu kaynakların şirketlerin sosyal, çevresel ve kurumsal yönetim temalarındaki KSP seviyelerine ilişkin göstergelerinin gerçek anlamlarını yansıttığı kabul edildiğinden- sonuçların geçerliliğinin artırıldığı söylenebilir (Gamerschlag, Möller ve Verbeeten, 2011). Bu çerçevede, kategorilerin iddia ettikleri fikirleri yansıtıp yansıtmadığı meselesini ele alan geçerlilik (validity) (Haggarty, 1996) ölçütü sağlanmaya çalışılmıştır.

İçerik analizinde diğer bir önemli husus da güvenilirlik konusudur. İçerik analizini, "metinlerden kendi bağlamları kapsamında tekrarlanabilir ve geçerli çıkarımlar yapmak amacıyla kullanılan bir araştırma tekniği" olarak tanımlayan Krippendorf (1989:403), içerik analizinin hem güvenilirliğe hem de geçerliliğe sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır. Güvenilirlik, farklı zamanlarda, farklı koşullarda, farklı araştırmacılar tarafından aynı tekniği

kullanan araştırmacıların aynı verilerle aynı sonuçlara ulaşmasını, yani elde edilen bulguların tekrarlanabilirliğini ifade etmektedir (Krippendorf, 2004). Milne ve Adler (1999) güvenilirliğin farklı kodlayıcılara başvurma yoluyla ve yapılan kodlamalar arasındaki farklılığın asgari seviyede olmasıyla ya da belirli kodlama araçları geliştirerek sağlanabileceğini savunmuşlardır. Kodlama yapılırken, karar almayı kesinleştirecek ve netleştirecek temalar ve kurallar gibi araçların, görece eğitimsiz kodlayıcıların güvenilir kodlama yapmasına yardımcı olabileciğini belirtmişlerdir (Milne ve Adler, 1999). Bu çerçevede verilerin sınıflandırılmasının sistematik olması, yani bir kalemin hangi kategoriye ait olup olmadığının net olması gerektiği savunulmaktadır (Guthrie ve Abeysekera, 2006).

Bu doğrultuda, Hackston ve Milne'nin (1996) çalışmasından yola çıkarak ve mevcut araştırmanın bağlamı göz önünde bulundurularak verilerin ilgili temalara doğru ve uygun bir şekilde kodlanabilme olasılığını artırmak amacıyla aşağıdaki kurallar benimsenmiştir: (1)Reklam yapma kaygısı olup olmadığı gözetilmeksizin tüm sponsorluk faaliyetleri dahil edilecektir. (2)Tüm açıklamalar spesifik olarak ifade edilmiş olmalıdır, imalar kabul edilmemelidir. (3)Bir cümlenin birden fazla sınıflandırmaya tabi olması halinde, cümle, en çok vurgu yapılan faaliyete göre sınıflandırılmalıdır. (4) Tekrarlanan herhangi bir açıklama, her tartışıldığında KSP'ye ilişkin bir açıklama olarak kaydedilmelidir. Diğer yandan, yazından yola çıkarak, her bir temaya dair açıklamaların spesifik olarak hangi faaliyetlere işaret ettiğini belirten tanımlar geliştirilmiş (Guthrie ve Abeysekera, 2006) ve kodlanan verilerin güvenilirliği artırılmaya çalışılmıştır. Söz konusu kodlama şemasına birinci araştırmanın analiz bölümünde, temalara ilişkin açıklamalarda yer verilmiştir.

Öte yandan, verilerin kodlanmasında bilgisayar temelli yazılıma başvurulmuş ve NVivo nitel yazılım analizi üzerinden kodlamalar yapılmıştır. Zira içerik analizi, araştırmacı tarafından el yordamıyla (manual coding) ya da bilgisayar temelli yazılımlar aracılığıyla yürütülmektedir. Yazılımların, araştırmacılara büyük miktardaki verilerin daha düşük zaman maliyeti ve finansal maliyetle incelenmesini sağladıkları belirtilmiştir (Popping, 2000, Franzossi, 1990). Bu bağlamda, NVivo yazılımının, işletmelerin çevresel ve sosyal performanslarına ilişkin dökumanlar incelenirken yaygın olarak başvurulan nitel analiz yazılımları arasında olduğu görülmektedir (Vázquez-

Carrasco ve López-Pérez, 2013; Korschun, Bhattacharya ve Swain, 2014; Correa-Garcia, Garcia-Benau ve Garcia-Meca, 2018; Cook, LaVan ve Zilic, 2018; Hejjas, Miller ve Scarles, 2019). Daha önceki araştırmalarda NVivo nitel analiz yazılımının, verilerin organizasyonunu, temaların belirlenmesini ve geliştirilmesini kolaylaştırdığına dikkat çekilmiştir (Buchanan ve Jones, 2010). Buna ilave olarak, çıkarımlar ve kavramsallaştırmaların yapıldığı sistematik olmayan ifadelere erişimi kolaylaştırdığı dile getirilmiştir (Buchanan ve Jones, 2010). Bu çerçevede, NVivo nitel analiz yazılımı aracılığıyla uygulanan içerik analizi sonucu elde edilen değerler, ilerleyen bölümlerde analiz bulguları kapsamında açıklanıp yorumlanmıştır.

3.5.2. İçerik Analizi Çerçevesinde Geliştirilen Temalar ve Tanımları

Kodlamalar esnasında ortaya çıkan temalar, önceki temalara eklenmiş ve söz konusu temaların BM SKH'lerinden hangisi ya da hangileriyle ilgili olduğu sınıflandırılmıştır. Bu doğrultuda aşağıda yer alan nihai tablolar oluşturulmuş ve kodlama esnasında ortaya çıkan temalar renklendirilmiştir. Bu çerçevede, sırasıyla üç ana tema olan toplum, çevre ve kurumsal yönetim temalarına ilişkin alt temalar ve tanımları sunulmuştur.

Tablo 7: KSP(çevre) Temaları ve Alt Temaların Tanımları

TEMALAR	1. ALT-TEMALAR	2. ALT-TEMALAR	TEMALARIN TANIMI	BM SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA HEDEFİ
ÇEVRE	EKOSİSTEMİN MUHAFAZASI	SU ALTI VE KIYILARIN MUHAFAZASI	Su altı ve kıyı ekosisteminin korunması ve temizliğine ilişkin gerçekleştirdikleri faaliyetler (van Zanten ve van Tulder, 2018)	SKH 14
		BİYO-ÇEŞİTLİLİĞİN MUHAFAZASI	Yerüstü ekosisteminin ve biyo-çeşitliliğin muhafazasına ilişkin gerçekleştirdikleri faaliyetler (ESG from Refinitiv, 2020; MSCI ESG Ratings, 2020; Escrig-Olmeda ve diğ., 2019; Muñoz-Torres, 2019; van Zanten ve van Tulder, 2018)	SKH 15
		ORMANLARIN MUHAFAZASI VE RESTORASYONU	Ormanların restore edilmesi ve çölleşmenin önlenmesine ilişkin gerçekleştirdikleri faaliyetler (van Zanten ve van Tulder, 2018)	SKH 6, 15
		ÇEVRE KORUMA	Çevre üzerindeki etkiyi elimine etmek ya da en aza indirgemek amacıyla yürütülen faaliyetler (MSCI ESG Ratings, 2020; Escrig-Olmeda ve diğ., 2019)	SKH 12
	SÜRDÜRÜLEBİ-LİR YERLEŞİM	SÜRDÜRÜLEBİLİR BİNALAR VE YEŞİL ALANLAR	Sürdürülebilir binaların inşasına (doğal afetlere dayanıklı, enerji verimliliği, yeşil alanlar vb. özelliklere sahip) yönelik gerçekleştirdikleri faaliyetler (MSCI ESG Ratings, 2020; van Zanten ve van Tulder, 2018)	SKH 11
		AFETLERE DAYANIKLI ALTYAPI	Afetlere karşı dayanıklı ve sürdürülebilir altyapı sağlamaya ilişkin gerçekleştirdikleri faaliyetler (van Zanten ve van Tulder, 2018)	SKH 11
	KAYNAK KULLANIMI	SÜRDÜRÜLEBİLİR PAKETLEME	Sürdürülebilir paketleme yapılmasına ilişkin faaliyetler (ESG from Refinitiv, 2020; MSCI ESG Ratings, 2020; Escrig-Olmeda ve diğ., 2019; Muñoz-Torres, 2019)	SKH 12
		ZİRAİ VERİMLİLİK / SÜRDÜRÜLEBİLİR TARIM	Zirai verimliliği artırma ve sürdürülebilir tarım uygulamalarını desteklemeye yönelik gerçekleştirdikleri faaliyetler (MSCI ESG Ratings, 2020; van Zanten ve van Tulder, 2018)	SKH 2, 12
		SU KULLANIMI	Su kullanım verimliliğini artırmaya yönelik gerçekleştirilen faaliyetler (ESG from Refinitv, 2020; MSCI ESG Ratings, 2020; Escrig-Olmeda ve diğ., 2019; Muñoz-Torres, 2019; van Zanten ve van Tulder, 2018)	SKH 6, 12
		YENİLENEBİLİR ENERJİ	Yenilenebilir enerji (rüzgâr, güneş veya jeotermal) kullanımına yönelik yürüttüğü faaliyetler (ESG from Refinitiv, 2020; MSCI ESG Ratings, 2020; Escrig-Olmeda ve diğ., 2019; Muñoz-Torres, 2019; van Zanten ve van Tulder, 2018)	SKH 7
		ATIK YÖNETİMİ	Atık üretiminin azaltılması amacıyla geri dönüşüm, atıkların yeniden kullanımına ya da atıkları azaltma girişimlerine yönelik faaliyetleri (ESG from Refinitiv, 2020; MSCI ESG Ratings, 2020; Escrig-Olmeda ve diğ., 2019; Muñoz-Torres, 2019; van Zanten ve van Tulder, 2018)	SKH 12
		ENERJİ VERİMLİLİĞİ	Enerji verimliliğinin sağlanmasına yönelik yürütülen faaliyetler (ESG from Refinitiv, 2020; Escrig-Olmeda ve diğ., 2019; Muñoz-Torres, 2019; van Zanten ve van Tulder, 2018)	SKH 7, 8
	EMİSYON	SERA GAZI SALIMI-TAŞIMACILIK	Taşımacılıkla ilgili emisyon salınımını azaltmaya ilişkin gerçekleştirilen uygulamalara veya alınan önlemlere ilişkin faaliyetler (ESG from Refinitiv, 2020; MSCI ESG Ratings, 2020; Escrig-Olmeda ve diğ., 2019; Muñoz-Torres, 2019)	SKH 13
		SERA GAZI SALIMI-ÜRETİM	Üretim sürecinde sera gazı salınımını azaltmaya yönelik gerçekleştirilen uygulamalara veya alınan önlemlere yönelik faaliyetler (ESG from Refinitiv, 2020; MSCI ESG Ratings, 2020; Escrig-Olmeda ve diğ., 2019; Muñoz-Torres, 2019; van Zanten ve van Tulder, 2018)	SKH 13

Tablo 7 devamı

TEMALAR	1. ALT-TEMALAR	2. ALT-TEMALAR	TEMALARIN TANIMI	BM SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA HEDEFİ
ÇEVRE	İNOVASYON	ÇEVRE DOSTU ÜRÜN GELİŞTİRME	Çevre dostu ürünleri geliştirmeye yönelik faaliyetler (ESG from Refinitiv, 2020; MSCI ESG Ratings, 2020; Muñoz-Torres, 2019; Lim, Matolcsy ve Chow, 2007)	SKH 9
		YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME	2018 yılında aldığı patentler (ESG from Refinitiv, 2020; Muñoz-Torres, 2019; Khan ve diğ., 2013; Lim, Matolcsy ve Chow, 2007) ve yaptığı patent başvuruları	SKH 9
		AR-GE	Ürün geliştirme, süreç iyileştirme vb. AR-GE çalışması ya da çalışmalarına ilişkin faaliyetler (ESG from Refinitiv, 2020; Lim, Matolcsy ve Chow, 2007; Khan ve diğ., 2013)	SKH 9
	İŞ BİRLİKLERİ**	EKOSİSTEMİN MUHAFAZASI	Ekosistemi muhafaza etmek amacıyla biyo-çeşitlilik ve çevrenin korunması amacıyla (ESG from Refinitiv, 2020; MSCI ESG Ratings, 2020; Escrig-Olmeda ve diğ., 2019; Muñoz-Torres, 2019; van Zanten ve van Tulder, 2018) özel sektör, kamu ya da sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği içerisinde yürütülen faaliyetler (van Zanten ve van Tulder, 2018)	SKH 6, 14, 15, 17
		ENERJİ VERİMLİLİĞİ	Enerji verimliliğini sağlamak amacıyla (ESG from Refinitiv, 2020; Escrig-Olmeda ve diğ., 2019; Muñoz-Torres, 2019; van Zanten ve van Tulder, 2018) özel sektör, kamu ya da sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği içerisinde yürütülen faaliyetler (van Zanten ve van Tulder, 2018)	SKH 7, 8, 17
		SÜRDÜRÜLEBİLİR TARIM	Zirai verimliliği artırma ve sürdürülebilir tarım uygulamalarının desteklenmesi amacıyla (MSCI ESG Ratings, 2020; van Zanten ve van Tulder, 2018) özel sektör, kamu ya da sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği içerisinde yürütülen faaliyetler (van Zanten ve van Tulder, 2018)	SKH 2, 12, 17
		ATIK YÖNETİMİ	Atık üretiminin azaltılması amacıyla geri dönüşüm, atıkların yeniden kullanımına ya da atıkları azaltma girişimlerine yönelik olarak (ESG from Refinitiv, 2020; MSCI ESG Ratings, 2020; Escrig-Olmeda ve diğ., 2019; Muñoz-Torres, 2019; van Zanten ve van Tulder, 2018) özel sektör, kamu ya da sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği içerisinde yürütülen faaliyetler (van Zanten ve van Tulder, 2018)	SKH 12, 17
		SÜRDÜRÜLEBİLİR TURİZM	Sürdürülebilir turizmin desteklenip geliştirilmesi amacıyla özel sektör, kamu ya da sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği içerisinde yürütülen faaliyetler (van Zanten ve van Tulder, 2018)	SKH 8, 17
		AR-GE	Özel sektör, kamu ya da sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği içerisinde yürütülen (van Zanten ve van Tulder, 2018) AR-GE faaliyetleri (ESG from Refinitiv, 2020; Khan ve diğ., 2013; Lim, Matolcsy ve Chow, 2007)	SKH 9, 17
		SÜRDÜRÜLEBİLİR YERLEŞİM	Sürdürülebilir binaların inşasına (doğal afetlere dayanıklı, enerji verimliliği, yeşil alanlar vb. özelliklere sahip) yönelik (MSCI ESG Ratings, 2020; van Zanten ve van Tulder, 2018) kamu ya da sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği içerisinde yürütülen faaliyetler (van Zanten ve van Tulder, 2018)	SKH 11, 17

Tablo 8: KSP(toplum) Temaları ve Alt Temaların Tanımları

TEMALAR	1. ALT-TEMALAR	2. ALT-TEMALAR	TEMALARIN TANIMI	BM SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA HEDEFİ
TOPLUM	İŞ GÜCÜ	İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ	İş sağlığı ve güvenliğini geliştirmeye ilişkin faaliyetler (ESG from Refinitiv, 2020; MSCI ESG Ratings, 2020; van Zanten ve van Tulder, 2018; Khan ve diğ., 2013)	SKH 8
		ÇALIŞMA KOŞULLARI	Çalışma koşullarının iyileştirilmesine yönelik faaliyetler(ESG from Refinitiv, 2020; MSCI ESG Ratings, 2020; Escrig-Olmedo ve diğ., 2019; Muñoz-Torres, 2019)	SKH 8
		KARİYER GELİŞİMİ VE MESLEKİ EĞİTİM	Çalışanların eğitimine (mesleki, meslek dışı, yüksek lisans, vb.) yönelik faaliyetler (ESG from Refinitiv, 2020; MSCI ESG Ratings, 2020; Escrig-Olmedo ve diğ., 2019; Muñoz-Torres, 2019; van Zanten ve van Tulder, 2018; Khan ve diğ., 2013; Lim, Matolcsy ve Chow, 2007)	SKH 8
		TEDARİK ZİNCİRİ	Tedarik zincirine standartların entegre edilmesi (ESG from Refinitiv, 2020; MSCI ESG Ratings, 2020; Escrig-Olmedo ve diğ., 2019; Muñoz-Torres, 2019; van Zanten ve van Tulder, 2018)	SKH 8
		ÇALIŞAN REFAHI	Ek ücret, ikramiye, gıda yardımı gibi ilave sosyal yardımlar sunulup ek hizmetler sağlanmak suretiyle çalışan refahını artırmaya yönelik faaliyetler (Escrig-Olmedo ve diğ., 2019; Muñoz-Torres, 2019; van Zanten ve van Tulder, 2018; Khan ve diğ., 2013)	SKH 8
		ÇALIŞANLARIN TEMSİLİ	Çalışanların bir sendikaya bağlı olması için şirketin ilgili sendika veya sendikalarla toplu iş sözleşmesi imzalamış olması veya çalışan temsilcilerinin bulundurulması (ESG from Refinitiv, 2020; Escrig-Olmedo ve diğ., 2019; Muñoz-Torres, 2019; van Zanten ve van Tulder, 2018)	SKH 8
		KURUM İÇİ GİRİŞİMCİLİK*	Çalışanların girişimcilik fikirlerini ve yeteneklerini geliştirmeye, desteklemeye ve gerçekleştirmeye yönelik faaliyetler	SKH 8
	YEREL KALKINMA	GENÇ GİRİŞİMCİLER	Genç girişimcilerin desteklenmesine ilişkin faaliyetler (MSCI ESG Ratings, 2020; van Zanten ve van Tulder, 2018)	SKH 4, 8
		YEREL İSTİHDAM	Yerel halkın istihdam edilmesi ve bu yönde yürütülen faaliyetler (van Zanten ve van Tulder, 2018)	SKH 8
	FAKİRLİK VE AÇLIK	AÇLIKLA MÜCADELE	Düşük gelir grubundaki bireylere gıda temini yapılmasına yönelik faaliyetler (van Zanten ve van Tulder, 2018)	SKH 2
		SOSYAL YARDIM	Düşük gelir grubundaki bireylere temel mamul veya hizmet temin edilmesine yönelik faaliyetler (giyim, ulaşım yardımı vb.) (van Zanten ve van Tulder, 2018)	SKH 1
	TOPLUM SAĞLIĞI VE REFAHI	SAĞLIK HİZMETLERİNE ERİŞİM	Sağlık hizmeti veya tıbbi malzemelerin temin edilmesine yönelik faaliyetler (MSCI ESG Ratings, 2020; van Zanten ve van Tulder, 2018; Khan ve diğ., 2013)	SKH 3, 5
		TRAFİK GÜVENLİĞİ*	Trafik güvenliğinin artırılması amacıyla yürütülen faaliyetler	SKH 3
		BEDEN SAĞLIĞI*	Beden sağlığını korumaya yönelik sağlıklı yaşam ve spor faaliyetleri	SKH 2, 10

Tablo 8 devamı

TEMALAR	1. ALT-TEMALAR	2. ALT-TEMALAR	TEMALARIN TANIMI	BM SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA HEDEFİ
TOPLUM	EŞİTSİZLİĞİN AZALTILMASI	SÜRDÜRÜLEBİLİR SEYAHAT	Herkesin uygun fiyatlı ve sürdürülebilir ulaşıma erişimine yönelik yürütülen faaliyetler (van Zanten ve van Tulder, 2018)	SKH 11
		DEZAVANTAJLI GRUPLARIN GÜÇLENDİRİLMESİ*	Dezavantajlı grupların (engelli, yerel halk) eğitiminin desteklenmesine (ilköğretim, yükseköğretim, teknik ve mesleki eğitim) yönelik faaliyetler	SKH 4
		ÇEŞİTLİLİK VE FIRSAT EŞİTLİĞİ	Toplumun her kesiminden kişi veya kişilere fırsat eşitliği sağlamaya ve çeşitliliği artırmaya yönelik faaliyetler (ESG from Refinitiv, 2020; Escrig-Olmedo ve diğ., 2019; Muñoz-Torres, 2019; van Zanten ve van Tulder, 2018)	SKH 8, 10
	CİNSİYET EŞİTLİĞİ	SOSYOEKONOMİK VE SİYASİ ALANDA EŞİTLİK*	Kadınların sosyal, ekonomik veya siyasi alanlarda güçlendirilmesine yönelik faaliyetler	SKH 5
		KADINLARIN VE KIZ ÇOCUKLARININ EĞİTİMİ*	Kadınların ve kız çocuklarının eğitiminin desteklenmesine yönelik (ilköğretim ve yükseköğretim, teknik ve mesleki eğitim) yürütülen faaliyetler	SKH 4, 5
		KADIN GİRİŞİMCİLERİN DESTEKLENMESİ*	Kadın girişimcilerin desteklenmesine yönelik yürütülen faaliyetler	SKH 5, 8
		KADIN ÇALIŞANLARIN GÜÇLENDİRİLMESİ	Kadın çalışanların güçlendirilmesine yönelik faaliyetler (van Zanten ve van Tulder, 2018)	SKH 5
	EĞİTİM	FİZİKİ EĞİTİM ALTYAPISI*	Eğitim tesislerinin inşası ve iyileştirilmesine yönelik faaliyetler	SKH 4
		ÇOCUKLARIN EĞİTİMİ	Çocukların okula gitmesini desteklemeye ya da teşvik etmeye yönelik ve eğitime erişimini sağlamaya ilişkin faaliyetler (van Zanten ve van Tulder, 2018; Khan ve diğ., 2013)	SDG 4
		BURSLAR*	Her eğitim düzeyinden öğrenciye sağlanan maddi destek	SDG 4
		SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA EĞİTİMİ	Tüm bireylere sürdürülebilir kalkınmayı teşvik eden bilgi ve yeteneğin kazandırılmasına yönelik yürütülen faaliyetler (insan hakları, sürdürülebilir yaşam biçimleri, cinsiyet eşitliği, huzur kültürü, şiddetsizlik ve küresel vatandaşlık vb.) (van Zanten ve van Tulder, 2018)	SKH 4; SKH 12
	YAŞANABİLİR ŞEHİR VE TOPLUMLAR	KÜLTÜREL MİRASIN KORUNMASI	Kültürel miras ve doğa mirasının ve çeşitliliğin korunması amacıyla yürütülen faaliyetler (van Zanten ve van Tulder, 2018)	SKH 8, 11
		SOSYO-KÜLTÜREL GELİŞİM*	Kültür-sanat veya spor faaliyetleri yürütülmesi veya desteklenmesi	SKH 11

Tablo 8 devamı

TEMALAR	1. ALT-TEMALAR	2. ALT-TEMALAR	TEMALARIN TANIMI	BM SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA HEDEFİ
TOPLUM	HAYIRSEVERLİK	BAĞIŞLAR	Finansal yardımlar ve bağış niteliğinde sunulan yardımlar (Escrig-Olmedo ve diğ., 2019; Muñoz-Torres, 2019; Lim, Matolcsy ve Chow, 2007)	SKH 1
	İŞ BİRLİKLERİ**	DEZAVANTAJLI GRUPLARIN GÜÇLENDİRİLMESİ	Özel sektör, kamu ya da sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği halinde (van Zanten ve van Tulder, 2018) dezavantajlı grupların güçlendirilmesi amacıyla yürütülen faaliyetler	SKH 4, 17
		EĞİTİM	Çocukların (Khan ve diğ., 2013) ve çocuklarla birlikte diğer tüm bireylerin geleneksel eğitim ya da sürdürülebilir kalkınma eğitimine yönelik olarak (van Zanten ve van Tulder, 2018) özel sektör, kamu ya da sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği halinde yürütülen faaliyetler	SKH 4,12, 17
		MESLEKİ EĞİTİM VE İSTİHDAM	Mesleki eğitim ve istihdama ilişkin olarak (ESG from Refinitiv, 2020; MSCI ESG Ratings, 2020; Escrig-Olmedo ve diğ., 2019; Muñoz-Torres, 2019; Khan ve diğ., 2013),özel sektör, kamu ya da sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği halinde yürütülen faaliyetler (van Zanten ve van Tulder, 2018)	SKH 4, 8,10, 17
		GENÇ GİRİŞİMCİLER	Girişimcilerin desteklenmesi amacıyla (MSCI ESG Ratings, 2020; van Zanten ve van Tulder, 2018) özel sektör, kamu ya da sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği halinde yürütülen faaliyetler (van Zanten ve van Tulder, 2018)	SKH 4, 8, 17
		CİNSİYET EŞİTLİĞİ	Özel sektör, kamu ya da sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği halinde (van Zanten ve van Tulder, 2018) kadın ve erkeklere sosyal, ekonomik ve siyasi alanda eşitlik sağlamak amacıyla yürütülen faaliyetler	SKH 4, 5, 8, 17
		TOPLUM SAĞLIĞI VE HUZURU	Toplum sağlığı ve huzurunu korumaya yönelik olarak özel sektör, kamu ya da sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği halinde yürütülen faaliyetler (van Zanten ve van Tulder, 2018; Khan ve diğ., 2013)	SKH 2, 3, 5, 10, 17
		KÜLTÜREL MİRASIN KORUNMASI	Kültürel mirasın korunması amacıyla (van Zanten ve van Tulder, 2018) özel sektör, kamu ya da sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği halinde yürütülen faaliyetler	SKH 8, 11, 17
		KARİYER GELİŞİMİ VE MESLEKİ EĞİTİM	Çalışanların eğitimine (mesleki, meslek dışı, yüksek lisans, vb.) yönelik (ESG from Refinitiv, 2020; MSCI ESG Ratings, 2020; Escrig-Olmedo ve diğ., 2019; Muñoz-Torres, 2019; van Zanten ve van Tulder, 2018; Khan ve diğ., 2013; Lim, Matolcsy ve Chow, 2007) özel sektör, kamu ya da sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği halinde yürütülen faaliyetler (van Zanten ve van Tulder, 2018)	SKH 8, 17
		AÇLIKLA MÜCADELE VE BARINMA	Açlıkla mücadele ve barınma meselesini çözmek amacıyla (van Zanten ve van Tulder, 2018) özel sektör, kamu ya da sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği halinde yürütülen faaliyetler	SKH 2, 11, 17
		SOSYO-KÜLTÜREL GELİŞİM	Özel sektör, kamu ya da sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği halinde (van Zanten ve van Tulder, 2018) sosyo-kültürel gelişimin sağlanması amacıyla yürütülen faaliyetler	SKH 8, 11, 17

Tablo 9: KSP (kurumsal yönetim) Temaları ve Alt Temaların Tanımları

TEMALAR	1. ALT-TEMALAR	2. ALT-TEMALAR	TEMALARIN TANIMI	BM SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA HEDEFİ
KURUMSAL YÖNETİM	ÇEŞİTLİLİK	YÖNETİM KURULU YAPISI	Yönetim kurulundaki bağımsız üye oranı (ESG from Refinitiv, 2020; Escrig-Olmedo ve diğ., 2019; Muñoz- Torres, 2019)	SKH 16
		YÖNETİM KURULU ÇEŞİTLİLİĞİ	Yönetim kurulunda kadın üye bulunması (MSCI ESG Ratings, 2020; Escrig-Olmedo ve diğ., 2019; Muñoz- Torres, 2019)	SKH 5
		DİĞER TEPE YÖNETİM KADEMELERİNİN ÇEŞİTLİLİĞİ*	Yönetim kurulu haricindeki tepe yönetim kademelerinde kadınlara yer verilmesi	SKH 5
	KSS'NİN KURUM-SALLAŞMASI	STRATEJİ	KSS stratejisinin olması (ESG from Refinitiv, 2020; Escrig-Olmeda ve diğ., 2019; Muñoz- Torres, 2019; Lim, Matolcsy ve Chow, 2007)	SKH 16
		YÜRÜTME ORGANLARI	Şirketin tüm paydaşlarına karşı sorumlu davranmasını sağlayacak kurumsal yönetim fonksiyonları ve komitelerinin oluşturulması (ESG from Refinitiv, 2020; Escrig-Olmeda ve diğ., 2019; van Zanten ve van Tulder, 2018)	SKH 16
		POLİTİKA	Şirketin tüm paydaşlarına karşı sorumlu davranmasını sağlayacak sosyal sorumluluk veya sürdürülebilirlik politikalarının benimsenmesi (Escrig-Olmeda ve diğ., 2019; van Zanten ve van Tulder, 2018)	SKH 16
	YASALARA UYMA	RÜŞVET VE YOLSUZLUKLA MÜCADELE	İrtikap ve rüşvet de dahil olmak üzere her türlü yolsuzlukla mücadele için alınan önlemler, etik ilkeler, komiteler veya politikalar (MSCI ESG Ratings, 2020; Escrig-Olmedo ve diğ., 2019; Muñoz- Torres, 2019; van Zanten ve van Tulder, 2018)	SKH 16
	ULUSLARARASI OLUŞUMLARA KATILIM	GRI KÜRESEL RAPORLAMA	Sorumlu raporlamanın yapılması (ESG from Refinitiv, 2020; Escrig-Olmeda ve diğ., 2019; van Zanten ve van Tulder, 2018)	SKH 16, 17
		CDP- KARBON AÇIKLAMA PROJESİ / ULUSLARARASI RAPORLAMA	Karbon açıklama projesine katılım (ESG from Refinitiv, 2020; Escrig-Olmedo ve diğ., 2019; Muñoz- Torres, 2019; van Zanten ve van Tulder, 2018)	SKH 12, 17
		KÜRESEL İLKELER SÖZLEŞMESİ	İnsan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele alanlarında temel sorumlulukların benimsenmesini teşvik eden küresel ilkeler sözleşmesinin imzalanması (Muñoz- Torres, 2019; van Zanten ve van Tulder, 2018)	SKH 16,17
		CİNSİYET EŞİTLİĞİ	Kadın ve erkek çalışanlara fırsat eşitliği tanınmasını sağlamak üzere yürütülen faaliyetler veya benimsenen uygulamalar (ESG from Refinitiv, 2020; Escrig-Olmedo ve diğ., 2019; Muñoz- Torres, 2019; van Zanten ve van Tulder, 2018)	SKH 16, 17
		SOSYAL HESAP VEREBİLİRLİK	Şirketin paydaşlarına karşı sorumlu davranışını ölçebilecek standartlar ve sertifikasyonlar gibi mekanizmaların benimsenmesi (van Zanten ve van Tulder, 2018)	SKH 16, 17
		ULUSLARARASI ENDEKSLERE ÜYELİK*	Şirketlerin sosyal, finansal ya da çevresel derecelendirme kuruluşlarının endekslerinde yer alması	SKH 16, 17
	KATILIMCI KARAR ALMA	ÇALIŞANLAR	Çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesine yönelik faaliyetler (Escrig-Olmedo ve diğ., 2019; Muñoz- Torres, 2019; van Zanten ve van Tulder, 2018)	SKH 16
		DİĞER PAYDAŞLAR	Çalışanlar, tedarikçiler, sendikalar, müşteriler vb. farklı seviyelerden paydaşların karar alma süreçlerine dahil edilmesine yönelik faaliyetler (Escrig-Olmedo ve diğ., 2019; Muñoz- Torres, 2019; van Zanten ve van Tulder, 2018)	SKH 16

* Kodlama esnasında ortaya çıkan temalar.

** İş birlikleri birincil alt teması, şirketlerin iş birliği içerisinde gerçekleştirdikleri faaliyetlerin çevre ve toplum temalarında nasıl dağılım gösterdiğini ortaya koymak amacıyla her iki temada ayrı ayrı kodlanmıştır.

Çevre temasında; ekosistemin muhafazası (su altı ve kıyıları muhafazası, biyo-çeşitliliğin muhafazası, ormanların muhafazası ve restorasyonu, çevre koruma), sürdürülebilir yerleşim (sürdürülebilir binalar ve yeşil alanlar, afetlere dayanıklı altyapı), kaynak kullanımı (sürdürülebilir paketleme, sürdürülebilir tarım, su kullanımı, yenilenebilir enerji, atık yönetimi, enerji verimliliği), emisyon (sera gazı salımı-taşımacılık, sera gazı salımı-üretim), inovasyon (çevre dostu ürün geliştirme, yeni ürün geliştirme, AR-GE) ve iş birlikleri (ekosistemin muhafazası, enerji verimliliği, sürdürülebilir tarım, atık yönetimi, sürdürülebilir turizm, AR-GE, sürdürülebilir yerleşim) olmak üzere toplam 6 adet birincil alt tema ve 24 adet ikincil alt tema ortaya çıkmıştır.

Toplum temasında; iş gücü (iş sağlığı ve güvenliği, çalışma koşulları, kariyer gelişimi ve mesleki eğitim, tedarik zinciri, çalışan refahı, çalışanların temsili, kurum içi girişimcilik), yerel kalkınma (genç girişimciler, yerel istihdam), fakirlik ve açlık (açlıkla mücadele, sosyal yardım), toplum sağlığı (sağlık hizmetlerine erişim, trafik güvenliği, beden sağlığı), eşitsizliğin azaltılması (sürdürülebilir seyahat, dezavantajlı grupların güçlendirilmesi, çeşitlilik ve fırsat eşitliği), cinsiyet eşitliği (sosyoekonomik ve siyasi alanda eşitlik, kadınların ve kız çocuklarının eğitimi, kadın girişimcilerin desteklenmesi, kadın çalışanların güçlendirilmesi), eğitim (fiziki eğitim alt yapısı, çocukların eğitimi, burslar, sürdürülebilir kalkınma eğitimi), yaşanabilir şehir ve toplumlar (kültürel mirasın korunması, sosyo-kültürel gelişim), hayırseverlik (bağışlar) ve iş birlikleri (dezavantajlı grupların güçlendirilmesi, eğitim, mesleki eğitim ve istihdam, genç girişimciler, cinsiyet eşitliği, toplum sağlığı ve huzuru, kültürel mirasın korunması, kariyer gelişimi ve mesleki eğitim, açlıkla mücadele ve barınma, Sosyo-kültürel gelişim) olmak üzere 10 adet birincil alt tema ve 38 adet ikincil alt tema meydana gelmiştir.

Kurumsal yönetim boyutuna bakıldığında ise çeşitlilik (yönetim kurulu yapısı, yönetim kurulu çeşitliliği, diğer tepe yönetim kademelerinin çeşitliliği), KSS'nin kurumsallaşması (strateji, yürütme organları, politika), rüşvet ve yolsuzlukla mücadele, uluslararasılaşma (GRI küresel raporlama, CDP-Karbon açıklama projesi, küresel ilkeler sözleşmesi, cinsiyet eşitliği, sosyal hesap verebilirlik, uluslararası endekslere üyelik), katılımcı karar alma (çalışanlar, diğer paydaşlar) olmak üzere 5 adet birincil alt tema ve 15 adet ikincil alt tema oluştuğu görülmektedir.

3.5.3. Kurumsal Sosyal Performans Ölçüt ve Puan Tablosu

KSP, şirketlerin, toplumsal meselelerin çözümüne ilişkin olarak yürüttükleri faaliyetlerin girdileri, çıktı ve sonuçları ve ne tür bir faaliyet olduğuna ilişkin açıklamaları içeren süreç boyutu, söz konusu faaliyetlerin ne kadar zamandır yürütüldüğüne işaret eden zaman boyutu ve hangi paydaşlara yönelik olarak yapıldığını belirten paydaş boyutu olmak üzere üç farklı boyutta tanımlanan kriterler çerçevesinde ölçülmüştür.

Şirketlerin faaliyet raporları, sürdürülebilirlik raporları, entegre faaliyet raporları, KAP açıklamaları ve web sitelerinde yer alan faaliyetleri, NVivo nitel analiz yazılımı aracılığıyla ilgili temalara göre kodlanmıştır. Kodlanan faaliyetlerin her biri aşağıda yer alan tablodaki ölçütler doğrultusunda notlandırılacaktır. Öncelikle şirketlerin ilgili ana temadaki alt temaya ilişkin bir faaliyet (activity) gerçekleştirip gerçekleştirmedikleri, faaliyetin girdisi (input), çıktısı (output) ve sonucu (outcome) değerlendirilecektir (Ebrahim ve Rangan, 2014). Girdiler bir işin ya da projenin başarılı olabilmesi için kullanılan zaman, bilgi, fikir vb. kaynaklar; faaliyetler belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere yapılan şey; çıktılar bir insan, makine ya da organizasyonun ürettiği şeyin miktarı; sonuçlar ise bir eylem ya da vakanın sonucu ya da etkisidir. Bu doğrultuda raporlarda yer alan söz konusu faaliyetler için kullanılan fonlar, ekipman ve malzemeler, bilgi ve teknik uzmanlık girdilere; beslenme ve barınma gibi temel ihtiyaçların karşılanması, mesleki eğitim veya danışmanlık gibi hizmetlerin sunulması faaliyetlere; bu faaliyetlerin faaliyet konusuna göre üretim miktarı (kaç kişiye ulaştığı, kaç birimde gerçekleştirildiği vb.) çıktılara; yaşam kalitesinin artması, sağlık, eğitime katılım gibi konularda ne gibi bir değişim gerçekleştiği ise sonuçlara örnek gösterilmiştir (Ebrahim ve Rangan, 2014).

Bu çerçevede, şirketlerin toplumsal meselenin çözümüne yönelik yürütmüş oldukları bir faaliyet, öncelikle faaliyet sürecine ilişkin ölçütlere göre değerlendirilecektir. Buna göre, toplumsal meselenin çözümüne yönelik gerçekleştirilmiş herhangi bir faaliyet 1 puan; ilgili faaliyetin yürütülmesinde kullanılan girdilere ilişkin veriler 1 puan; yine söz konusu faaliyetin gerçekleştirilmesiyle elde edilen (nicel) çıktılar 1 puan ve nihai olarak faaliyet sonucu ortaya çıkan değişimler 1 puan verilmek suretiyle puanlanacaktır. Bu çerçevede bir şirket, faaliyet süreci kapsamında, söz konusu bir alt temada herhangi bir faaliyet gerçekleştirmediyse "0" puan alacak ve gerçekleştirmesi halinde ise en az 1, en fazla 4 puan alabilecektir.

İkinci ölçütte, yürütülen faaliyetlerin zaman boyutu göz önünde bulundurulmuştur. İşletmelerin toplumsal meselelerin çözümüne yönelik faaliyetlerinin, uzun vadede getiriyi artıracak stratejiler olduğu savunulmaktadır (Chang ve Kuo, 2008). Bu çerçevede yürütülen araştırmalara bakıldığında kısa vade, orta vade ve uzun vadenin zaman aralığının birbirinden farklılaştığı görülmektedir. Örneğin, 0-10 yıllık faaliyetlerin kısa vade, 0-20 yıllık faaliyetlerin orta vade ve 100 yıla kadar uzanan faaliyetlerin uzun vadeli (Downs, 2018) olarak değerlendirildiği görülmektedir. Buna ilave olarak, Jin ve Bai (2011), birkaç yüzyılın endüstriyel ekonomisinin neden olduğu ekolojik ve çevresel zararın birkaç yıl ya da birkaç on yılda tamir edilemeyeceğini savunmuşlardır. Bu çerçevede, toplumsal refah ve buna hizmet eden sürdürülebilir kalkınmanın sağlanabilmesi için 5-10 yıllık stratejilerin kısa olabileceğini ve 20 yıl ya da 50 yıllık zaman aralıklarının daha uygun olabileceğini dile getirmişlerdir (Jin ve Bai, 2011). Yakın zamana kadar Türkiye'deki işletmelerin toplumsal meselelerin çözümüne yönelik faaliyetlerine ilişkin araştırmalara bakıldığında ise gönüllülük esasına dayalı hayırseverlik faaliyetlerinin (Küskü-Akdoğan ve Bay, 2012) ya da yasal yükümlülüklerine ilişkin faaliyetlerin ağırlıklı olarak yürütüldüğüne (Küskü, 2007) yönelik bulgular dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın bağlamı ve kısa vade-uzun vade kavramlarının farklı tanımlandığı çalışmalar (Downs, 2018) göz önüne alınarak bu araştırma çerçevesinde dört farklı zaman aralığı tanımlanmıştır. Bu zaman aralıkları sırasıyla 0-1 yıl, 2-4 yıl, 5-10 yıl ve 11 yıl veya üzeri şeklindedir. Bu kapsamda çevre, toplum ve kurumsal yönetime ilişkin meselelere yönelik 0-1 yıl zaman aralığında yürütülen faaliyetler 1 puan, 2-4 yıl zaman aralığında yürütülen faaliyetler 2 puan, 5-10 yıl aralığında yürütülen faaliyetler 3 puan ve son olarak 11 yıl veya daha fazla süredir yürütülen faaliyetler 4 puan atanmak suretiyle notlandırılacaktır.

Üçüncü ve son ölçüt ise, yürütülen faaliyetin paydaş boyutuna ilişkindir. Bu kapsamda, toplumsal meselelere ilişkin faaliyetlerin şirket içi çevre, yerel çevre (şirket içi veya şirketin yakın çevresi), ulusal çevre ve uluslararası çevre olmak üzere hangi çerçevede yürütüldüğü incelenecektir. Toplumsal meselelere ilişkin faaliyetlerin yürütüldüğü alan genişledikçe daha fazla paydaşın ihtiyacına cevap verileceğinden; şirket içinde yürütülen faaliyetler 1 puan, yerel çevrede yürütülen faaliyetler 2 puan, ulusal çevrede yürütülen faaliyetler 3 puan, nihayet uluslararası çevrede yürütülen faaliyetler 4 puan almak suretiyle notlandırılacaktır. Şirket içi paydaşlar şirket çalışanları; ye-

rel paydaşlar ise şirketin yakın çevresindeki tedarikçiler, yerel halk, bölgesel çapta faaliyet gösteren STK'lar ve yerel kamu kuruluşları, şirketin yakın çevresindeki çiftçiler ile eko-sistem vb. paydaşlardan oluşmaktadır. Ulusal çevredeki paydaşlar, ülke çapında faaliyet gösteren STK'lar, merkezi kamu kuruluşları ve ülke genelindeki diğer paydaşları kapsamaktadır. Uluslararası paydaşlar ise, ülke dışındaki tüketiciler, tedarikçiler, eko-sistem vb. sınır ötesinde şirketin faaliyetlerinden etkilenen ya da bu faaliyetleri etkileyebilecek paydaşları kapsamaktadır.

Bu çerçevede, yukarıdaki açıklamalardan yola çıkarak, işletmelerin toplumsal meselelerin çözümüne yönelik gerçekleştirdikleri somut faaliyetlerin puanlanması amacıyla aşağıdaki ölçüt tablosu geliştirilmiştir.

Tablo 10: Kurumsal Sosyal Performans Ölçüt ve Puan Tablosu

Kurumsal Sosyal Performans Ölçüt ve Puan Tablosu			
		Ölçütler	**Puan**
Faaliyet süreci	**Girdiler**	Şirketlerin çevre, toplum ya da kurumsal yönetime ilişkin meselelere yönelik gerçekleştirdikleri somut faaliyetlerde kullandığı girdiye ilişkin açıklamaları	1
	Faaliyetler	Şirketlerin çevre, toplum ya da kurumsal yönetime ilişkin meseleleri çözmeye yönelik gerçekleştirdikleri somut faaliyetler	1
	Çıktılar	Şirketlerin çevre, toplum ya da kurumsal yönetime ilişkin meseleleri çözmeye yönelik gerçekleştirdikleri somut faaliyetlerin çıktısının nicel miktarına ilişkin açıklamaları	1
	Sonuçlar	Şirketlerin çevre, toplum ya da kurumsal yönetime ilişkin meseleleri çözmeye yönelik gerçekleştirdikleri somut faaliyetlerin sonucunda çevre, toplum ya da kurumsal yönetime ilişkin olarak ortaya çıkan değişim	1
Zaman boyutu	**0-1 yıl**	Çevre, toplum ve kurumsal yönetime ilişkin meselelere yönelik 0-1 yıl zaman aralığında yürütülen faaliyetler	1
	2- 4 yıl	Çevre, toplum ve kurumsal yönetime ilişkin meselelere yönelik 2-4 yıl zaman aralığında yürütülen faaliyetler	2
	5-10 yıl	Çevre, toplum ve kurumsal yönetime ilişkin meselelere yönelik 5-10 yıl zaman aralığında yürütülen faaliyetler	3
	11 yıl veya üzeri	Çevre, toplum ve kurumsal yönetime ilişkin meselelere yönelik 11 yıl veya daha fazla süredir yürütülen faaliyetler	4
Paydaş boyutu	**Şirket içi çevre**	Şirket içi paydaşlara yönelik yürütülen faaliyetler	1
	Yerel çevre	Yerel çevredeki paydaşlara yönelik yürütülen faaliyetler	2
	Ulusal çevre	Ulusal çevredeki paydaşlara yönelik yürütülen faaliyetler	3
	Uluslararası çevre	Uluslararası çevredeki paydaşlara yönelik yürütülen faaliyetler	4

Puanlama ölçütlerinin daha iyi anlaşılabilmesi için iki şirketin 2018 yılı faaliyet raporlarında, mesleki eğitim teması kapsamında gerçekleştirdikleri faaliyetler, yukarıda yer alan tabloya göre puanlanacaktır. Bu çerçevede her iki şirketin de 2018 faaliyet döneminde, öğrenciler için uyguladıkları staj programı; faaliyet süreci, zaman boyutu ve paydaş boyutları açısından değerlendirilmiştir.

Örnek Kodlama ve Puanlama 1

"Gelişimi çalışanlarımız için olduğu kadar geleceğin potansiyelleri için de önemseyen yaklaşımımız ile başlattığımız Uzun Dönem Staj Programı kapsamında 2018 yılında 16 öğrenciye staj imkânı sağladık."

Tablo 11: Örnek KSP Kodlaması ve Puanlaması

Kurumsal Sosyal Performans Ölçüt ve Puan Tablosu			
		Ölçütler	**Puan**
Faaliyet süreci	**Girdiler**	Şirketlerin çevre, toplum ya da kurumsal yönetime ilişkin meselelere yönelik gerçekleştirdikleri somut faaliyetlerde kullandığı girdiye ilişkin açıklamaları (**Kullanılan girdi ya da girdilere ilişkin herhangi bir veri sunulmamış)**	0
	Faaliyetler	Şirketlerin çevre, toplum ya da kurumsal yönetime ilişkin meseleleri çözmeye yönelik gerçekleştirdikleri somut faaliyetler **(18 öğrenciye staj imkânı sağlanması)**	1
	Çıktılar	Şirketlerin çevre, toplum ya da kurumsal yönetime ilişkin meseleleri çözmeye yönelik gerçekleştirdikleri somut faaliyetlerin çıktısının nicel miktarına ilişkin açıklamaları **(Elde edilen çıktıların nicel miktarına ilişkin bir veri sunulmamış)**	0
	Sonuçlar	Şirketlerin çevre, toplum ya da kurumsal yönetime ilişkin meseleleri çözmeye yönelik gerçekleştirdikleri somut faaliyetlerin sonucunda çevre, toplum ya da kurumsal yönetime ilişkin olarak ortaya çıkan değişim **(Staj sonucunda öğrencilerin mesleki eğitimlerindeki herhangi bir değişime ilişkin sonuç sunulmamış)**	0
Zaman boyutu	**0-1 yıl**	Çevre, toplum ve kurumsal yönetime ilişkin meselelere yönelik 0-1 yıl zaman aralığında yürütülen faaliyetler	-
	2- 4 yıl	Çevre, toplum ve kurumsal yönetime ilişkin meselelere yönelik 2-4 yıl zaman aralığında yürütülen faaliyetler	-
	5-10 yıl	Çevre, toplum ve kurumsal yönetime ilişkin meselelere yönelik 5-10 yıl zaman aralığında yürütülen faaliyetler	-
	11 yıl ve üzeri	Çevre, toplum ve kurumsal yönetime ilişkin meselelere yönelik 11 yıl veya daha fazla süredir yürütülen faaliyetler **(2007 yılından itibaren staj programları yürütülüyor)**	4
Paydaş boyutu	**Şirket içi çevre**	Yürütülen faaliyetin şirket içi paydaşlara yönelik olması	-
	Yerel çevre	Yürütülen faaliyetin yerel çevredeki paydaşlara yönelik olması	-
	Ulusal çevre	Yürütülen faaliyetin ulusal çevredeki paydaşlara yönelik olması	3
	Uluslararası çevre	Yürütülen faaliyetin uluslararası çevredeki paydaşlara yönelik olması	-

Görüldüğü gibi şirket, faaliyet sürecine ilişkin ölçütlerden sadece faaliyetin gerçekleştiğine yönelik bir açıklama yapmıştır. Girdiler, çıktılar ya da sonuçlara ilişkin herhangi bir bilgiye rastlanmamaktadır.

Zaman boyutunda ise herhangi bir açıklama yer almadığından şirketin web sitesinde konuya ilişkin açıklamalara gidilmiş ve geriye dönük faaliyet raporları incelenmiştir. Şirketlerin faaliyet raporlarında, 2007 yılından itibaren öğrencilere staj imkânı sunduğu görülmüştür. Bu sebeple, 12 yıldır staj programı uygulandığından zaman boyutunda 4 puan verilmiştir. Staj imkânı ülke içerisindeki öğrenciler için geçerli olduğundan ulusal çevredeki paydaşlara yönelik bir faaliyet gerçekleştirilmiştir. Bu sebeple paydaş boyutuna 3 puan verilmiştir.

Yukarıdaki değerlendirmeden yola çıkarak söz konusu şirketin somut olarak gerçekleştirdiği staj programından, faaliyet süreci (1puan), zaman boyutu (4 puan) ve paydaş boyutu (3 puan) ölçütlerine göre alacağı toplam puan 8'dir.

Örnek Kodlama ve Puanlama 2

Öte yandan, bir başka şirketin mesleki eğitimle ilgili yürüttüğü bir faaliyete bakarak puanlamadaki farklılığı gözlemleyebiliriz.

"(Şirket adı)'daki mevcut staj sürecinin iyileştirilmesi amacıyla farklı şirketlerin staj programlarını inceleyerek kıyaslama çalışmaları yaptık ve İlk Adım Staj Programı'nı hazırladık. Üniversitelerde yapılan tanıtım, başvuru ve seçim süreçlerinden sonra belirlenen adaylara proje yürütmeye ilişkin eğitimler sağlıyoruz. Proje yürütme süresince proje liderleri öğrencilere koçluk yapıyorlar. Öğrenciler süreç tamamlandığında proje sunumlarını gerçekleştirerek programdan mezun oluyorlar. 2018 yılında programa katılan 9 öğrenciden birini (Şirket adı)'da istihdam ettik."

Tablo 12: Örnek Kodlaması ve Puanlaması_2

Kurumsal Sosyal Performans Ölçüt ve Puan Tablosu			
		Ölçütler	**Puan**
Faaliyet süreci	**Girdiler**	Şirketlerin çevre, toplum ya da kurumsal yönetime ilişkin meselelere yönelik gerçekleştirdikleri somut faaliyetlerde kullandığı girdiye ilişkin açıklamaları **(Staj programı kapsamında proje yürütmeye yönelik eğitimler sunduklarını açıklamışlar)**	1
	Faaliyetler	Şirketlerin çevre, toplum ya da kurumsal yönetime ilişkin meseleleri çözmeye yönelik gerçekleştirdikleri somut faaliyetler **(Staj programı)**	1
	Çıktılar	Şirketlerin çevre, toplum ya da kurumsal yönetime ilişkin meseleleri çözmeye yönelik gerçekleştirdikleri somut faaliyetlerin çıktısının nicel miktarına ilişkin açıklamaları **(Herhangi bir veri yok)**	0
	Sonuçlar	Şirketlerin çevre, toplum ya da kurumsal yönetime ilişkin meseleleri çözmeye yönelik gerçekleştirdikleri somut faaliyetlerin sonucunda çevre, toplum ya da kurumsal yönetime ilişkin olarak ortaya çıkan değişim **(Program sonucunda 1 öğrenciyi istihdam ettiklerini belirtmişler)**	1
Zaman boyutu	**0-1 yıl**	Çevre, toplum ve kurumsal yönetime ilişkin meselelere yönelik 0-1 yıl zaman aralığında yürütülen faaliyetler	-
	2- 4 yıl	Çevre, toplum ve kurumsal yönetime ilişkin meselelere yönelik 2-4 yıl zaman aralığında yürütülen faaliyetler	-
	5-10 yıl	Çevre, toplum ve kurumsal yönetime ilişkin meselelere yönelik 5-10 yıl zaman aralığında yürütülen faaliyetler	-
	11 yıl ve üzeri	Çevre, toplum ve kurumsal yönetime ilişkin meselelere yönelik 11 yıl veya daha fazla süredir yürütülen faaliyetler **(2004 yılından itibaren staj programları yürütülüyor)**	4
Paydaş boyutu	**Şirket içi çevre**	Yürütülen faaliyetin şirket içi paydaşlara yönelik olması	-
	Yerel çevre	Yürütülen faaliyetin yerel çevredeki paydaşlara yönelik olması	-
	Ulusal çevre	Yürütülen faaliyetin ulusal çevredeki paydaşlara yönelik olması	3
	Uluslar arası çevre	Yürütülen faaliyetin uluslararası çevredeki paydaşlara yönelik olması	-

Görüldüğü gibi faaliyet sürecine ilişkin ölçütlerden; hangi faaliyetin gerçekleştiğine ("-Şirket adı-'daki mevcut staj sürecinin iyileştirilmesi amacıyla farklı şirketlerin staj programlarını inceleyerek kıyaslama çalışmaları yaptık ve İlk Adım Staj Programı'nı hazırladık."), faaliyetin girdisine ("Üniversitelerde yapılan tanıtım, başvuru ve seçim süreçlerinden sonra

belirlenen adaylara proje yürütmeye ilişkin eğitimler sağlıyoruz. Proje yürütme süresince proje liderleri öğrencilere koçluk yapıyorlar.") ve faaliyetin sonucuna yönelik ("2018 yılında programa katılan 9 öğrenciden birini (Şirket adı)'da istihdam ettik.") veri sunulmuştur. Bu sebeple faaliyet, girdi ve sonuç ölçütlerinin her birine 1 puan verilmiş olup; çıktıyla ilgili bir açıklama yer almadığı için çıktı ölçütüne 0 puan verilmiştir.

Zaman boyutunda ise yine 2018 yılı faaliyet raporunda herhangi bir açıklama yer almadığından şirketin web sitesinde konuya ilişkin açıklamalara gidilmiş ve geriye dönük faaliyet raporları incelenmiştir. Şirketin 2004 yılında yayımladığı faaliyet raporundan itibaren öğrencilere staj imkânı sunduğu görülmüştür. Bu sebeple 15 yıldır staj imkânı sağlandığından, söz konusu faaliyete zaman boyutunda 4 puan verilmiştir. Staj imkânı ülke içerisindeki öğrenciler için geçerli olduğundan ulusal çevredeki paydaşlara yönelik bir faaliyet gerçekleştirilmiştir. Bu sebeple paydaş boyutundan 3 puan almıştır.

Yukarıdaki değerlendirmeden yola çıkarak söz konusu şirketin somut olarak gerçekleştirdiği staj programından; faaliyet süreci (3puan), zaman boyutu (4 puan) ve paydaş boyutu (3 puan) ölçütlerine göre alacağı toplam puan 10'dur.

Yalnızca kurumsal yönetim boyutunda yönetim kurulunun bağımsızlığı ve yönetim kurulunda yer alacak kadınların oranına ilişkin olarak SPK'nın, 3/12014 tarih ve 28871 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ"e başvurulmuştur. Söz konusu tebliğde bağımsız üye sayısının toplam üye sayısının üçte birinden az olamayacağı belirtilmiştir[18]. Kadın üye oranı içinse, işletmelerin %25'ten az olmamak kaydıyla bir hedef oran belirlemeleri salık verilmektedir[19]. Buradan yola çıkılarak, kurumsal yönetim temasında söz

18 "4.3.4 (3/12014 tarih ve 28871 sayılı Resmî Gazete'de) Yönetim kurulu içerisindeki bağımsız üye sayısı toplam üye sayısının üçte birinden az olamaz. Bağımsız üye sayısının hesaplanmasında küsuratlar izleyen tam sayı olarak dikkate alınır. Her durumda, bağımsız üye sayısı ikiden az olamaz." (SPK Kurumsal Yönetim Tebliği, 2014).

19 4.3.9. (3/12014 tarih ve 28871 sayılı Resmî Gazete'de) Şirket, yönetim kurulunda kadın üye oranı için %25'ten az olmamak kaydıyla bir hedef oran ve hedef zaman belirler ve bu hedeflere ulaşmak için politika oluşturur. Yönetim kurulu bu hedeflere ulaşma hususunda sağlanan ilerlemeyi yıllık olarak değerlendirir.

konusu alt temalarda, bağımsız üye sayısı toplam üye sayısının en az üçte biri ya da daha fazlası ise bağımsız üyelerin varlığı dikkate alınmıştır. Benzer şekilde, işletmelerin yönetim kurullarındaki kadın üye oranının en az %25 olması halinde, yönetim kurulunun çeşitliliği dikkate alınmış ve kurumsal yönetim performansı hesaplamalarına dahil edilmiştir. Zira yönetim kurullarında, salt hissedar ya da aile üyesi kadınlara yer verilebilir. Böylece, SPK tarafından koşulan şartlara ya da tavsiye edilen oranlara uyan şirketlerin açıklamaları dikkate alınarak salt sahiplik ilişkisi nedeniyle kurumsal yönetimi iyileştirme kaygısından uzak hareket eden şirketler elimine edilmeye çalışılmıştır.

Özetlemek gerekirse, şirketlerin toplum, çevre ve kurumsal yönetim boyutlarında yürüttükleri her bir faaliyet yukarıdaki tabloda yer alan faaliyet süreci, zaman boyutu ve paydaş boyutu ölçütlerine göre tek tek puanlanmıştır. Ardından her bir şirketin, yukarıdaki tabloya göre puanlanan faaliyetlerinin değerleri toplanmış ve böylece her bir şirket için bir performans notu elde edilmiştir.

Bu doğrultuda bu bölümde öncelikle örneklem kapsamındaki sektörlerin, çevre, toplum ve kurumsal yönetim temalarındaki KSP'lerinin dağılımlarının yer aldığı tabloya yer verilmiştir. Ardından her bir temada ilgili sektörlerin sosyal performansına ilişkin tablolar tek tek incelenerek, sektörlerin KSP'leri daha yakından ve etraflıca anlaşılmaya çalışılmıştır.

3.5.4. Veri Seti ve Kaynakları

KSP'ye (bağımlı değişken) ilişkin veriler; şirketlerin 2018 yılına ait yıllık faaliyet raporları, sürdürülebilirlik raporları, entegre faaliyet raporları, KAP açıklamaları ve web sitelerinde yer alan açıklamalardan derlenmiştir. Bunlara ilave olarak, söz konusu faaliyetlerin geriye dönük olarak kaç yıl boyunca yürütüldüğünü anlamak amacıyla işletmelerin 2009 yılından itibaren faaliyet raporları, sürdürülebilirlik raporları ve entegre faaliyet raporları incelenmiştir. Araştırma konusuna ilişkin yazılı metinler veya görsel belgelerin incelenmesi, araştırmacılara daha zengin ve kapsamlı çıkarımlarda bulunma imkânı tanımakta; araştırma probleminin geçmişine ya da tarihsel sürecine ayna tutmaktadır (Akturan, 2013:117). Bu doğrultuda, işletmelerin KSP seviyesi, ikincil kaynaklardan toplanan verilerle ölçülmüştür.

3.6. Nicel Analiz Safhası: Makro, Meso ve Mikro Düzey Faktörlerin Şirketlerin KSP Seviyesi ile İlişkisi

3.6.1. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Araştırmanın bu bölümünde, gelişmekte olan ülke sınıfındaki Türkiye'de hâkim sektörel faktörler ile organizasyonel yapı ve özellikler göz önünde bulundurularak farklı düzeylerdeki faktörlerin, şirketlerin KSP seviyesi üzerindeki etkisinin kapsamlı bir şekilde anlaşılması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda, makro, meso ve mikro düzeydeki faktörlerin, işletmelerin KSP seviyesi üzerindeki etkileri çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılarak ölçülmüştür. Çoklu doğrusal regresyon analizi, birden fazla bağımsız değişkenin değerlerindeki değişimlerden, bir adet bağımlı değişkenin etkilenip etkilenmeyeceğini ölçmeyi ve bir etkilenme varsa bu ilişkinin gücünü açıklamayı ve bunların matematiksel bir formülle ifade edilmesini amaçlayan bir istatistiksel analiz yöntemidir.

3.6.2. Veri Seti ve Kaynakları

Şirketlerin finansal verileri (şirket büyüklüğü, uluslararasılaşma seviyesi ve kaynak bollluğu) datastream veritabanı, finansal raporları ve faaliyet raporlarından elde edilmiştir. Bağımsız değişkenlere bakıldığında; sektör düzeyinde yer alan sektörel görünürlük ve firma düzeyi değişkenlerden şirketlerin kamu görünürlüğü, Türkiye'deki Cumhuriyet, Hürriyet, Sözcü ve Dünya Gazetesinde ilgili sektörler ya da şirketlere ilişkin 2015, 2016, 2017 yıllarındaki haberler baz alınarak derlenmiştir. Cumhuriyet, Hürriyet ve Sözcü Gazeteleri gerek ana akım gazeteler olmaları gerekse arşivlerinin ilgili verileri sunması sebebiyle verilere ulaşmaya elverişli oldukları için araştırmaya dahil edilmişlerdir. Dünya gazetesi ise gerek sektörel gerekse işletmelerle ilgili detaylı haberlere yer verdiği ve ekonomik gelişmeleri yakından takip ettiği için araştırmaya dahil edilmiştir. Yine sektör düzeyindeki değişkenler arasında yer alan şirketin hizmet ettiği sektörün bir işletme (B2B) mi, nihai tüketici (B2C) mi olduğuna yönelik veriler, şirketlerin faaliyet raporları ya da Kamu Aydınlatma Platformu'na (KAP) başvurularak elde edilmiştir. Şirketlerin sahiplik yapısına ilişkin veriler KAP'ta yer alan açıklamalardan yararlanılarak derlenmiştir. Uluslararasılaşma değişkenine ilişkin 2015, 2016 ve 2017 yıllarındaki yurt dışı satışlar ve toplam satışlara ilişkin değerleri datastream veri tabanından derlenmiştir. Benzer şekilde,

şirket büyüklüğü değişkenine ilişkin olarak toplam varlıklara dair değerler de 2015, 2016 ve 2017 yılları baz alınarak datastream veri tabanından derlenmiştir. Datastream veri tabanında eksik olan değerler, şirketlerin yıllık faaliyet raporları yahut finansal raporlarından elde edilmiştir. Bireysel düzeyde CEO'ların özelliklerine ilişkin veriler ise şirketlerin yıllık faaliyet raporları, web sitelerinde yer alan açıklamalar ya da CEO'ların LinkedIn hesaplarındaki açıklamalardan faydalanılarak elde edilmiştir.

Kontrol değişkenleri ise sırasıyla finansal performans, kaldıraç oranı, firma yaşı, BIST kurumsal yönetim endeksi (XKURY), BIST sürdürülebilirlik endeksi ve aile üyelerinin yönetim kurulunda yer alma yoğunluğudur. Finansal performans ve kaldıraç oranına ilişkin 2015, 2016 ve 2017 yıllarındaki veriler, datastream veri tabanından derlenmiş, bu veri tabanlarında yer almayan veriler ise daha önce de açıklandığı gibi şirketlerin finansal raporları ya da faaliyet raporlarından derlenmiştir. Firma yaşı ve aile üyelerinin yönetim kurulunda yer alma yoğunluğuna ilişkin veriler ise şirketlerin faaliyet raporları, web siteleri ve KAP'ta yer alan açıklamalardan elde edilmiştir. Diğer yandan, BIST kurumsal yönetim endeksi ve sürdürülebilirlik endeksine ilişkin veriler, BIST web sayfasından elde edilmiştir.

3.6.3. Bağımsız Değişkenler, Kontrol Değişkenleri ve Düzenleyici Değişkenlerin Ölçümü

Bağımsız Değişkenler

1.Sektör Düzeyi

Bu bölümde, araştırma kapsamında sektör düzeyindeki değişkenler olarak kabul edilen şirketin hizmet ettiği sektör (B2B; B2C) ve sektör görünürlüğü değişkenlerine ilişkin verilerin hangi kaynaklardan elde edilip nasıl ölçüldüğüne ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

1.1.Şirketin Hizmet Ettiği Sektör (B2B; B2C)

Şirketler yazında faaliyet gösterdikleri sektörlerin hangi tip tüketiciye hizmet ettiğine bağlı olarak sınıflandırılmışlardır. Bu doğrultuda, müşterilerin bireylerden oluştuğu sektörlerde faaliyet gösteren şirketler "firmadan müşteriye" hizmet veren şirketler (B2C), müşterilerin başka kuruluşlardan oluştuğu sektörlerde faaliyet gösteren şirketler ise "kurumlar arası" hizmet

veren şirketler (B2B) olarak sınıflandırılmıştır (Eccles, Ioannou ve Serafeim, 2012). Söz konusu değişkenin ölçümünde, araştırmalarda kukla değişkene başvurulmuş ve bireysel müşterilere hizmet eden şirketlere (B2C) "1", kurumlar arası mal ve hizmet sağlayan şirketlere "0" değerleri atanmak suretiyle hedeflenen müşteriler ölçülebilir hale getirilmiştir (Lev, Petrovits ve Radhakrishnan, 2010; Eccles, Ioannou ve Serafeim, 2012; Flammer, 2015, Dupire ve M'Zali, 2018). Bazı araştırmalarda ise her iki piyasaya birden hizmet veren şirketler de tüketici piyasasına hizmet veren şirketlere (B2C) dahil edilmiştir (Brower ve Mahajan, 2013; Johnson, Redlbacher ve Schaltegger, 2018). Bu araştırma kapsamında da Brower ve Mahajan (2013) ile Johnson, Redlbacher ve Schaltegger (2018) referans alınarak salt bireysel tüketici piyasasına hizmet veren ya da her iki piyasaya birden hizmet veren şirketlerin nihai müşteriye hizmet ettiği varsayılmış (B2C) ve diğerleri kurumlar arası sektörlerde hizmet veren şirketler olarak sınıflandırılmıştır (B2B). Buradan yola çıkarak, salt bireysel tüketiciye ya da her iki piyasaya birden hizmet edilen şirketlere (B2C) "1", diğerlerine (B2B) "0" değerleri atanmak suretiyle kukla değişkene başvurulmuştur.

1.2. Sektör Görünürlüğü

Yazında, endüstri görünürlüğünün farklı yöntemlerle hesaplandığı görülmektedir. Örneğin, Chiu ve Sharfman (2011), ABD'li 124 şirketin KSP'sini etkileyen faktörleri inceledikleri çalışmada, çevresel risk, finansal risk veya üretim riskinden dolayı paydaşlarının dikkatini çok çeken endüstrilerin, görünürlüğü yüksek endüstriler olduğunu savunmuşlardır. Bu doğrultuda, üç haneli Standart Sektör Sınıflandırması (3digit Standard Industrial Classification SCI) kodlarını, Firstsearch ve Business & Company Resource Center haber veri tabanlarında anahtar kelime olarak kullanmışlardır. Her iki veri tabanında, her bir sektöre ilişkin 1999-2001 tarih aralığındaki toplam haber sayısına ulaşmışlar ve haberlerin ortalamasını hesaplamışlardır (Chiu ve Sharfman, 2011). Dodd, Frijns ve Garel (2019), farklı ülkelerden 1501 firma ile 20976 yöneticiye dair verilerle KSP'ye ilişkin yürüttükleri araştırmada, sektör görünürlüğünü, sektörün reklam giderlerinin yoğunluğu olarak tanımlamışlardır. Bu çerçevede, her bir sektörün reklam giderlerinin satışlara oranını hesaplamış ve bu oranların beş yıllık ortalamasını alarak sektör görünürlüğünü hesaplamışlardır (Dodd, Frijns ve Garel, 2019). Thijssens, Bollen ve Hassink (2015) ise kategorik ölçüm yöntemi benimsemişler ve

yüksek görünürlüğe sahip sektörler arasında yer alan şirketlere "1", diğerleri "0" değerleri atayarak kukla değişken oluşturmuşlardır. Bu çerçevede, görünürlüğün yüksek olduğu sektörleri: petrol ve faz, kimya, metal ve madencilik, kâğıt ve orman ürünleri, uzay ve savunma, havayolu, otomobil, tekstil, giyim ve lüks ürünler, tüm perakendecilik kolları, yiyecek ve temel gıda, içecek, tütün, ev ürünleri, kişisel ürünler, sağlık ekipmanları ve tedariki, biyo-teknoloji, ilaç, telekomünikasyon hizmetleri ve elektrik şeklinde sıralamışlardır (Thijssens, Bollen ve Hassink, 2015). Benzer şekilde, Luo ve Liu (2020) da görünürlüğü yüksek endüstrilerde yer alan şirketlere "1", diğerlerine "0" değerleri atayarak kukla değişken oluşturmuşlardır. Yüksek oranda hava ve çevre kirliliğine yol açan endüstrileri; kömürle çalışan elektrik santralleri, demir ve çelik, çimento, elektrolitik alüminyum, kömür, kimya, ilaç, inşaat malzemeleri, kâğıt, bira yapımı, ilaç, fermantasyon, dericilik ve madencilik olarak belirtmişlerdir (Luo ve Liu, 2020).

Bu araştırmada Chiu ve Shrafman (2011) referans alınarak çevresel, toplumsal, finansal ve üretim riskinden dolayı paydaşlarının dikkatini çok çeken sektörlerin görünürlüğünün yüksek olduğu varsayılmaktadır. Sektör sınıflandırması NACE Rev. 2 iki haneli sektör sınıflandırmasına göre yapılmıştır. Bu çerçevede, araştırmada yer alan şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektörlere ilişkin geriye dönük olarak üç yıl içerisinde (2017, 2016, 2015) gazetelerde çıkan haber sayısı LexisNexis (Nexis Uni) veritabanı ve gazetelerin web sitesi aracılığıyla derlenmiştir. Üç yıla ilişkin olarak elde edilen haber sayısının doğal logaritması hesaplanarak her bir endüstrinin görünürlük seviyesi elde edilmiştir.

2. Firma Düzeyi

Bu bölümde araştırma kapsamında firma düzeyindeki değişkenler olarak kabul edilen görünürlük, sahiplik yapısı ve uluslararasılaşmaya ilişkin verilerin hangi kaynaklardan elde edilip nasıl ölçüleceğine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

2.1. Görünürlük

2.1.1. Şirket büyüklüğü

Yazında, şirket büyüklüğünün farklı değişkenlerle ölçüldüğü görülmektedir. Toplam varlıklar ve toplam satışlar (Graves ve Waddock, 1994),

piyasa değeri, toplam satışlar ve toplam varlıklar (Adler ve Milne, 1997), senelik ciro (Jackson ve Apostolakou, 2010), senelik ciro ve çalışan sayısı (Koos, 2012), toplam varlıkların değeri (Brammer ve Pavelin, 2004, 2008; Haniffa ve Cooke, 2005), satışların değeri (El Ghoul, Guedhami ve Patel, 2019) gibi farklı değişkenler bunlara örnek olarak gösterilebilir. Hackston ve Milne (1996:87) "Şirket büyüklüğünün nasıl ölçüleceğine ilişkin olarak herhangi bir teorik gerekçelendirme bulunmadığını" belirtmektedirler. Bu sebeple şirket büyüklüğü, Spicer (1978) referans alınarak şirketlerin geriye dönük 3 yıla (2017, 2016, 2015) ilişkin toplam aktif büyüklüklerinin (total assets) doğal logaritması ortalaması hesaplanarak ölçülmüştür.

2.1.2. Medya

Şirketlerin kamu tarafından bilinirliği veya kamu görünürlüğünün, yazılı basında yer alma sıklıklarıyla ilişkilendirildiği görülmektedir (Adler ve Milne, 1997). Örneğin, Brammer ve Pavelin (2004; 2008) -İngiltere'deki şirketlerin sosyal sorumluluk ve çevre raporlamalarına etki eden faktörleri inceledikleri her iki araştırmada da- 8000 küresel kaynaktan çeşitli haberlere erişim sağlayan Factiva veritabanından faydalanarak şirketlere dair haber sayılarının doğal logaritmasını hesaplamışlardır. Bununla birlikte, Portekiz'deki şirketlerin raporlamalarına etki eden faktörleri inceleyen Branco ve Rodrigues (2008), örneklemde yer alan şirket isimlerini anahtar kelime olarak kullanmışlar ve Portekiz'de yayımlanan iki gazetede, bu şirketlere ilişkin haber sayılarını toplayarak kamu görünürlüğünü ölçmüşlerdir. Turban ve Greening (1997) ise, ABD'li şirketlerin KSP ile ilişkili araştırmalarında, LexisNexis veritabanından yararlanarak şirketler hakkındaki haberlere ulaştıklarını belirtmişlerdir. Bu araştırmada da gazete haberlerinde yer alan şirketlerin medyanın, dolayısıyla kamunun gözetimine tabi oldukları varsayılmaktadır. Maistriau ve Bonardi (2014) ise, şirketlerin kamu görünürlüğünü gazeteler, STK ve diğer sivil toplum organizasyonlarının yayımları ve web sitelerinde yayınlanan negatif haberlere başvurarak ölçmüşlerdir. İngiltere'de faaliyet gösteren 266 şirkete dair haberleri, İngiliz haber organları ve diğer haber organlarından faydalanarak şirketlerle ilgili toplumsal ve çevresel meselelere ilişkin haberleri derleyen The ECRA'nın "Corporate Critic Database" isimli veri tabanından derlediklerini belirtmişlerdir. Şirketlerle ilgili çevresel olarak olumsuz bir haber varsa "1" yoksa

“0” şeklinde değer atayarak kukla değişkenle ölçülebilir hale getirmişlerdir (Amer-Maistriau ve Bonardi, 2014).

Benzer şekilde Weaver, Trevino ve Cochran (1999) da şirketlere ilişkin olumsuz haberleri sayarak görünürlüğü hesaplamışlardır. Bu doğrultuda, Newspaper Abstracts veritabanında şirketlere kanun ihlalleri (işe alımda ya da işten çıkarmada ayrımcılık veya yolsuzluk), genel olarak kamusal tehdit yaratma (güvenlik), acımasız ya da aldatıcı iş uygulamaları, açıklanmamış uygunsuz eylemlere ilişkin ipuçları (örneğin tepe yöneticilerden birinin intiharının hükümet yetkililerince araştırılıyor olması) gibi temalar ölçüt olarak belirlenmiş ve bunların sayısı toplanmıştır (Weaver, Trevino ve Cochran, 1999). Bu araştırmada ise LexisNexis veri tabanına başvurularak (Turban ve Greening, 1997; Schreck ve Raithel, 2018) ve gazetelerin web siteleri aracılığıyla şirketlere ilişkin haber sayıları derlenmiş ve toplam haber sayılarının doğal logaritması hesaplanmak suretiyle şirketlerin kamu görünürlük oranlarına ulaşılmıştır (Zyglidopoulos, Georgiadis, Carroll ve Siegel, 2012; Li, Xin, Chen ve Ren, 2017; Li, Morris ve Young, 2019).

2.2. Sahiplik yapısı

Bu bölümde, aile sahipliği ve kurumsal sahiplik yazınından yola çıkarak aile şirketi tanımı, aile sahipliği oranı ve kurumsal sahiplik tanımına ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

2.2.1.Aile Şirketi

Aile şirketleri, aile üyelerinin sahip oldukları hisse oranı ya da oy hakkı kullanma oranına göre tanımlanmıştır. Mengoli, Pazzaglia ve Sandri (2019), 2010 yılında 12 Avrupa ülkesinden[20] yedi binin üzerinde aile şirketinin verilerinden yola çıkarak ailelerin sahiplik oranları ve kurumsal gelişim arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu araştırmada aynı aile mensuplarının, nihai olarak hisselerin %20’sinden fazlasına sahip oldukları şirketleri, aile şirketi olarak tanımlamışlardır (Mengoli, Pazzaglia ve Sandri, 2019). Xu, Hitt ve Miller (2020), aile şirketleri ve kurumsal yatırımcıları incelemek amacıyla 51 ülkede faaliyet gösteren 63,932 yabancı iştirakin yer aldığı bir örneklem oluşturmuşlardır. Bu araştırmada, kurucu aile üyesi hissedarların, hissele-

20 Avusturya, Belçika, Fransa, Almanya, Yunanistan, İrlanda, İtalya, Hollanda, Portekiz, İspanya, İsveç ve İngiltere

rin çoğunluğuna sahip olduğu şirketleri aile şirketi olarak tanımlamışlardır (Xu, Hitt ve Miller, 2020).

503 Hint şirketinin 2012-2013 yılı verilerinden yola çıkarak, gelişmekte olan ülkelerde kurumsal gelişimde kurucu aile üyesi hissedarların rolünü inceleyen Dau, Purkayastha ve Eddleston (2020), bir aileye mensup kişilerin hisselerin %20'si ya da daha fazlasına sahip olduğu şirketleri aile şirketi olarak tanımlamışlar ve aile şirketlerine "1" diğerlerine "0" değerleri atamak suretiyle kukla değişkene başvurmuşlardır. Yine Hindistan'da National Stock Exchange'de (NSE) işlem gören ve 18 farklı sektörden 179 şirket üzerinde aile sahipliği ve kurumsal yönetimin şirket performansına etkisi incelenen araştırmada aile şirketi tanımı yapılmıştır (Srivastava ve Bhatia, 2020). Bu araştırmada, aile üyelerinin %10 ya da daha fazla hisse senedine sahip olduğu ve en az iki aile üyesinin yönetim kurulunda yer aldığı şirketler, aile şirketi olarak tanımlanmış ve bu koşulu sağlayanlara "1" diğerlerine "0" değerleri atanmıştır (Srivastava ve Bhatia, 2020). 17 ülkeden[21] 548 şirketin 2003-2009 yıllarındaki verilerinden yola çıkarak aile şirketlerinin KSS açıklamaları ve bilgi asimetrisi arasındaki ilişkiye etkisinin incelendiği araştırmada ise aile şirketlerini tanımlamak üzere iki kriter belirlenmiştir (Martínez-Ferrero, Rodríguez-Ariza, García-Sánchez ve Cuadrado-Ballesteros, 2018). Bu kriterlere göre bir şirket, (1) en büyük hissedar bir şahıs ya da aile ise ve (2) oy hakkının %10'undan fazlasına sahipse aile şirketi olarak tanımlanmıştır ve yine kukla değişken atanmıştır (Martínez-Ferrero, Rodríguez-Ariza, García-Sánchez ve Cuadrado-Ballesteros, 2018).

Küresel Aile İşletmeleri Endeksinde (The Global Family Business Index) yer alan en büyük 500 aile şirketinin, 2016 yılı verilerine dayanarak incelendiği araştırmada da aile şirketleri iki ölçüte göre belirlenmiştir (Barroso, González-López, Sanguino ve Buenadicha-Mateos, 2018). Buna göre (1) özel şirketlerde (privately owned companies) bir aile, oy hakkının %50'den fazlasına sahipse; (2) halka açık şirketlerde ise aile oy hakkının en az %32'sine sahipse aile şirketi olarak kabul edilmiştir (Barroso, González-López, Sanguino ve Buenadicha-Mateos, 2018). 2000-2002 yılı verilerinden yola çıkarak, aile sahipliğinin Fortune 500 şirketlerinin küçülmesi ve paydaşlarla oryantasyonları üzerindeki etkisinin incelendiği araştırmada

21 Avusturya, Belçika, Danimarka, Finlandiya, Fransa, Almanya, Yunanistan, İtalya, İrlanda, Norveç, Portekiz, İspanya, İsveç, İsviçre, Hollanda, Büyük Britanya ve ABD

ise, aile şirketleri 3 ölçüte bağlı olarak tanımlanmıştır (Stavrou, Kassinis ve Filotheou, 2007). Buna göre (1) en az iki yönetim kurulu üyesinin ailenin mensubu olması, (2)aile üyelerinin en az %5 oy hakkına sahip olması, (3) en az bir aile üyesinin tepe yönetici (executive officer) olarak hizmet etmesi koşulları getirilmiştir (Stavrou, Kassinis ve Filotheou, 2007).

Kim, Haider, Wu ve Dou (2019) ABD'de faaliyet gösteren şirketlerin 1994-2007 yılları arasındaki verilerine dayanarak; 20242 firma gözlem yılı olarak belirledikleri örneklem üzerinde aile şirketlerinin kurumsal sosyal sorumluluk performanslarını incelemişlerdir. Bu araştırmada, aile üyelerinin en az %5 hisse ya da oy hakkına sahip oldukları şirketleri aile şirketi olarak kabul etmişlerdir (Kim, Haider, Wu ve Dou, 2019). Türkiye'de faaliyet gösteren aile şirketlerinin veliaht planlamasını araştırmak üzere TOBB'a kayıtlı 408 şirketi inceledikleri araştırmada Tatoglu, Kula ve Glaister (2008) oy hakkının çoğunluğunun tek bir ailenin üyelerinde toplandığı şirketleri aile şirketleri olarak tanımlamışlardır.

Bu araştırmada, aile şirketlerinin tanımlanmasında Martínez-Ferrero, Rodríguez-Ariza, García-Sánchez ve Cuadrado-Ballesteros (2018) tarafından tanıtılan ölçütlerden faydalanılacaktır. Bu kapsamda, bir şirkette; (1)en büyük hissedar bir şahıs ya da aile ise ve (2) oy hakkının %10'undan fazlasına sahipse; şirket aile şirketi olarak tanımlanacaktır. Bir başka ifadeyle, halka arz oranı çıkarıldıktan sonra en büyük hissedarın bir şahıs ya da aile olduğu ve bu şahıs ya da aile üyelerinin oy haklarının %10'dan fazla olduğu şirketler aile şirketleri olarak sınıflandırılmıştır.

2.2.2. Ailelerin Sahiplik Oranı

Aile üyelerinin şirkette sahip oldukları toplam hisse oranına göre ölçülmüştür.

2.2.3. Kurumsal Sahiplik

Kurumsal yatırımcılar işletmede hisse sahibi ise 1, değilse 0 değerleri atanmıştır.

2.2.4. Yabancı Sahiplik

Yabancı yatırımcılar işletmede hisse sahibi ise 1, değilse 0 değerleri atanmıştır.

2.3. Uluslararasılaşma

Şirketlerin uluslararasılaşma seviyelerinin, bazen tek tip bazen de farklı verilerin biraraya getirilmesiyle ölçüldüğü görülmektedir. Uluslararasılaşma "bir firmanın yerel piyasalarının ötesine geçerek farklı bölgeler ya da ülkelerde faaliyet göstermesi" şeklinde tanımlanmıştır (Kang, 2013:101). Sullivan (1994), uluslarasılaşma derecesini ölçebilecek altı adet yöntem olduğunu iddia etmiştir. Bunlar; (1) yurt dışı satışlar / toplam satışlar, (2) ihracat satışları / toplam satışlar, (3) yurt dışından elde edilen kar / toplam kar, (4) yurtdışı varlıklar / toplam varlıklar, (5) yurtdışı iştirakler/toplam iştirakler ve (6) tepe yöneticilerin uluslararası tecrübeleri (tepe yöneticilerin yurt dışında geçirdikleri çalışma süreleri / toplam çalışma süreleri) şeklinde sıralanmıştır. Her biri 1.0 tam puan olmak üzere toplam 5.0 puanın nihai uluslararasılaşma seviyesi olduğunu belirtmiş ve elde edilen oranları toplayarak uluslararasılaşma seviyesini ölçmüştür. Benzer şekilde Cheung, Kong, Tan ve Wang (2015) da 5 farklı yönteme başvurarak uluslararasılaşmayı ölçmüşlerdir: (1) şirket yurtdışından gelir elde ediyorsa 1 aksi halde 0, (2)yurt dışı satışların oranı, (3)yurtdışı satışların yapıldığı bölgelerin ya da ülkelerin toplam sayısı, (4) Herfindal Endeksi[22] ve (5) Entropi Endeksi[23] dikkate alınmıştır[24].

Attig, Boubakri, El Ghoul ve Guedhami (2016) de yurt dışı satışların oranı ile yurt dışı varlıkların oranını hesaplamışlardır. Ayrıca hem yurtdışı satışlar hem de yurtdışı varlıklar için Herfindal Endeksi ile Entropi Endeksini hesaplamışlardır (Attig, Boubakri, El Ghoul ve Guedhami, 2016). Brammer, Pavelin ve Porter (2006) şirkete bağlı yurtdışı iştiraklerinin bulunduğu ülkelerin sayısını toplamışlardır. Ancak ilave olarak, bölgesel olarak da bir sınıflandırma yapmışlar ve kriter olarak belirlenen bölgelerde (Batı Avrupa, Doğu Avrupa, Kuzey Amerika, Merkez ve Güney Amerika, Afrika, Orta Doğu, Merkez Asya, Doğu Asya ve Avusturalya) bulunan ülkelerde faaliyet gösteriyorsa "1" aksi halde "0" şeklinde değer atanarak kukla değişken oluşturmuşlardır (Brammer, Pavelin ve Porter, 2006). Diğer yandan Mansi ve Reeb (2002) yurt dışı satışların oranı ile yurt dışı varlıkların oranını hesap-

22 Herfindal Endeksi: Her bir bölge ya da ülkede gerçekleşen yurtdışı satışların oranının karelerinin toplamı.

23 Entropi Endeksi: Her bir bölge ya da ülkedeki satışların toplamı.

24 Herfindal Endeksi ve Entropi Endeksinin yüksek olması uluslalararasılaşmanın da yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

lamışlar ve şirketin faaliyet gösterdiği toplam ülke ve bölgelerin sayısını da göz önünde bulundurmuşlardır. Kang (2013) ise uluslararasılaşmayı yurtdışı satışları toplam satışlara oranlayarak ölçmüştür. Koos (2012) farklı ölçüm değerlerinin eksikliğinden dolayı, kukla değişkene başvurduğunu belirtmiş ve şirket ihracat yapıyorsa "1", sadece ulusal pazarda faaliyet gösteriyorsa "0" şeklinde değer atamıştır. Symeou, Zyglidopoulos ve Williamson (2018) ise şirketlerin faaliyet gösterdiği ülkelerin sayısını toplamışlardır.

Görüldüğü gibi uluslararasılaşmanın ölçümünde farklı parametrelere başvurulmuştur. Sullivan (1994), YS/TS oranının uluslararasılaşmanın ölçülmesinde kullanılan en yaygın değer olduğunu belirtmiş ve "bir şirketin yurtdışı satışlarının, uluslararası ticarete dahil oluşunun anlamlı bir göstergesi olduğunu" dile getirmiştir (Sullivan, 1994:331). Buradan yola çıkarak, bu araştırma kapsamında da şirketlerin uluslararasılaşma oranı, yurt dışı satışlarının toplam satışlara oranlanmasıyla hesaplanmıştır.

3. Bireysel Düzey

CEO kavramı Türkiye'de sıklıkla icra kurulu başkanı terimiyle ifade edilmekte olup uygulamada yaygın olarak karşılaşılan Genel Müdür'ün yetkileri itibariyle bazı şirketlerde CEO ile eşdeğer bir konuma sahip olduğu ve hatta genel koordinatör gibi terimlerin de kullanıldığı belirtilmektedir (Altay, 2016). Türkiye'de yasalar çerçevesinde tanımlanan bir CEO konumu olmadığı vurgulanmış ve Türkiye'de faaliyet gösteren şirketlerde CEO'nun kim olduğunu belirlemek için ilgili kişiye devredilen yetkiler ve onun diğer tepe yöneticilerde karşılıklı konumlandırmasına bakılması gerektiği belirtilmiştir (Altay, 2016). Buradan yola çıkarak, açık bir şekilde CEO sıfatının kullanılmadığı şirketlerde, KAP'ta ya da şirketlerin faaliyet raporlarında, şirketin yönetim piramidi dikkate alınarak, genel müdür, genel koordinatör olarak yer verilen tepe yöneticilerin yetki ve konum itibarıyla CEO sıfatı taşıdıkları varsayılmıştır. Aşağıda, CEO'ların fonksiyonel tecrübeleri ve uluslararası tecrübelerine ilişkin ölçümlerin nasıl yapılacağına dair açıklamalar yer almaktadır.

3.1. CEO'nun Fonksiyonel Tecrübesi

CEO'ların iş tecrübeleri genellikle fonksiyonlarına göre sınıflandırılarak; çıktı fonksiyonuna dayalı tecrübeler (output functional backgrounds) ve süreç fonksiyonuna dayalı tecrübeler (throughput functional background)

olarak tanımlanmışlar ve genelde kukla değişken kullanılarak ölçülebilir hale getirilmişlerdir. Örneğin Thomas ve Simerly (1994), çıktıya dayalı fonksiyonu pazarlama ve AR-GE bölümlerindeki tecrübeyi çıktıya dayalı fonksiyon; finans, mühendislik ve üretim bölümlerindeki tecrübeyi ise sürece dayalı fonksiyon olarak sınıflandırmışlardır. Bu doğrultuda, çıktıya dayalı fonksiyonda tecrübeye sahip CEO'lara "1"; sürece dayalı fonksiyonda tecrübeye sahip CEO'lara "0" vermek suretiyle fonksiyonel tecrübeyi ölçmüşlerdir. Benzer şekilde Herrmann ve Datta (2005) üretim, AR-GE, muhasebe ve finans bölümlerini sürece dayalı tecrübe; pazarlama veya satış, satın alma (merchandising), ürün, girişimcilik bölümlerini ise çıktı fonksiyonuna dayalı tecrübe olarak kabul etmişler ve yine kukla değişkenle (çıktı fonksiyonu ise "1" süreç fonksiyonu ise "0") ölçülebilir hale getirmişlerdir. Benzer şekilde, Slater ve Dixon-Fowler (2009) da CEO'ların iş tecrübelerinin şirketin hangi fonksiyonunda gerçekleştiğinin önemine işaret etmişlerdir. Bu doğrultuda, çıktıya dayalı fonksiyonel tecrübe edindikleri alanları pazarlama, satış, ürün araştırma ve geliştirme olarak, sürece dayalı fonksiyonel tecrübe edindikleri alanları ise üretim, finans ve muhasebe olarak sıralamışlar ve kukla değişken oluşturmuşlardır (Slater ve Dixon-Fowler, 2009). Bu araştırmalara ilave olarak, CEO'ların belirli fonksiyonlarda harcadıkları toplam süreler de tecrübelerini değerlendirmede kullanılmıştır (Chattopadhyay, Glick, Miller ve Huber, 1999; Beyer, Chattopadhyay, George, Glick, Ogilvie ve Pugliese, 1997; Mazutis, 2013). Örneğin, Chattopadhyay, Glick, Miller ve Huber (1999), tepe yöneticilerin genel idari (CEO, başkanlık ya da genel müdürlük gibi), personel, üretim ve operasyon, AR-GE, finans, muhasebe, pazarlama ve satış alanında harcadıkları toplam süreyi, fonksiyonel tecrübelerini ölçmede kullanmışlardır. Beyer, Chattopadhyay, George, Glick, Ogilvie ve Pugliese (1997) ise tepe yöneticilerin yedi fonksiyonel alandaki (finans ve muhasebe, İK, üretim ve operasyonlar, enformasyon sistemleri, pazarlama satış, AR-GE ve genel yönetim) çalışma sürelerinin, toplam çalışma süresi içindeki oranı (Breadth: $\sqrt{\sum (xi/X)^2}$) ile hesaplamışlardır. Reimer, Van Doorn ve Heyden (2018) ise, daha farklı bir yöntem izlemişler ve öncelikle CEO'ların çıktı fonksiyonunda (mühendislik, AR-GE, pazarlama ve satış) çalıştıkları sürelerin toplam çalışma sürelerine oranını hesaplamışlardır. Ardından, ortalaması 0.5 ya da üzerinde çıkanlar «1»; diğerleri «0» olarak değerlenmiştir.

Bunlara ilaveten, Manner (2010) CEO'ların tecrübe alanlarını hissedar fonksiyonları (shareholder functions), genel / nötr fonksiyonlar (general/ neutral functions) ve paydaş fonksiyonları (stakeholder functions) olmak üzere üç farklı kategoriye ayırmıştır. Finans ve muhasebe fonksiyonlarının, genel olarak hissedarların finansal getirilerine odaklandıklarını belirterek hissedar fonksiyonuna dahil etmiştir. Pazarlama/satış, operasyonlar, AR-GE, İK ve halkla ilişkilerin ise paydaşların ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanan fonksiyonlar olduklarını ifade etmiş ve dolayısıyla bunları paydaş fonksiyonu içerisinde konumlandırmıştır. Bunlara ilave olarak, askeri hizmet, tıp, eğitim ve kamu görevlerinde hizmet etmenin de finansal getiriden ziyade belirli paydaş gruplarına fayda getirdiği için paydaş fonksiyonu içerisinde yer aldıklarını savunmuştur. Genel yönetim / nötr fonksiyonlarında ise hem paydaşlara hem de hissedarlara daha eşit oranda odaklanılabileceği ve bu nedenle KSP'ye karşı daha nötr bir bakış açısına sahip olunabileceği savunulmuştur. Genel yönetim /nötr fonksiyonlar kategorisinde; CEO, başkan ya da daha düşük kademelerdeki yönetim tecrübeleri ile yasal tecrübelere yer verilmiştir. İlk olarak CEO'ların hissedar, paydaş veya genel yönetim /nötr fonksiyon kategorilerinin her birindeki faaliyetlerinin toplamı ölçülmüştür. Böylece, fonksiyonel tecrübenin genel olarak KSP ile bir ilişkisinin olup olmadığı veya paydaşlara odaklanılan fonksiyonel alanlardaki tecrübenin KSP üzerinde farklı etki edip etmediğini açıklayabileceğini savunmuştur. Ayrıca CEO olmadan önceki kariyerinin %75'inden fazlasını hissedar, paydaş ya da genel yönetimde harcayıp harcamadığını da değişkenlere eklemişlerdir.

Görüldüğü gibi CEO'ların fonksiyonel tecrübeleri geçmiş yıllarda şirketlerin hangi fonksiyonlarında çalıştıkları göz önünde bulundurularak kategorik olarak ya da çalışma süreleri toplanarak değerlendirilmiştir. Bu araştırmada, CEO'ların fonksiyonel tecrübeleri şirketlerin faaliyet raporları, web siteleri ya da LinkedIn'de yer alan CV'leri aracılığıyla derlenmiştir. Bu veri kaynaklarında bazı CEO'ların hangi fonksiyonda ne kadar süre harcadıklarına erişilse de önemli sayıda CEO'nun ne kadar süre tecrübesi olduğuna ilişkin veriler açıklanmamıştır. Bu sebeple kısıtlı verilerden dolayı CEO'ların fonksiyonel tecrübeleri kategorik olarak incelenmiştir. Daha önceki araştırmalardan yola çıkarak çıktı fonksiyonuna dayalı tecrübeler dış yönelimli; pazarlama, satış, operasyonlar, AR-GE, İK, halkla ilişkiler

ve süreç fonksiyonuna dayalı tecrübeler ise finans, muhasebe, üretim, süreç mühendisliği gibi iç yönelimli fonksiyonlar olarak tanımlanmıştır (Slater ve Dixon-Fowler, 2009; Manner 2010; Cho, Cho ve Lee, 2019). Bu çerçevede, çıktı fonksiyonuna dayalı tecrübeye sahip CEO'lar "1", süreç fonksiyonuna dayalı tecrübeye sahip CEO'lar ise "0" şeklinde değer atanarak kukla değişken aracılığıyla ölçülebilir hale getirilmiştir.

3.2. CEO'nun Uluslararası Tecrübesi

CEO'ların yurtdışında yaşadıkları, eğitim aldıkları veya çalıştıkları süre toplamıdır. Araştırmalarda genellikle CEO'ların yurt dışında bulunup bulunmadıkları sorusundan yola çıkarak kategorik olarak ya da yurt dışında geçirdiği süre toplanarak ölçülmüştür. Örneğin, Slater ve Dixon-Fowler (2009), CEO'ların uluslararası tecrübesi varsa "1" yoksa "0" değerleri atanmak suretiyle ölçerken; Mazutis (2013), CEO'ların uluslararası sahada tecrübesi olup olmadığını ya da uluslararası çapta sorumluluk gerektiren görevlerde bulunup bulunmadığını baz almıştır. Bunlara ilave olarak, Liao, Lin ve Zhang (2018), CEO'nun uluslararası iş tecrübesi veya yurt dışı eğitimini, Herrmann (2002) ise, CEO'nun yurtdışı iş tecrübesi, uluslararası sorumluluk gerektiren bir pozisyonda çalışmış olmasını ya da yurt dışında eğitim almış olmasını kriter olarak belirlemişler ve bunlardan en az birisini karşılıyorsa "1" aksi halde "0" değerlerini atamışlardır.

Kunisch, Menz ve Cannella (2019) ise CEO'nun bu pozisyona atanmadan önce yurt dışında bulunma süresini dikkate almışlardır. Bu kapsamda, 4 kriter belirleyerek -(1)CEO'nun ABD dışında doğup büyümüş olması, (2) ABD dışında bir ülkede üniversiteden mezun olması, (3)ABD dışında bir ülkede görev yapmış olması ve (4)Firmanın uluslararası bir biriminde görev almış olması- CEO'nun bu ölçütlerden en az birini sağlaması halinde "1" aksi halde "0" değeri atayarak kukla değişken oluşturmuşlardır (Kunisch, Menz ve Cannella, 2019). Bunlara ilave olarak, CEO'ların toplam çalışma sürelerini dikkate alan araştırmalar da görülmektedir. Örneğin, Roth (1995) CEO'lar için likert ölçeğine uygun cevap kategorileri hazırlamış ve uluslararası sahada çalıştıkları süre ya da uluslararası sorumluluk gerektiren bir pozisyonda çalışma sürelerini derlemiştir (1 = 1 yıldan az, 2 = 1-3 yıl, 3 = 4-6 yıl, 4 = 7-9 yıl, 5 = 10-12 yıl, 6 = 13-15 yıl, 7= 16 yıl ve üzeri). Sambharya (1996) ise tepe yöneticilerin yurtdışında çalıştığı

süre, uluslararası sorumluluğun olduğu pozisyonda çalışma süresi ya da yurt dışındaki eğitim süresini yıl bazında toplayarak uluslararası tecrübeyi hesaplamışlardır. Bu araştırmada ise CEO'ların uluslararası tecrübesi, yurt dışında eğitim ya da çalışma amacıyla geçirdikleri sürenin toplamı olarak kabul edilmektedir (Herrmann, 2002; Sambharya, 1996). Bu çerçevede CEO'ların şirket raporları, web siteleri ya da LinkedIn hesaplarındaki CV'lerinde bu kirterlere uygun olarak yurt dışında geçirdikleri toplam süre yıl bazında hesaplanmıştır. Ardından, bu süreler 1=hiç yoksa; 2= 1 yıldan az; 3=1-3 yıl; 4=4-6 yıl; 5=7-9 yıl; 6=10 yıl ve üzeri şeklinde kategorik olarak düzenlenmiştir.

4. Düzenleyici Değişkenler:

Araştırmada CEO'nun sahiplik statüsü ve şirketin grup üyeliği olmak üzere iki düzenleyici değişken bulunmaktadır. CEO'nun sahiplik statüsü, aile şirketlerindeki CEO'ların kurucu aile ya da şirket sahibi ailenin bir üyesi olup olmadığı göz önünde bulundurularak belirlenecek olup CEO aile üyesi ise "1", değilse "0" değerleri atanmak suretiyle kukla değişken atanarak ölçülmüştür (Aoi, Asaba, Kubota ve Takehara, 2015). İkinci düzenleyici değişken grup üyeliği ise, söz konusu şirketin bir işletme grubuna bağlı olup olmadığı göz önünde bulundurularak belirlenecek olup grup üyesi şirketlere "1" olmayanlara "0" değerleri atanmak suretiyle ölçülmüştür (Kim ve Lee, 2018). Her iki değişkene ilişkin veriler işletmelerin yıllık faaliyet raporlarında veya web sitelerinde yer alan açıklamalar ile KAP'ta yer alan açıklamalardan derlenmiştir.

5. Kontrol Değişkenleri:

Daha önceki yazından yola çıkılarak, finansal performansı yüksek firmaların KSP'lerini artıracak faaliyetlere daha fazla yatırım yapabilecekleri varsayılmış ve finansal performans, kontrol değişkenlerine eklenmiştir (Waddock ve Graves,1997). Diğer yandan firma yaşı ve kaldıraç oranı da kontrol değişkenleri arasındadır (Ducassy ve Montandrau, 2015). Dam and Scholtens (2013), riskten kaçınan şirketlerin, toplumsal meselelere karşı daha fazla sorumlu davrandıklarını belirtmişlerdir. Bu sebeple şirketin risk seviyesini hesaplamak üzere kaldıraç oranı da kontrol değişkenlerine dahil edilmiştir. Borç/sermaye oranı (debt-to-equity) arttıkça şirketler karlarını daha çok borç ve faize tahsis edebileceklerinden, KSP için daha az kaynağa

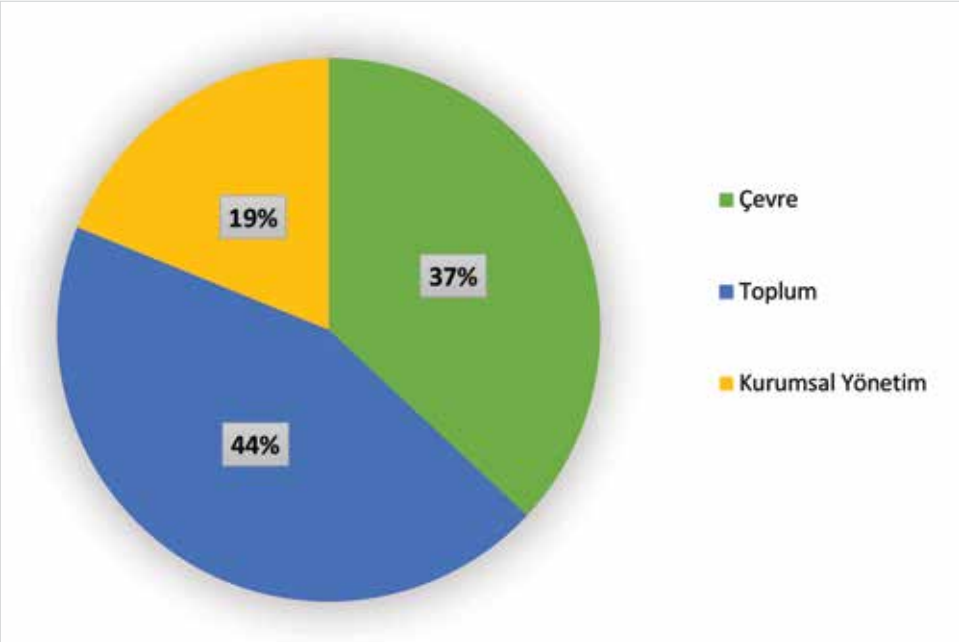
sahip olacakları için, borç/sermaye oranı kontrol değişkenleri arasında yer almıştır (Graves ve Waddock, 1994; Neubaum ve Zahra, 2006).

BIST Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY) Üyeliği ve BIST Sürdürülebilirlik Endeksi Üyeliğine haiz şirketlerin toplumsal meselelere yönelik performanslarının yüksek olmasında bir etken olabileceği göz önünde bulundurularak, kontrol değişkenlerine ilave edilmişlerdir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM:
ANALİZ VE BULGULAR

4.1. KSP Boyutları: Ölçüm ve Bulgular

Yukarıda yer alan içerik analizi bölümünde de değinildiği gibi ilk olarak ilgili yazından yola çıkarak temalar ve bunlara ilişkin alt temalar oluşturulmuştur. Ardından NVivo nitel araştırma yazılımında, veri setleri tekrarlı şekilde okunup ilgili temalara atanarak kodlamaları yapılmıştır. Sonrasında, çevre, toplum ve kurumsal yönetim ana temalarındaki kodlamaların yüzdelik dağılımı ve söz konusu kodlamaların genel olarak hangi temalar ve alt temalar etrafında yoğunlaştığına ilişkin bulgular ortaya konmuştur. Daha sonra ise, şirketlerin KSP seviyelerinin ölçümüne ilişkin kıstasların yer aldığı tablodan yola çıkarak, her bir kodlama süreç, zaman ve paydaş boyutları açısından notlandırılmış ve şirketlerin KSP seviyeleri hesaplanmıştır. Bunu müteakip, KSP seviyelerinin şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektörlere göre dağılımı ele alınmıştır. Nihai olarak şirketlerin KSP seviyelerinin süreç, zaman ve paydaş boyutları açısından dağılımları değerlendirilmiştir. Aşağıdaki grafikte çevre, toplum ve kurumsal yönetim ana temalarından oluşan KSP göstergelerinin dağılımına ilişkin grafik yer almaktadır. Buna göre şirketlerin çevresel ve toplumsal temalarına ilişkin kodlama frekanslarının birbirine yakın olduğu; kurumsal yönetim temasına ilişkin kodlama frekansının ise oldukça düşük olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkarak, şirketlerin toplumsal ve çevresel meselelerin çözümüne yönelik faaliyetlere, kurumsal yönetime ilişkin meselelerden daha fazla önem verdiği söylenebilir.



Şekil 7: KSP Göstergelerinin Ana Kategorilerinin Dağılımı

KSP göstergelerini bütüncül olarak ele aldıktan sonra bunlara bağlı birincil alt temalara yakından bakmak amacıyla aşağıdaki tablo oluşturulmuştur. Bu tablodan yola çıkarak şirketlerin toplum, çevre ve kurumsal yönetim temalarındaki kodların genel olarak hangi faaliyetler etrafında yoğunlaştığı görülebilir.

Tablo 13: Birincil Alt Temaların Frekansları

Ana temalar	Birincil temalar	Kodlu bölüm sayısı	Frekans (%)
Çevre	Ekosistemin muhafazası	71	2,6
	Sürdürülebilir yerleşim	3	0,1
	Kaynak kullanımı	366	13,6
	Emisyon	67	2,5
	İnovasyon	293	10,9
	İş birlikleri	197	7,3

Toplum	İş gücü	524	19,4
	Yerel kalkınma	27	1
	Fakirlik ve açlık	13	0,48
	Toplum sağlığı ve refahı	31	1,1
	Eşitsizliğin azaltılması	26	0,9
	Cinsiyet eşitliği	42	1,6
	Eğitim	94	3,4
	Yaşanabilir şehirler ve toplumlar	60	2,2
	Hayırseverlik	90	3,3
	İş birlikleri	285	10,5
Kurumsal yönetim	Çeşitlilik	203	7,5
	KSS'nin kurumsallaşması	50	1,8
	Yasalara uyma	84	3,1
	Uluslararası oluşumlara katılım	110	4
	Katılımcı karar alma	61	2,2
	Toplam sayı	2697	

Yukarıda yer alan birincil temaların frekansını gösteren tablodan yola çıkarak, şirketlerin sırasıyla iş gücü (%19,4), kaynak kullanımı (%13,6), inovasyon (%10,9) ve çeşitlilik (%7,5) temalarına ilişkin meselelerin çözümüne yönelik faaliyetlere odaklandığı söylenebilir. İş gücü temasında, işletmelerin BM SKH hedeflerinden sırasıyla; iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, kariyer gelişimi ve mesleki eğitimin desteklenmesi, tedarik zincirinin sürdürülebilirlik uygulamalarını benimsemesi, çalışan refahının artırılması, çalışanlara karar alma mekanizmalarında yer verilmesi ya da çalışanların sendikalarca temsili ve kurum içi girişimciliğin teşviki gibi uygulamaları içeren SKH 8'e ilişkin faaliyet yürüttükleri görülmektedir. Kaynak kullanımı temasında ise, sürdürülebilir paketleme (SKH 12), zirai verimlilik ve sürdürülebilir tarımı desteklemeye yönelik uygulamalar (SKH 2, 12), su kullanımı (SKH 6,12), yenilenebilir enerji (SKH 7), atık yönetimi (SKH 12) ve enerji verimliliğini (SKH 7, 8) sağlamaya yönelik hedefleriyle uyumlu hareket ettikleri görülmektedir. Buna ilave olarak, inovasyon temasında, çevre dostu ürün geliştirme, yeni ürün geliştirme ve AR-GE gibi SKH 9'a ilişkin faaliyetleri yoğun olarak yürütmektedirler. Kurumsal yönetim alanında ise yönetim kurulunun bağımsızlığı (SKH 16), yönetim kurulunda kadınların yer alması (SKH 5), diğer tepe yönetim kademelerinde kadınların yer alması (SKH 5) uygulamaların-

da, yüksek oranda uyum sağlamışlardır. Özetlemek gerekirse şirketlerin en yoğun şekilde SKH 2, 5, 6, 7, 8, 12 ve 16 alanlarında faaliyet gösterdikleri görülmektedir.

Şirketlerin çevresel ve toplumsal meselelere ilişkin meselelere yönelik olarak iş birliği halinde yürüttüğü faaliyetlerin frekansları da oldukça dikkat çekicidir. Çevresel meselelere ilişkin iş birliği temasının ve toplumsal meselelere ilişkin iş birliği temasının frekansları sırasıyla %7,3 ve %10,5'tir. Bu çerçevede, toplumsal refahın sağlanması anlamında çeşitli alanlarda iş birliğini tavsiye eden BM'nin 17. SKH'si ile belirli bir ölçüde uyumlu hareket ettiği söylenebilir. Diğer bir ifadeyle çevresel ve toplumsal meselelerin çözümünde, şirketlerin çeşitli paydaşlarla iş birliği yapma eğiliminde oldukları çıkarımı yapılabilir. Buradan hareketle çevresel alanda iş birliği yaptıkları temalara bakıldığında, ekosistemin muhafazası (SKH 6, 14, 15, 17), enerji verimliliği (SKH 7, 8, 17), sürdürülebilir tarım (SKH 2, 12, 17), atık yönetimi (SKH 12, 17), sürdürülebilir turizm (SKH 8, 17), AR-GE (SKH 9, 17) ve sürdürülebilir yerleşim (SKH 11, 17) alanlarında farklı paydaşlarla iş birliği yapma eğiliminde oldukları görülmüştür. Toplumsal alanda ise dezavantajlı grupların güçlendirilmesi, çocukların ve çocuklarla birlikte diğer tüm bireylerin geleneksel eğitim ya da sürdürülebilir kalkınma eğitimi (SKH 4, 12, 17), mesleki eğitim ve istihdamın desteklenmesi (SKH 4, 8, 10, 17), genç girişimcilerin desteklenmesi (SKH 4, 8, 17), cinsiyet eşitliği (SKH 4, 5, 8, 17), toplum sağlığı ve huzuru (SKH 2, 3, 5, 10, 17), kültürel mirasın korunması (SKH 8, 11, 17), kariyer gelişimi ve mesleki eğitim (SKH 8,17), açlıkla mücadele ve barınma (SKH 2, 11, 17) ve sosyo kültürel gelişim (SKH 8,11,17) alanlarında faaliyet yürüttükleri görülmüştür. Nihai olarak, işletmelerin SKH 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15'i kapsayan geniş bir yelpazede, çok çeşitli alanlarda iş birliği yaptıkları ve farklı paydaşlarla iş birliği söz konusu olduğunda BM SKH'leri ile daha uyumlu oldukları söylenebilir. Öte yandan, toplumsal meselelerde, şirketlerin farklı paydaşları faaliyetlerine dahil etme olasılığının daha yüksek olduğu sonucuna varılabilir. Buradan hareketle araştırmada yer alan işletmelerin -küresel gündemdeki sürdürülebilir kalkınma meselesini Türk iş dünyasının mevcut durumu ve ihtiyaçlarını dikkate alarak Türk işletmelerinin gündemlerine taşımaya çalışan- SKD Türkiye'nin (2021b) çağrısını kısıtlı da olsa yanıtladıkları söylenebilir. Bir başka ifadeyle, işletmelerin SKD Türkiye'nin (2021b) öne

çıkardığı sürdürülebilir tarım ve gıdaya erişim, düşük karbon ekonomisine geçiş ve verimlilik ile sosyal içerme ve kapsayıcılık hedeflerini ön planda tuttukları söylenebilir.

Sürdürülebilir yerleşim (%0,1), yerel kalkınma (%1), toplum sağlığı ve refahı (%1,1) ve eşitsizliğin azaltılması (%0,9) temalarının frekanslarına bakıldığında ise, söz konusu başlıklardaki meselelerin ne şirketlerin gündeminde yeterince yer bulduğu ne de çözüme yönelik adımların atıldığı söylenebilir. Salt bağışlar aracılığıyla yürütülen hayırseverlik temasının frekansı da %3,3'lük bir değerle görece düşük bir oranda seyretmiştir.

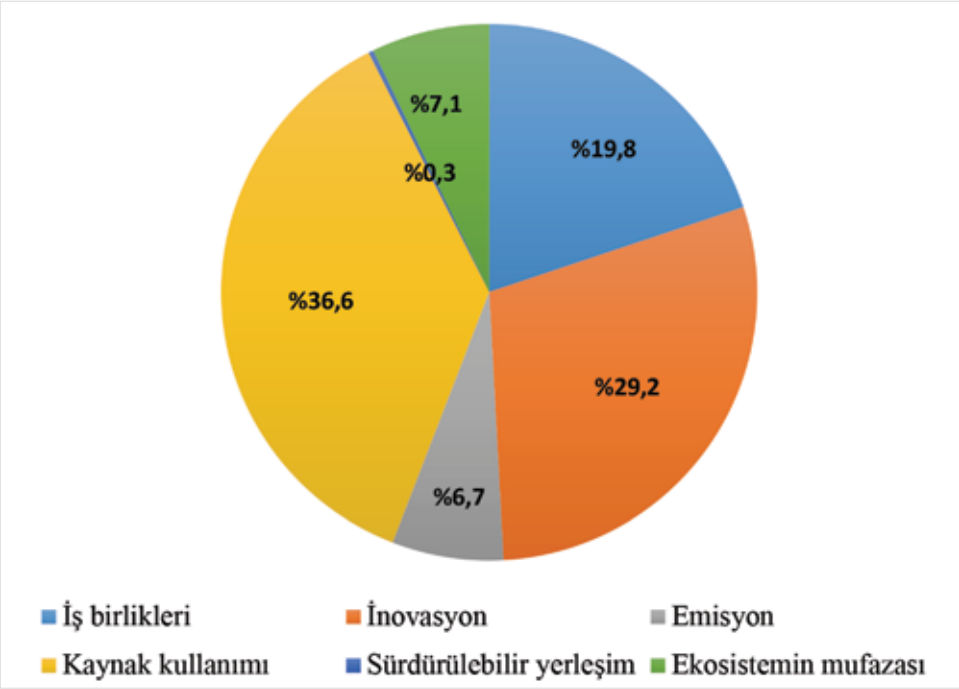
İzleyen bölümde, sırasıyla çevre, toplum ve kurumsal yönetim temalarının birincil ve ikincil temaları daha detaylı bir şekilde incelenecektir. Bu bağlamda şirketlerin en kapsamlı haliyle hangi toplumsal meselelere odaklandığını anlamak amacıyla ikincil temalara ilişkin frekans dağılımına ve şirketlerin bu meselelere ilişkin yürüttükleri faaliyetlere dair açıklamalara yer verilecektir.

4.1.1. Çevre Teması

Çevre temasında genel olarak iklim değişikliğine yönelik faaliyetler yer almaktadır. Bu kapsamda, çevre temasında, şirketlerin bu alandaki meselelere ilişkin faaliyetlerinin bütüncül bir şekilde anlaşılmasını sağlayan birincil alt temalar ve bunların daha kapsamlı ve derinlemesine incelenmesine olanak tanıyan ikincil alt temalara yer verilmiştir. Bu doğrultuda izleyen bölümde sırasıyla birincil alt temalar ve ikincil alt temalar ile bunlara ilişkin kodların frekanslarını gösteren tablolara ve ilgili tablolara dair yorumlara yer verilmiştir.

Birincil alt temalar (çevre)

Çevre temasına bağlı birincil alt temalar ekosistemin muhafazası, sürdürülebilir yerleşim, kaynak kullanımı, emisyon, inovasyon ve iş birlikleri şeklindedir. Bu bölümde öncellikle çevre temasında yer alan birincil temaların kodlarının frekansı verilmiştir. Böylece şirketlerin salt çevresel meseleler söz konusu olduğunda, hangi meselelere daha fazla odaklandığını kapsamlı bir şekilde ortaya koymak amaçlanmıştır.



Şekil 8: Çevre Ana Temasına Bağlı Birincil Alt Tema Kodlarının Dağılımı

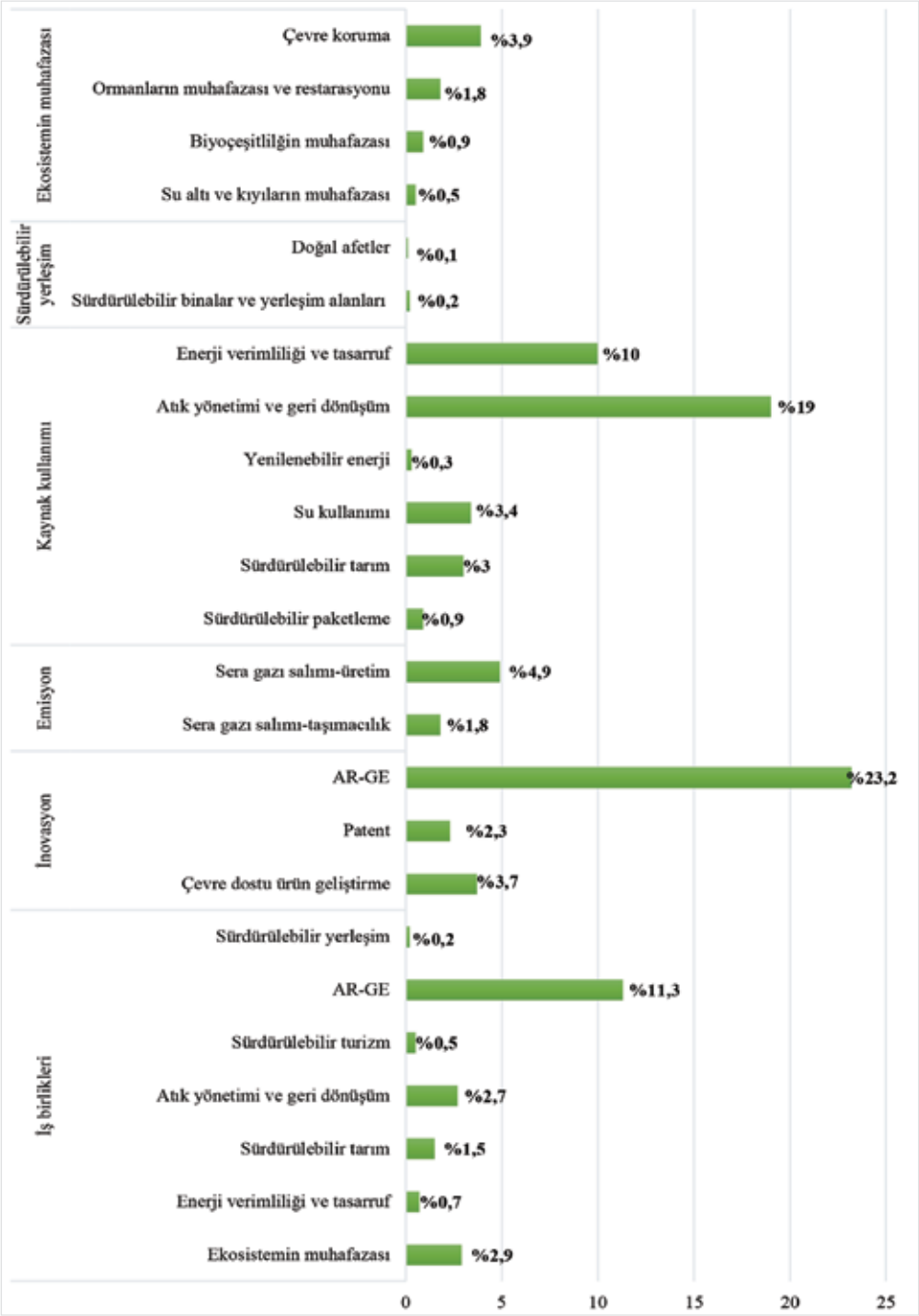
Bu çerçevede, yukarıda çevre teması bağlamında yürütülen faaliyetlere ilişkin kodların birbirlerine karşı kıyaslandığı frekans dağılımını gösteren tabloya yer verilmiştir. Buna göre şirketlerin, çevresel meseleler söz konusu olduğunda en fazla kaynak kullanımı temasına (%36,6) ağırlık verdikleri ve bunu inovasyon temasının (%29,2) izlediği görülmektedir. Yer altı ve yer üstü canlılarını ve bitkilerini korumaya ilişkin olarak yürütülen ekosistemin muhafazası (%7,1) ve emisyon (%6,7) salımını azaltmaya yönelik KSP faaliyetlerine nispeten benzer ölçüde ağırlık verdikleri söylenebilir. Sürdürülebilir yerleşim alanların yaratılmasına ilişkin meselelerin (%0,3) ise şirketlerin gündeminde genel olarak yer tutmadığı söylenebilir. Bunlara ilave olarak, çevresel meselelerin çözümünde çeşitli paydaşlarla iş birliği (%19,8) yapma eğiliminde olduğu söylenebilir.

Öte yandan, ikincil temaların yelpazesi oldukça geniş olduğundan, birbiriyle ilişkili temalar gruplandırılmış ve nihai olarak ikincil temalar ortaya çıkmıştır. Bu minvalde, izleyen bölümde çevre temasındaki ikincil alt temalara ilişkin kodların frekanslarını gösteren bir tabloya ve söz konusu tabloya ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

İkincil alt temalar (çevre)

İkincil alt temalar sayesinde çevre temasında şirketlerin yürüttükleri faaliyetler daha detaylı ve kapsamlı bir şekilde görülebilmektedir. Örneğin, su altı ve kıyıların muhafazası, biyo-çeşitliliğin muhafazası, ormanların muhafazası ve restorasyonu, çevre koruma ikincil temaları, ekosistemin muhafazası birincil teması altında toplanırken; taşımacılık ve üretim alanlarındaki sera gazını önlemeye ilişkin faaliyetler ise, sera gazı salımı birincil teması altında kodlanmıştır. İkincil temalara kodlanan faaliyetler, şirketlerin çevresel meselelere yönelik yürüttükleri faaliyetlerin yakından anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Söz konusu temalara ilişkin kodların frekans dağılımı tablosu aşağıda yer almaktadır.

Tablo 14: Çevre Ana Temasına Bağlı İkincil Alt Tema Kodlarının Dağılımı



Tek tek ikincil alt temaların frekans dağılımlarına bakıldığında, şirketlerin ekosistemin muhafazası konusunda ağırlıklı olarak çevre koruma temasına ilişkin faaliyetler yürüttükleri söylenebilir. Sürdürülebilir yerleşim alanları yaratmaya yönelik meselelere sadece birkaç şirketin odaklandığı görülebilir. Şirketlerin kaynakların verimli kullanımına ilişkin faaliyetlerine bakıldığında ise atıkların yönetimi ve geri dönüşüm meselesine (%19) belirgin şekilde odaklandıkları görülmektedir. Enerji verimliliği ve tasarrufuna (%10) da oldukça yüksek bir oranda odaklanan şirketlerin, yenilenebilir enerjiye ilişkin faaliyetleri (%0,3) çok kısıtlı bir seviyede gündemlerine aldıkları dile getirilebilir. Suyun verimli kullanımı (%3,4) ve sürdürülebilir tarımı (%3) desteklemeye ilişkin faaliyetlerin oranının da görece düşük bir seviyede seyrettiği görülmektedir. Emisyon salımının önlenmesine ilişkin olaraksa şirketlerin taşımacılık (%1,8) aşamasından ziyade üretim (%4,9) safhasında ilgili faaliyetlere odaklandıkları çıkarımı yapılabilir. İnovasyon temasında özellikle AR-GE (%23,2) faaliyetlerine ağırlık verildiği, bunu nispeten düşük oranlarla çevre dostu ürün geliştirme (%3,7) ve patent (%2,3) almaya ilişkin faaliyetlerin izlediği sonucuna varılmaktadır. Hangi faaliyetlerde dış paydaşlarla iş birliği yapma eğiliminde olduklarına bakıldığında ise özellikle AR-GE (%11,3) faaliyetlerinin ön plana çıktığı söylenebilir. Şirketlerin bu yönde yaptıkları açıklamalar göz önüne alındığında gerek yurt içi gerek yurt dışı paydaşlarla iş birliği içerisinde çeşitli AR-GE araştırma ve projeleri geliştirme eğiliminde oldukları vurgulanabilir. Bu doğrultuda, şirketlerin söz konusu temalara ilişkin olarak yürüttükleri faaliyetlerinin kapsam ve mahiyetinin daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla izleyen bölümde, ilgili temalara kodlanan faaliyetlere dair açıklamalarına yer verilmiştir.

Ekosistemin Muhafazası

- *Su altı ve kıyıları muhafazası:* "Yine bu yıl çevre alanında yürüttüğümüz İzmit Körfezi Balıklandırma Proje'si ile İzmit Körfezi'ndeki mevcut balık tür ve çeşitliliğinin zenginleştirme çalışmalarının ikinci fazı 2018 yılında gerçekleşmiştir."

- *Biyo-çeşitliliğin muhafazası:* "Hammadde ocakların bulunduğu ortamda yer alan zemin örtüsü, yüzey şekilleri, flora ve fauna gibi çevresel unsurları içine alan doğaya yeniden kazandırma faaliyetleri

kapsamında faaliyet sahalarımızda iyileştirme çalışmalarına 2018 yılı içinde de devam edilmiştir."

- *Ormanların muhafazası ve restorasyonu:* "Şirketimiz, doğaya duyduğu saygı ve sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda Cankurtaran bölgesinde başlattığı fidan dikme çalışmalarıyla bugün üç dönümlük bir alanda, gelişmiş ağaçlarıyla mini bir orman oluşturmuştur. Yaklaşık %50'si yeşil alan olan fabrika alanına 2018 yılında 23 zeytin ağacı, 52 limon çamı olmak üzere 75 adet fidan dikimi gerçekleştirilmiştir. Fabrika sahası içerisindeki ağaç ve fidan sayımız toplamda yaklaşık 18.400 adede ulaşmıştır."
- *Çevre koruma:* "(Şirket adı), 2018 yılı boyunca üretim ve kullanım faaliyetleri nedeniyle çevreyi olumsuz etkileyebilecek olası durumların saptanması ve en aza indirilmesi için alternatif arayışlar ve çözüm odaklı çalışmalar yürüttü."

Sürdürülebilir yerleşim

- *Sürdürülebilir binalar ve yeşil alanlar:* "Brisa Müze'nin akıllı ve çevreci bir binanın içinde bulunuyor olması ziyaretçilerin ayrıca ilgisini çekiyor. Binada kullanılan elektriğin %20'sinin çatıdaki güneş panelleri ile sağlanırken, bahçede doksanın üzerinde bitki çeşidi bulunuyor ve sulama arıtma su ile yapılıyor."
- *Afetlere dayanıklı altyapı:* "Doğal afet, acil ve olağanüstü durumlara bu alanda eğitimli ve deneyimli Arçelik Arama ve Kurtarma Ekibi ile destek verilmektedir. Farklı coğrafyalardaki çalışanlar ve tesislerle bölgelere ve koşullara uygun düzenlenen tatbikatlarla ekibin deneyimi her geçen gün artırılmaktadır. Arçelik Arama ve Kurtarma Ekibi, Türkiye Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı'nın (AFAD) resmi olarak destek talep edeceği ekipler listesinde ön sıralarda yer almaktadır. Arçelik Arama ve Kurtarma Ekibi, deprem kuşağında yer alan Türkiye'de 1999 yılında Adapazarı ve Düzce ile 2011 yılında Van'da meydana gelen depremlerde destek veren ekipler arasında yer almıştır."

Kaynak kullanımı

- *Sürdürülebilir paketleme:* "Çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlamak amacıyla geri dönüştürülebilir ambalajlar ile ilgili araştırma ça-

lışmaları devam edildi. Geri dönüştürülebilir ambalajlarla ilgili yenilikler takip edilirken mevcut malzemelerde ambalaj optimizasyon çalışmaları yapıldı. Bu çalışmalar sonrasında 2018 yılında yaklaşık 51.000 TL tasarruf sağlandı. Ambalaj optimizasyon çalışmaları yaygınlaştırılarak 2019 yılında da devam edecek."

- *Sürdürülebilir tarım:* "2005'ten beri yürüttüğümüz Türkiye Toprak Verimliliği Haritası Projesi kapsamında 2018 sonu itibariyle 81 ilden toplam 11 bin civarında tarımsal araziden toprak numune verisini tamamlandık. Türkiye'nin 18 ayrı noktasında 11 çeşit tarımsal ürün için model üretim alanları oluşturarak, hasat dönemlerinde tarla ve bahçe günü etkinlikleriyle sonuçları üreticilerle paylaştık."

- *Su kullanımı:* "2018 yılında gerçekleştirdiği iyileştirme ve verimlilik çalışmaları ile bir ton karton üretmek için tüm tesiste kullandığı temiz su miktarını 8,95 m3 'ten (2007-2017 ortalaması) 2018'de 5,88 m3 'e düşüren Kartonsan bu alandaki çalışmalarına devam etmektedir."

- *Yenilenebilir enerji:* "Sürdürülebilirlik kavramını çalışmalarında kendisine yol gösteren bir rehber olarak ele alan Arçelik, 2020 yenilenebilir enerji hedefleri kapsamında, yurt içi ve yurt dışı işletmelerinde farklı teknolojilere sahip yenilenebilir enerji santralleri kurmak üzere gerçekleştirdiği çalışmalara devam etmiştir. Arçelik, sahip olduğu bu vizyon çerçevesinde, 2018 yılında 930 kWp kurulu gücünde fotovoltaik güneş enerji santrali ve 700 kWt kurulu gücünde yoğunlaştırılmış güneş enerji sistemi kurmuştur."

- *Atık yönetimi ve geri dönüşüm:* "Geri dönüştürülen camlar sayesinde; 1,095,752-ton camın çöpe gitmesi önlenmiş, 46.022 konutun bir yıllık ısınma ve sıcak su ihtiyacını karşılayacak seviyede enerji tasarrufu sağlanmış, 394.471 otomobilin 10.000 kilometre boyunca trafikten çekilmesine eşdeğer karbondioksit salımı engellenmiş ve 33.831.974 ağacın bir yılda temizlediği havaya eşdeğer karbondioksit salımı önlenmiştir.

- *Enerji verimliliği:* "Ayrıca, işletmemizdeki kojenerasyon tesisiyle kendi elektriğimizi üretiyor ve böylece %20 oranında enerji tasarrufu sağlıyoruz."

Sera Gazı Salımı

- *Sera gazı salımı -taşımacılık:* "Raporlama döneminde lojistik operasyonlarımızın %80'ini denizyolu, %4'ünü ise demiryolu aracılığıyla gerçekleştirirken, karayolu taşımacılığının ağırlığını 2008 yılına kıyasla %37 oranında azaltmış bulunuyoruz."
- *Sera gazı salımı -üretim: "Birim üretim başına saldığımız sera gazı miktarının bir göstergesi olan sera gazı yoğunluğumuz da 2017 yılında 0,82-ton CO2 e/ton iken 2018 yılında 0,79 CO2 e/ton oldu."*

İnovasyon

- *Çevre dostu ürün geliştirme:* "Birincilik ödülünü alan Terleyen Beton Grubu, doğada hayatta kalmak için rüzgardan su elde etme becerisine sahip canlılardan ilham alarak betonu yeniden yorumladı. Bu sayede yeni bir fonksiyon kazanan beton aerodinamik bir yapıya kavuşarak havadaki nemi suya dönüştürebilmekte ve suyun yeniden kullanımını sağlamaktadır."
- *Yeni ürün geliştirme:* "(Şirket adı) 'de 2018 yılında 3 patent, 1 faydalı model başvurusu gerçekleştirilmiştir. Bu başvurular ile beraber toplam başvuru sayısı 15'e ulaşmış, 3 patent 1 faydalı model başvurumuz tescile bağlanmıştır.
- *AR-GE:* "Kamyon ve otobüs gruplarında boya prosesinde ürün kullanım optimizasyonu sağlanmış, VOC salımı ve kimyasal tüketimine önemli katkıda bulunulmuştur. Yapılan bu çalışmalar ile 2018 VOC değerlerinde bir önceki yıla göre %19 oranında iyileştirme gerçekleştirilmiştir.

Yukarıda sıralanan ve çevresel meselelerin çözümüne yönelik olarak salt şirket tarafından yürütülen faaliyetlerin yanı sıra şirketlerin iş birliği içerisinde yürüttüğü faaliyetler de kodlamalar arasında oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Şirketlerin dış paydaşlarla ne derece etkileşim halinde olduklarını ve daha çok hangi tür faaliyetler söz konusu olduğunda dış paydaşlarla birlikte hareket etme eğiliminde olduklarını anlamak açısından önem arz etmektedir. Bu doğrultuda, aşağıda çevre temasına ilişkin iş birliği içerisinde yürütülen ikincil temalar yer almaktadır.

İş birlikleri

- *Ekosistemin muhafazası: "Biyoçeşitliliğin korunması amacıyla kuruluş yerimiz olan Bursa'da Hatay Tabiatı Koruma Derneği ile "Uluabat ve İznik Göllerinde Su Samuru (Lutra lutra) Popülasyonu Üzerine Ekolojik Araştırma Projesi"ne başladık. Bu pilot proje kapsamında Uluslararası Doğa Koruma Birliği (IUCN) kriterlerine göre tehlikeye yakın kategoride sınıflandırılmış olan su samuru türünün varlığı ve bu türün devamı için hayati olan akarsular, dere boyları ve göletlerin belirlenmesini hedefliyoruz..."*

- *Enerji verimliliği: "(Şirket adı), SKH 'lerin yedincisi olan "Erişilebilir ve Temiz Enerji" hedefine ulaşabilmek için 2030'a kadar dünyada enerji verimliliğindeki artış hızını iki katına çıkarmak üzere faaliyetlerde bulunan SE4ALL (Herkes için Sürdürülebilir Enerji) Girişimi ile yeni bir iş birliği anlaşması yapmıştır.*

- *Sürdürülebilir tarım: (Şirket adı) olarak gelecekte tarım, tarımda gelecek olduğuna inanıyoruz. Bu doğrultuda, 2018 yılında WWF Türkiye ile Akıllı Tarım Projesini başlattık. Bu proje ile biranın ana hammaddesi olan arpa ve şerbetçiotu üretiminde çiftçileri akıllı ve doğaya duyarlı tarım uygulamalarıyla tanıştırıyor ve gençleri tarımsal üretime katılmaları için teşvik ediyoruz…"*

- *Atık yönetimi: (Şirket adı), Avrupa'nın araştırma ve teknoloji geliştirme kapasitesini güçlendirmek ve üniversite-sanayi iş birliğini teşvik etmek amacıyla hayata geçirilen Horizon 2020 programı kapsamında PolynSPIRE (Daha Verimli ve Sürdürülebilir Plastik Geri Dönüşümü için Yenilikçi Teknolojilerin Geliştirilmesi) projesine katılan 22 proje ortağı arasında yer alıyor…"*

- *Sürdürülebilir turizm: "İstanbul'a 60 km bir orman köyü olan Ovacık'ta uygulanan sorumlu turizm aktiviteleri ile yöre halkının yaşam kalitesinin ve refahının artmasına destek oluyoruz…"*

- *AR-GE: "Avrupa Birliği'nin Ar-Ge ve Yenilik Programı Horizon 2020 kapsamında yeni bir projeye dahil olmuştur. 4 yıl sürecek ve toplamda 8 milyon avro destek alan 22 ortaklı PolynSPIRE1 projesi sürdürülebilirlik prensibine hizmet için plastiğin geri dönüşümü hedeflemektedir."*

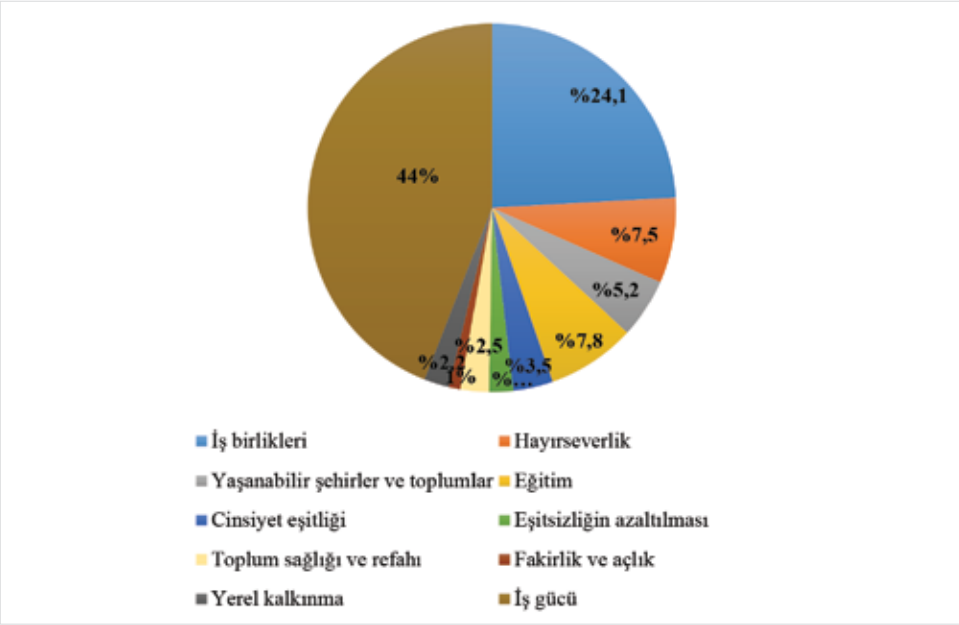
- *Sürdürülebilir yerleşim: "2014 yılında başladığımız ve (şirket adı) çalışanları tarafından yürütülen "Yeşil Ofis" programı ile kaynakların verimli kullanılmasına yönelik çalışmalar ve farkındalık artırma faaliyetlerine devam ettik. WWF Türkiye tarafından yürütülen Yeşil Ofis programı kapsamında Yeşil Ofis ekibinin de desteğiyle gerçekleştirdiğimiz çalışmalarla hem İzmit hem de Altunizade ofislerimiz Yeşil Ofis Diploması'na sahip.*

4.1.2. Toplum Teması

Toplum temasında genel olarak toplumun refah seviyesini artırmaya yönelik faaliyetler kodlanmıştır. Bu doğrultuda, toplum teması, eğitimden sağlığa kadınların toplumsal hayatın her alanına entegre edilmesi ve yaşam alanlarının iyileştirilmesi başta olmak üzere; bu yönde iş birliği içinde yürütülen faaliyetler etrafında şekillenmiştir. Toplum temasında, çok geniş bir yelpazede toplumsal meselelerin ele alındığı faaliyetler yer almaktadır. Gerek birincil temalara gerek ikincil temalara bakıldığında, çevre ve kurumsal yönetim temalarına kıyasla şirketlerin oldukça geniş boyutta toplumsal meseleyle ilgilendikleri görülmektedir. İzleyen bölümde sırasıyla birincil alt temalar ve ikincil alt temalar ile bunlara ilişkin kodların frekanslarını gösteren tablolara ve ilgili tablolara dair yorumlara yer verilmiştir.

Birincil alt temalar (toplum)

Toplum temasına bağlı birincil alt temalar iş gücü, fakirlik ve açlık, yaşanabilir şehirler ve toplumlar, eşitsizliğin azaltılması, eğitim, hayırseverlik, yerel kalkınma, toplum sağlığı ve refahı, cinsiyet eşitliği ve bu meselelere ilişkin çeşitli paydaşlarla yürütülen iş birliği faaliyetlerine ilişkin temalardan oluşmaktadır. Aşağıda yer alan tabloda, toplum temasında yer alan birincil temaların kodlarının frekansı verilmiştir. Böylece şirketlerin salt toplumsal meseleler söz konusu olduğunda, genel olarak hangi meselelere daha fazla odaklandığını kapsamlı bir şekilde ortaya koymak amaçlanmıştır.



Şekil 9: Toplum Ana Temasına Bağlı Birincil Alt Tema Kodlarının Dağılımı

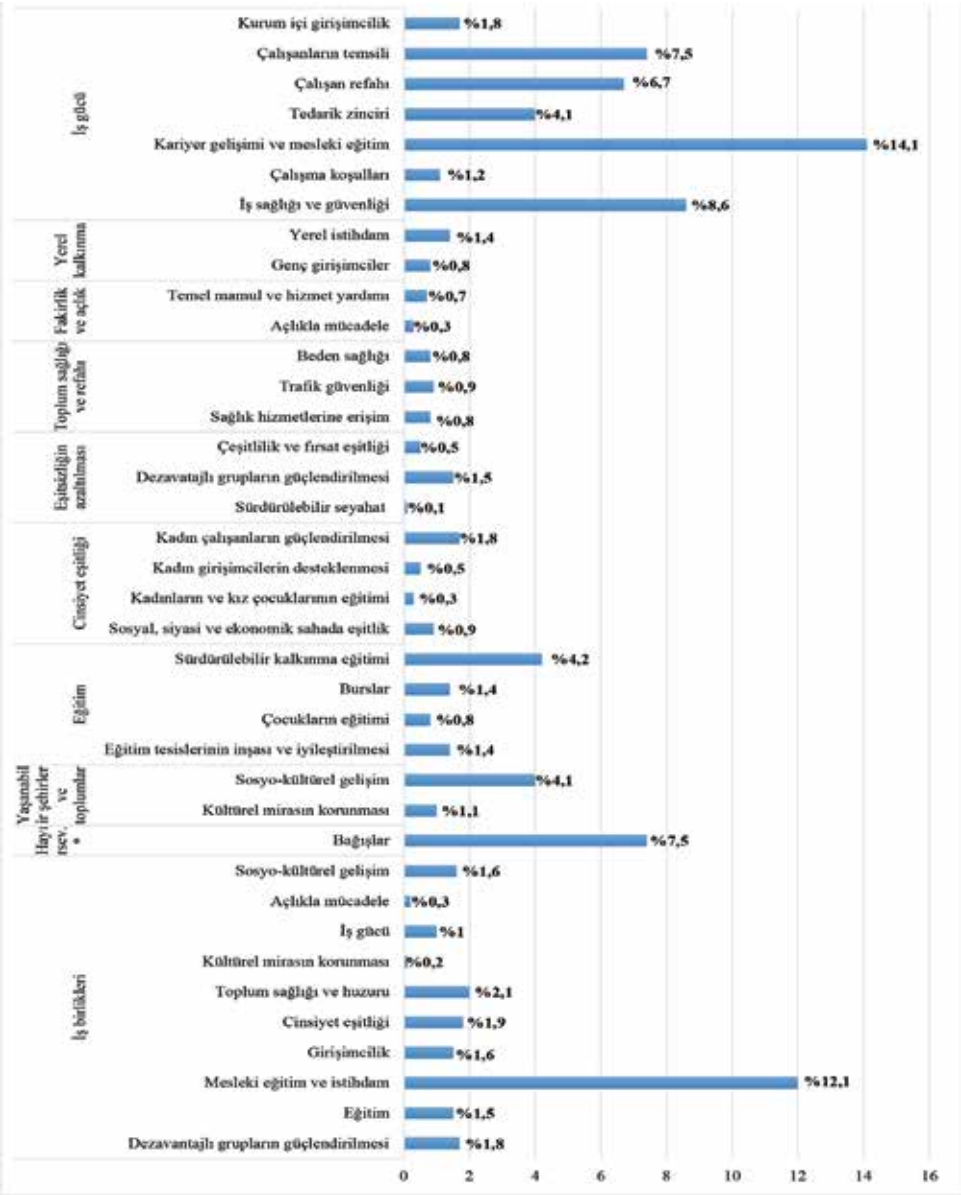
Yukarıda yer alan tabloya bakıldığında şirketlerin toplumsal meseleler söz konusu olduğunda, bariz bir farkla şirket içerisindeki faaliyetlere odaklandığı ve bu çerçevede en fazla iş gücü temasına (%44) yönelik faaliyetler yürüttüğü söylenebilir. Bunu sırasıyla eğitim (%7,8), hayırseverlik (%7,5) ve yaşanabilir şehirler ve toplumların inşasına yönelik faaliyetlerin (%5,2) takip ettiği görülmektedir. Cinsiyet eşitliği (%3,5) ve eşitsizliğin azaltılmasına (%2,1) ilişkin meselelerin de nispeten düşük oranlarda olsa da şirket gündeminde yer aldıkları tespit edilmiştir. Yine, toplum sağlığı ve refahı (%2,5), yerel kalkınma (%2,2) ile fakirlik ve açlık (%1) temalarına ilişkin faaliyetlerin de nispeten düşük bir oranda seyrettikleri söylenebilir. Söz konusu toplumsal meselelere ilişkin çeşitli seviyelerden paydaşlarla iş birliği (%24,1) yapma eğilimlerinin ise görece yüksek olduğu görülmektedir.

İkincil alt temalar (toplum)

İkincil alt temalar yukarıda sıralanan toplumsal meselelerin daha kapsamlı ve derinlemesine anlaşılmasına olanak sağlamaktadır. Örneğin, sosyoekonomik ve siyasi alanda eşitlik, kadınlar ve kız çocuklarının eğitimi, kadın girişimcilerin desteklenmesi ve kadın çalışanların güçlendirilmesi ikincil alt

temaları; cinsiyet eşitliğine ilişkin olarak yürütülen KSP faaliyetlerini daha açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu sebeple aşağıda ikincil alt temalara ilişkin kodların frekanslarını gösteren bir tabloya yer verilmiştir.

Tablo 15: Toplum Ana Temasına Bağlı İkincil Alt Tema Kodlarının Dağılımı



*Hayırseverlik

Yukarıda yer alan tablodaki veriler incelendiğinde, şirketlerin iş gücü temasında ağırlıklı olarak çalışanların kariyer gelişimi ve mesleki eğitimlerine (%14,1) ilişkin meselelere odaklandığı görülmektedir. Buna karşın, şirketlerin kurum içi girişimciliği (%1,7) destekleyip teşvik edecek faaliyetlere yeterince önem vermediği söylenebilir. İş sağlığı ve güvenliği (%8,6), çalışanların sendikalarca temsili konusunda atılan adımlar (%7,6) ve çalışanların refahını artırmaya yönelik sunulan hizmet ve destekler (%6,7) yine görece yüksek bir frekansla ve birbirine yakın oranlarda seyretmektedir. Çalışanların iş yerlerinde çalışma koşullarını (%1,1) iyileştirmeye yönelik faaliyetlerin ise göz ardı edildiği söylenebilir.

Şirketlerin yerel çevrenin kalkınmasına yönelik performanslarına bakıldığında ise yerel istihdam (%1,4) ve genç girişimcilerin desteklenmesine yönelik faaliyetlerin toplum temasında gerçekleştirilen faaliyetler içerisindeki oranı oldukça düşüktür. Keza ihtiyaç sahibi kesimlere temel mamul ve hizmetlerin karşılanması (%0,7) ve açlıkla mücadelenin (%0,3) ya da beden sağlığının korunup iyileştirilmesi (%0,8), trafik güvenliğinin sağlanması (%0,9) ve sağlık hizmetlerine erişimin artırılması (%0,8) gibi toplum sağlığı alanında yürütülen faaliyetlerin şirketlerin gündeminde yaygın şekilde yer tutmadığı söylenebilir.

Benzer şekilde, işletmelerin eşitsizliğin azaltılması ve cinsiyet eşitliği meselelerine de görece düşük seviyede odaklandıkları sonucuna varılabilir. Bu çerçevede eşitsizliğin azaltılması temasında genel olarak, toplumsal yaşamın her alanında çeşitlilik ve fırsat eşitliğinin sağlanmasına yönelik faaliyetler (%0,5), engelliler, yoksullar ve eğitim, sağlık gibi sosyal hizmetlerden yeterince yararlanamayan çeşitli dezavantajlı grupların güçlendirilmesi (%1,5) ve sürdürülebilir seyahate ilişkin faaliyetlerin (%0,1) şirketlerin görece çok düşük oranlarda ele aldığı toplumsal meseleler oldukları ortaya çıkmıştır. Yine cinsiyet eşitliğini sağlamaya yönelik meselelerin çözülmesine de şirketlerin görece az ilgi duydukları çıkarımı yapılabilir. Kadınların sosyal, siyasi ve iktisadi sahada yer almalarını pekiştirecek (%0,9) ya da kadınların ve kız çocuklarının eğitimlerinin desteklenmesine (%0,3) yönelik faaliyetlere yönelik kodların frekansının çok düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan, şirket dışında kadın girişimcilerin desteklenmesi meselesine (%,0,5) görece az odaklanılırken, şirket içerisinde kadın çalışanların güçlendirilmesine yönelik faaliyetlerin daha yüksek bir oranda

(%1,7) seyrettiği ifade edilebilir. Buradan hareketle şirketlerin kadınların güçlendirilmesine yönelik meselelerin çözümünde şirket dışındaki paydaşlardan ziyade şirket içi paydaşlara odaklandıkları sonucuna varılabilir.

Şirketlerin dış paydaşlara yönelik ağırlıklı olarak eğitime ilişkin meselelerin çözümüne yöneldikleri söylenebilir. Bu bağlamda eğitim tesislerinin inşası ve iyileştirilmesi (%1,4), lise veya lisans veya lisansüstü seviyedeki öğrencilere burs verme (1,4) yahut çocukların eğitiminin desteklenmesine yönelik faaliyetleri nispeten düşük bir seviyede (%0,8) yürüttükleri görülmüştür. Diğer yandan, bu konuda ağırlıklı olarak; çevre kirliliğini önleme, endüstri 4.0 gibi teknolojik gelişmelere uyum sağlama, terör bölgelerindeki çocukların topluma entegre edilip huzur ve güvenin sağlanması gibi amaçlara hizmet eden sürdürülebilir kalkınmaya ilişkin faaliyetlere (%4,2) odaklandıkları ortaya çıkmıştır.

Yaşanabilir şehirler ve toplumların tesis edilmesine yönelik olarak yürütülen sosyo-kültürel gelişime ilişkin faaliyetler (%4) görece önemli bir ağırlığa sahipken, az sayıda şirketin de kültürel mirasın korunmasına yönelik faaliyetlere odaklandığı görülmektedir. Şirketlerin bağışlar aracılığıyla yürüttükleri hayırseverlik faaliyetlerinin oranı ise daha önce sıralanan birçok faaliyete göre görece yüksektir (%7,4).

Toplumsal meselelerin çözümü için yerel, ulusal ya da uluslararası olmak üzere farklı seviyelerden kurum ve kuruluşlarla iş birliği içerisinde yürütülen faaliyetlerin oranları da genel olarak toplum temasına bakıldığında oldukça yüksek bir oranda seyretmektedir. Bu bağlamda özellikle gerek şirket içi gerek şirket dışında mesleki eğitim ve istihdam meselesinin çözümüne yönelik faaliyetlerin (%12) belirgin olarak yoğun bir şekilde odaklanılan faaliyetler olduğu görülmektedir. Diğer yandan, genel olarak toplum sağlığı ve huzuru (%2), cinsiyet eşitliği (%1,8) ve dezavantajlı grupların güçlendirilmesi (%1,7), sosyo-kültürel gelişim (%1,6), girişimcilik (%1,5) ve eğitim (%1,5) gibi meselelerin çözümüne ilişkin olarak görece düşük seviylerde de olsa iş birliği yapma eğiliminde oldukları görülmüştür. Açlıkla mücadele (%0,2) ve kültürel mirasın korunmasına (%0,1) yönelik faaliyetler de görece çok düşük bir oranda seyretse de şirketlerin iş birliği içerisinde ele aldıkları toplumsal meseleler arasındadır.

İş gücü

- *İş sağlığı ve güvenliği: "2018 yılında iş güvenliği uzmanları ve iş yeri hekimleri tarafından tüm Arçelik tesislerinde geniş kapsamlı bir katılım ile İSG'ye yönelik olarak toplam 148.371 adam-saat eğitim verilmiştir."*
- *Çalışma koşulları: "Yeni robot ve etek kesme yatırımı ile üretim teknolojisi arttırılırken daha ergonomik ve verimli bir çalışma ortamı yaratmak amacıyla kaynak hattı yerleşimi tamamen değiştirilmiştir."*
- *Kariyer gelişimi ve mesleki eğitim: "Kariyer hayatı boyunca farklı pozisyonları tecrübe etme imkanı kazanmış çalışanların, hem bireysel gelişimlerine hem de sorumluluklarını üstlendikleri pozisyonların gelişmesine önemli derecede katkı sağlayacağı inancıyla 2017 yılında kurduğumuz, Şirket içi hareketliliği destekleyen rotasyon sistemi ile 2018 yılında 3 çalışanımız proje rotasyonu, 3 çalışanımız ise spesifik öğrenme rotasyonu gerçekleştirdi."*
- *Tedarik zinciri: "Tedarikçilerin gelişimlerini desteklemek amacıyla eğitimler veriyoruz. 2018 yılında tedarikçilerimizin yaklaşık %10'u kişi başı 3 saat olmak üzere eğitimlere katıldı."*
- *Çalışan refahı: "Tüpraş çalışanlarının ve ailelerinin yaşam tarzlarına ve bireysel ihtiyaçlarına yönelik hizmet veren profesyonel bir destek programıdır. Program, konu uzmanlarından mali, hukuki ve psikolojik danışmanlık ile günlük hayattaki özel ihtiyaçlara yönelik hızlı çözümler sunmaktadır. 7/24 aranabilecek bir destek hattı ile hizmet verilen Programın performansı sürekli ölçümlenerek takip edilmektedir."*
- *Çalışanların temsili: "Çimento İşverenleri Sendikası ile ÇİMSE-İŞ sendikası arasında 2018 ve 2019 yıllarını kapsayan toplu sözleşme imzalanmıştır."*
- *Kurum içi girişimcilik: "(Şirket adı), Fikir Ünitesi Portalı üzerinden belirli dönemlerde fikirlerini ileten kurum içi girişimcilere, fikir aşamasından hayata geçirme aşamasına kadar tüm adımlarda destek vermektedir. Kurum içi girişimcilik programları kapsamında 2017-2018 yıllarında 60'tan fazla kurum içi girişimci, fikirlerini girişimcilik metodolojileri yoğunluklu eğitimler ve girişim mentorluğu desteği*

alarak startup'ların çalışma yöntemlerine benzer yöntemler ile çalışma imkânı bulmuştur."

Yerel kalkınma

- *Genç girişimciler: "Bu yıl dokuzuncusu düzenlenen Betonik Fikirler Proje Yarışması, Türkiye'nin dört bir yanındaki 146 üniversiteden öğrencilerin katılımıyla gerçekleşti."*
- *Yerel istihdam: "Şirket, yerli yan sanayinin gelişimine katkı sağlamak üzere, motor ve şanzıman hariç satın aldığı parçaların ortalama %75'ini yerli tedarikçilerden temin etmektedir."*

Fakirlik ve açlık

- *Açıklıkla mücadele: "İngiltere'de her gün 500.000 çocuk, ihtiyaç duydukları yiyecekler ebeveynleri tarafından sağlanamadığı için aç karınla okula gitmektedir. Bu durum çocukların okuldaki performanslarını da etkilemektedir. Londra çevresindeki okullara ihtiyaç fazlası yiyecek sağlayan Felix Projesi ile ortak bir çalışma sergileyen (şirket adı), bağışlanan gıdaların uygun koşullarda saklanabilmesi için okullara buzdolabı hediye etmiştir."*
- *Temel mamul ve hizmet yardımı: "2016 yılından bu yana devam ettirdiğimiz İnönü Fabrikası çalışanlarından oluşan gönüllü bir ekip tarafından organize edilen ve tüm fabrika çalışanlarının destek verdiği Bir Çift Ayakkabı kapsamında toplanan bağışlarla başta köy okulları olmak üzere ihtiyaç sahibi okullara ulaştık. Eskişehir, Bilecik, Adıyaman, Gaziantep, Şanlıurfa, Mardin, Hakkâri, Hatay ve Tokat'taki okullarda son 3 yılda toplam 39 okulda 1.841 öğrencinin kışlık bot ve kırtasiye ihtiyacını karşıladık."*

Toplum sağlığı

- *Sağlık hizmetlerine erişim: "Okul çağındaki çocuklara yönelik gerçekleştirilen göz taramasıyla eğitim hayatlarına daha sağlıklı bir başlangıç yapma imkânı sağlanmıştır."*
- *Trafik güvenliği: "(Şirket adı) olarak 2018 yılında (şirket adı) Sürüş Akademisi programı kapsamında 377 öğrenciye güvenli sürüş eğitimi sağladık."*

- *Beden sağlığı: "İyi Pazarlar projemizle semt pazarlarını gezerek hem yetişkinlerin hem de gelişme çağındaki çocukların dengeli beslenme ve düzenli egzersiz yapma alışkanlığı geliştirmelerine katkıda bulunmayı amaçlıyoruz."*

Eşitsizliğin azaltılması

- *Sürdürülebilir seyahat: "...Dünya ölçeğinde, şehir içi taşımacılığında artan düşük emisyon salımlı ve çevreye duyarlı araç talebine yanıt veren (ürün adı), aynı zamanda sahip olduğu iç tasarımıyla da engelli yolculara konforlu ve insana yaraşır bir seyahat imkânı sunmaktadır..."*
- *Dezavantajlı grupların güçlendirilmesi: "Çalışabilir engellilere eşit fırsat verildiğinde ve doğru çalışma ortamı sağlandığında, engelsiz çalışanlar ile birlikte, uyum içerisinde, üretken bir biçimde çalışabileceklerine inanan (şirket adı), engelli istihdamına yönelik "Eşit Şans Projesi" adını verdiği bir proje geliştirmiştir..."*
- *Çeşitlilik ve fırsat eşitliği: "Yöneticilerimizin %8'ini yabancı uyruklu çalışanlar oluşturuyor."*

Cinsiyet eşitliği

- *Sosyoekonomik ve siyasi alanda eşitlik: "Kadın Varsa İmkansız Yoktur" projesi girişimci, sanatçı, sporcu, yönetici, iş sahibi, bilim insanı olma konusunda "Kadın Varsa İmkansız Yoktur" diyerek hayallerinin peşinden giden kadınların sayısını arttırmayı ve onları yüreklendirmeyi amaçlamaktadır..."*
- *Kadınların ve kız çocuklarının eğitimi: "Proje başladığından bu yana seçilmiş okullarda makine teknolojisi, motorlu araçlar teknolojisi, metal teknolojisi, elektrik elektronik teknolojisi, ulaştırma hizmetleri, tarım teknolojisi bölümlerinde eğitim gören kız öğrencilere TEV bursu sağlanmaktadır. Mezun olan kızların yerine burs programına yeni öğrencileri dahil edilmiştir. Bu burslardan iki sene de toplamda 191 öğrenci yararlanmıştır."*
- *Kadın girişimcilerin desteklenmesi: "Kadının ekonomik ve toplumsal hayatta güçlenmesi yönünde pek çok çalışma yürüten (şirket adı)*

2019 yılında, ... markasının bayi ekosisteminde kadınların temsiliyetini artırmak için yeni bir proje başlatmıştır. Proje ile bayilik almak isteyen girişimci kadınlara başvuru aşamasından itibaren tüm aşamalarda destek verilip, eğitim ve mentorluk imkânları sunularak kadın liderlerin gelişimlerine katkıda bulunulması amaçlanmaktadır."

- *Kadın çalışanların güçlendirilmesi: "Kadın istihdamını artırmak ve kadınların iş-özel hayat dengesinin sağlanmasına katkı amacıyla 2016 yılında başlatılan Kreş Yardımı uygulamasından 2018 yılsonuna kadar 304 kadın çalışan faydalanmıştır."*

Eğitim

- *Fiziki eğitim alt yapısı: "(Şirket adı) güçlendiricileri, Kocaeli'nde bir kez daha okul yeniledi. Faaliyet gösterdiği her ülkede içinde yer aldığı toplumu da güçlendirmeyi hedefleyen (şirket adı); yenilediği okul ile çocukların geleceğini güçlendirmeye devam etti."*

- *Çocukların eğitimi: "(Şirket adı)'nın eğitim yoluyla çocukların gelişimine katkıda bulunmak amacıyla, 2011 yılında Niğde'de 32 çocuğun katılımıyla başlattığı Yaz Çocukları projesine katılan toplam çocuk sayısı 2018 yılsonu itibarıyla 863'e ulaşmıştır. Proje kapsamında; bir psikolog, üç drama ve üç spor eğitmeni ile 7-12 yaş arası çocuklara yönelik ikişer haftalık dönemlerden oluşan eğitimler sunulmaktadır. İlk yıllarda (Şirket adı)'nın Niğde Fabrikası'nda çalışanların çocuklarının katılımıyla gerçekleştirilen proje, süregelen yıllarda Niğde'nin civar köylerinden çocukların da katılımıyla genişlemiştir. 7 yıldır devam etmekte olan proje, 2016 ve 2017 yıllarında Mersin'de de gerçekleştirilmiştir. Proje, 2018 yılında ilk kez Kayseri'ye taşınmış olup, sadece Kayseri'den bir dönemde 27 çocuk katılım göstermiştir."*

- *Burslar: "2013, 2014, 2015, 2016 ve 2017 yılı kârlarından ayrılan eğitim fonları üniversitede okuyan ihtiyaç sahibi ve başarılı öğrencilere burs olarak verilmiştir. Şirketimizden 48 öğrenci burs almaktadır."*

- *Sürdürülebilir kalkınma eğitimi: "2018'de çevre bilinci ve enerji verimliliği konularındaki farkındalığın artırılması hedefiyle çeşitli eğitimler de düzenlenmiştir. Dört ayrı ilkokulda gerçekleştirilen eğitimler kapsamında yaklaşık 250 öğrenci çevre, enerji ve sürdürülebilirlik konusunda yapılması gerekenlerle ilgili bilgilendirilmiştir."*

Yaşanabilir şehir ve toplumlar

- *Kültürel mirasın korunması: "Toros Dağları'nın eteğinde konumlanan ve ilk yerleşim izleri MÖ 4200 yılına uzanan Sagalassos Antik Kenti'nde yapılan kazı çalışmaları, (Şirket adı) tarafından 2005 yılından bu yana desteklenmektedir. 2018 yılında gerçekleştirilen restorasyon çalışmalarında yaklaşık 3.500 metrekarelik bir alanı kaplayan Agora zeminindeki kazıların yanı sıra, kazıya yönelik araştırma ve dokümantasyona yer verilmiştir. 2018 yılı boyunca Yukarı Agora'da sürdürülen restorasyon çalışmalarında bölge döşemelerini korumak üzere tüm gerekli belgeleme ve analizler yapılmıştır…"*

- *Sosyo-kültürel gelişim: "Sosyo-kültürel gelişim için kültür-sanat aktivitelerine verilen destek büyük önem taşıyor. İş dünyasının toplumsal gelişimdeki rolünün bilinciyle, 1992'den beri tiyatroya, 1988'den beri de sinemaya kesintisiz destek veriyoruz."*

Hayırseverlik

- *Bağışlar: "2018 yılı içinde Şirketimizin bağış ve yardım politikası doğrultusunda yapılan yardımların toplam tutarı 1.037.439,24TL dir."*

İş Birlikleri

- *Dezavantajlı grupların güçlendirilmesi: "2018 yılında da Engelliler Haftası dolayısıyla, Mersin Büyükşehir Belediyesi ile iş birliğine gidilerek engelli bireylere 50 adet akülü tekerlekli sandalye sunulmasına katkı sağlanmıştır. 4 yıldır devam eden projede toplam 161 adet akülü tekerlekli sandalye hediye edilmiştir."*

- *Eğitim: "Büyükçekmece Kaymakamlığı, Büyükçekmece Milli Eğitim Müdürlüğü ve Tüvana Okuma İstekli Çocuk Eğitim Vakfı (TOÇEV) iş birliğiyle yürütülen "Benim Mahallem" sosyal sorumluluk projesi üçüncü yılına girdi. Aralık 2015'te başlatılan proje ile 68 okuldan 35 bin bin öğrenci, ebeveyn ve öğretmene ulaşıldı. Mobil Eğitim Merkezi'nde TOÇEV'in uzman psikologları tarafından öğrencilere okulda, evde ve arkadaşlarıyla daha iyi iletişim kurmanın yolları, ebeveynlere ise çocuklarını yetiştirirken zorlandıkları ve uzman görüşü almaya ihtiyaç duydukları konularda bilgi verildi., soruları yanıtlandı. Tek-*

noloji bağımlılığı seminerlerinde çocukların teknolojiyi doğru kullanmaları konusunda nasıl yönlendirilmesi gerektiği anlatılıyor..."

- *Mesleki eğitim ve istihdam: "Milli Eğitim Bakanlığı, Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü iş birliğiyle yürütülen program için Elektrikli Ev Aletleri Teknik Servisi alanında yeni teknolojilere dayalı ölçü aletleri ve cihazlarla donatılan (Şirket adı) Laboratuvarları kurulmuştur. Birinci fazı 2011- 2014 yılları arasında tamamlanan programın ikinci fazı 2015-2019 yılları arasını kapsamaktadır. 2011-2012 öğretim yılında 4 meslek lisesi ile uygulanmaya başlanan programda, 2015-2016 öğretim yılı itibarıyla İstanbul, Diyarbakır, Trabzon, İzmir, Ankara, Bursa ve Tatvan illerinde toplam dokuz meslek lisesine ulaşılmıştır. Program kapsamında 2013 yılında 115, 2014 yılında 112, 2015 yılında 208, 2016 yılında 216, 2017 yılında 216, 2018 yılında 209 mezun verilmiştir. 2018–2019 öğretim yılında 100'ü 11. sınıf ve 139'u 12. sınıf olmak üzere toplam 239 öğrenci program kapsamında eğitim görmektedir. 2017-2018 eğitim öğretim yılı sonunda toplam 1.076 mezun sayısına ulaşılmış ve toplam 105 öğrenciye talepleri doğrultusunda (Şirket adı) Yetkili Servisleri'nde istihdam imkânı sağlanmıştır."*

- *Genç girişimciler: "Yürüttüğümüz yenilikçi projelerle sektöre değer katmaya devam ediyoruz. Sektörün gelişimi için yeni iş fikirlerinin başarılı bir şekilde hayata geçmesine olan inancımızla İTÜ ARI Teknokent ile iş birliği yaptık ve İTÜ Çekirdek'e başvuran girişimcilerle çalışanlarımızdan oluşan mentorlarla yıl boyunca çok yakından çalışarak onlara destek olduk. İTÜ Çekirdek'e başvuran girişimler arasından seçilen Akıllı Magnet, Intenseye ve Levitate girişimleri (Şirket adı) finansman desteğine hak kazandı."*

- *Cinsiyet eşitliği: "Tarım ile otomotiv alanında kadın iş gücü ve girişimciliğinin artırılmasını desteklemek ve Türkiye'nin sürdürebilir kalkınma sürecinde kadınların oynadığı önemli role dikkat çekmek üzere 2016 yılında "Filizlerin Mucizeleri" projesi başlatılmıştır. Eğitim, istihdam ve tarımsal üretim olmak üzere 3 farklı konuyu sahiplenen ve (Şirket adı) öncülüğünde Milli Eğitim Bakanlığı, Tarım ve Orman Bakanlığı, Sivil Toplum Kuruşları ve üniversite iş birliğinde hayata geçirilen proje kapsamında yürütülen faaliyetler 2018 yılında da devam etmiştir."*

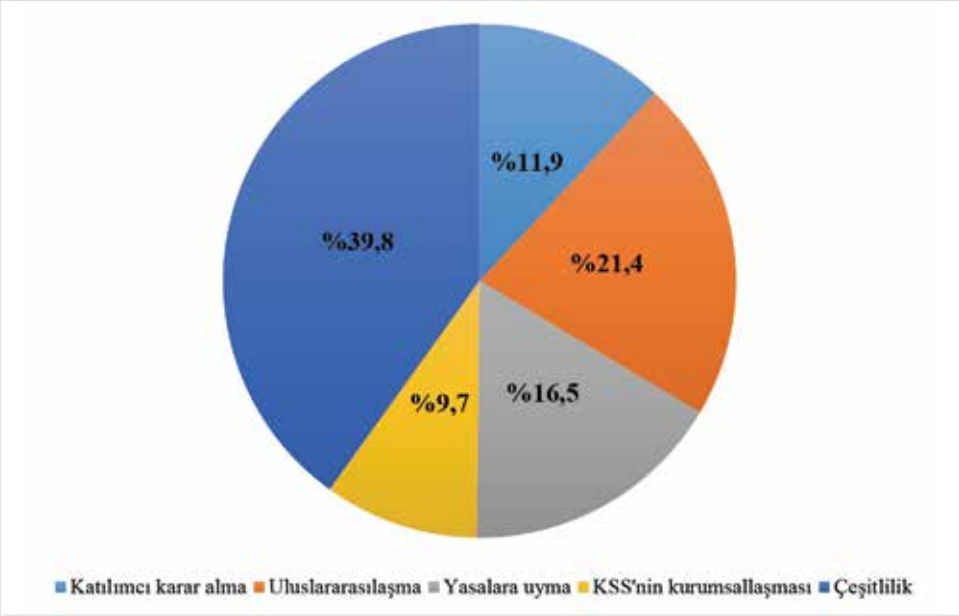
- *Toplum sağlığı ve huzuru: "Toplumsal sağlık konusuyla yakından ilgilenen (Şirket adı), Çocuk ve Adolesan Diyabetikler Derneği tarafından düzenlenen Diyabetik Çocuklar Kampı'nı 2004 yılından bu yana desteklemektedir. Kampın 26'ncısı, Ağustos ayında 96 diyabetik çocuğun katılımıyla DSİ İznik Sosyal Tesisleri'nde gerçekleştirilmiştir. Türkiye'nin çocuklara yönelik ilk sağlık kamplarından biri olma özelliğini taşıyan kamp, diyabetik çocuklara kendi kendilerine yeterek yaşamayı öğretirken yeni dostluklar kurma ve güzel vakit geçirme imkanı sağlamaktadır. Birçok sağlık kampı için örnek oluşturan Diyabetik Çocuklar Kampı, 26 yılda 2.000'i aşkın çocuk ve ergeni konuk etmiştir."*
- *Kültürel mirasın korunması: "Kültür ve Turizm Bakanlığı, Kültür Varlıkları ve Müzeler Genel Müdürlüğü'nün izniyle ve İstanbul Üniversitesi adına (Şirket adı)'ın da desteğiyle 2010 yılında Van Kalesi Höyüğü'nde başlatılan kazı çalışmaları, 2012 yılından itibaren Eski Van Şehri, Kalesi ve Höyüğü olmak üzere yaklaşık 95 hektarlık bir bölgede, üç ana alanda sürdürülmektedir. Özellikle höyük alanında bölge kronolojisinin anlaşılması adına her geçen yıl önemli veriler açığa çıkmaktadır…"*
- *Kariyer gelişimi ve mesleki eğitim: "Ayrıca İŞKUR ile yapılan iş birliği ile Mesleki Eğitim Programı adı altında, mesleğe yeni giren kişilere iş bilgisi ve deneyim edinme olanağı sağlanıyor."*
- *Açlıkla mücadele ve barınma: "…Söz konusu iş birliği sayesinde son bir yıl içinde 800'ün üstünde gönüllü ve 300 şefin de katkılarıyla 45-ton gıda kurtarılmış, ihtiyaç sahibi insanlara 450.000 öğün yemek sunulmuştur."*
- *Sosyo-kültürel gelişim: "(Şirket adı), toplumsal gelişimin bir parçası olan sanatı ulaşılabilir kılmak hedefiyle, Türkiye'nin sayılı çağdaş sanat müzelerinden İstanbul Modern ile birlikte "Sizin Perşembeniz" projesini yürütmektedir. Proje sayesinde İstanbul Modern, her perşembe kapılarını tüm ziyaretçilerine daha uzun süreyle ücretsiz açmakta; böylece sanatseverler, perşembe günleri 10.00- 20.00 saatleri arasında İstanbul Modern'deki tüm sergileri ücretsiz olarak gezip etkinliklere katılabilmekte ve film gösterimlerini izleyebilmektedir."*

4.1.3. Kurumsal Yönetim Teması

Kurumsal yönetim teması tepe yönetim kademelerinde eşitliğin sağlanması, KSS'nin şirket yapısında yer alması ve şirketlerin uluslararası uygulamalara ne derece entegre olduğuna yönelik faaliyetlerin yer aldığı kodlamalar etrafında yoğunlaşmıştır. Bu alanda şirketlerin genel olarak hangi temalarda faaliyet yürüttüğünün anlaşılabilmesi için izleyen bölümde öncelikle birincil temalara ilişkin bir tablo sunulmuş, ardından bu temaların daha kapsamlı anlaşılabilmesine olanak tanıyan ikincil temaların kodlarına ilişkin frekans dağılımının yer aldığı bir tabloya yer verilmiştir.

Birincil alt temalar (kurumsal yönetim)

Kurumsal yönetim temasına bağlı birincil alt temalar katılımcı karar alma, uluslararasılaşma, yasalara uyma, KSS'nin kurumsallaşması ve tepe yönetimde çeşitliliğe ilişkin temalardan oluşmaktadır. Aşağıda yer alan tabloda, kurumsal yönetim temasında yer alan birincil temaların kodlarının frekansı verilmiştir. Böylece, şirketlerin salt kurumsal yönetime ilişkin meseleler söz konusu olduğunda, genel olarak hangi meselelerin gündemlerinde yer aldığını ortaya koymak amaçlanmıştır.



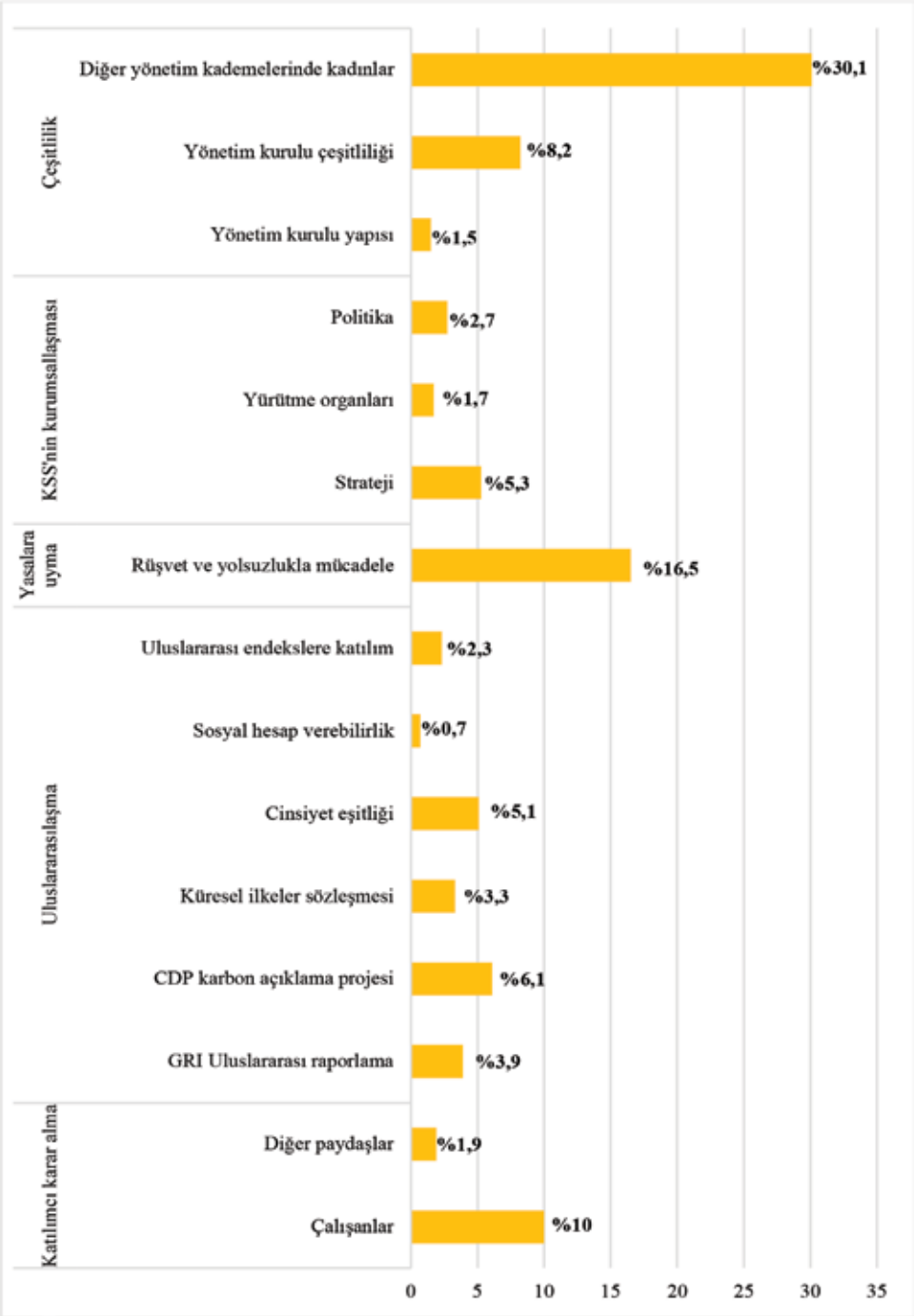
Şekil 10: Kurumsal Yönetim Ana Temasına Bağlı Birincil Alt Temalara İlişkin Kodların Dağılımı

Yukarıda yer alan şekle bakıldığında, tepe yönetimde çeşitliliğin (%39,8), şirketlerin ağırlıklı olarak odaklandıkları bir tema olduğu söylenebilir. Uluslararası uygulamaların benimsenip çeşitli oluşumlara entegre olma eğilimlerinin de görece yüksek (%21,4) olduğu sonucuna varılabilir. Bunlara ilave olarak, şirketlerin yasalara uyma (%16,5), katılımcı karar alma (%11,9) ve KSS'nin kurumsal yapıya entegrasyonu (%9,7) temalarına yönelik faaliyetler gerçekleştirdikleri görülmektedir.

İkincil alt temalar (kurumsal yönetim)

Diğer ana temalarda olduğu gibi, kurumsal yönetim temasına bağlı birincil temaların daha iyi anlaşılmasını ve bunların detaylıca ortaya koymasını sağlayan ikincil alt temalar yer almaktadır. Örneğin, çeşitlilik birincil alt temasında; şirketlerin yönetim kurulundaki bağımsız üyeler, kadın üyeler ve diğer tepe yönetim kademelerinde kadınlara yer verilmesine ilişkin üç adet ikincil alt tema yer almaktadır.

Tablo 16: Kurumsal Yönetim Ana Temasına Bağlı İkincil Alt Tema Kodlarının Dağılımı



Yukarıda yer alan tablo incelendiğinde, çeşitlilik temasında şirketlerin yönetim kurulu haricindeki yönetim kademelerinde, kadınlara görece yüksek oranda (%30,1) yer verdikleri görülmektedir. Şirketlerin yönetim kurulunda SPK'nın tavsiyesi doğrultusunda kadın üye bulundurmalarına ilişkin temaya dair kodların frekansı %8,2 iken, yine SPK'nın ilgili maddesine göre yönetim kurulunda bulundurması gereken minimum bağımsız üye oranını sağlayarak beklenen bağımsızlık oranını gösteren temalara dair kodların frekansı %1,5 gibi nispeten düşük bir seviyede ortaya çıkmıştır.

KSS'nin kurumsal yapıda ne derece yer aldığını gösteren temalara bakıldığında ise, şirketlerin her ne kadar sosyal sorumluluk stratejisi (%5,3) geliştirme eğiliminde olsalar da bu konuda politika oluşturma (%2,7) ya da sosyal sorumluluğa ilişkin komiteler, kurullar ya da çalışma grupları gibi çeşitli yürütme organları kurarak (%1,7) toplumsal meselelerin kurumsal yapının işleyişine dahil edilmesinde rol oynayacak konulara benzer oranda ilgi göstermemişlerdir. Rüşvet ve yolsuzlukla mücadele (%16,5) konusunda ise nispeten yüksek oranda faaliyet gösterdikleri söylenebilir.

Şirketlerin uluslararası oluşumlara entegre olup uluslararası uygulamaları benimsemeye yönelik eğilimlerinin de nispeten yüksek olduğu söylenebilir. Bu çerçevede CDP karbon açıklama projesi (%6,1), GRI Uluslararası Raporlama Girişimi (%3,9) ve Küresel İlkeler Sözleşmesi (%3,3), çeşitli uluslararası endekslere üyelik oranları (%2,3) ve diğer temalara kıyasla çok düşük bir oranda da olsa ortaya çıkan sosyal hesap verebilirlik teması (%0,7) şirketlerin küresel çapta yaygın olarak benimsenen uygulamalara kayıtsız kalmadıklarını göstermektedir. Bunlara ilave olarak cinsiyet eşitliğinin sağlanmasına yönelik uluslararası uygulamaların benimsenmesinin (%5,1) de şirketlerin nispeten ağırlık verdikleri bir mesele olduğu söylenebilir.

Öte yandan çalışanların bir sendika tarafından temsil edilmesi ve şirket içerisinde çalışan temsilcilerinin yer almasına (%10); farklı seviyelerden çeşitli paydaşların karar mekanizmalarına katılımına (%1,9) kıyasla daha fazla odaklandıkları çıkarımı yapılabilir.

Çeşitlilik

- *Yönetim kurulu yapısı: "Bununla birlikte 7 kişilik Yönetim Kurulumuzda 3 bağımsız üye bulunmaktadır."*

- *Yönetim kurulu çeşitliliği: "Şirket yönetim kurulunda, kadın üye oranı için asgari %25'lik oran dikkate alınmıştır. Kadın üye oranımız %44'tür. Ancak yönetim kurulunda, kadın üye oranı için asgari %25'lik hedef ile ilgili politika bulunmamaktadır."*

- *Diğer tepe yönetim kademelerinin çeşitliliği: "Kadın çalışan oranını her geçen yıl daha da artıran Defy, 2015-2018 yılları arasında kadın çalışan oranını %15'ten %25'e yönetici pozisyonundaki kadın çalışan oranını ise %36'dan %41'e yükseltmiştir."*

KSS'nin kurumsallaşması

- *Strateji: "Doğtaş Kelebek olarak, sosyal sorumluluk bilinci içerisinde, ülkemizin 'yaşam kalitesini iyileştirme' amacına ulaşmak için, çalışanlarımızla, onların aileleriyle, yerel halkla, toplumla birlikte ekonomik gelişmeye destek verme sorumluluğunu taşımaktayız."*

- *Yürütme organları: "(Şirket adı)'nin çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim alanlarında ürettiği değeri arttırarak sürdürülebilirlik stratejisini belirleme, sürdürülebilirlik alanındaki politika, hedef ve uygulamalarını yürütme, izleme ve denetleme amacıyla Yönetim Kurulu'na raporlamak üzere Sürdürülebilirlik Komitesi kurulmuştur."*

- *Politika: "...Kurumsal Sosyal Sorumluluk şirket politikamız, insana ve doğaya saygılı olmak ilkesine dayanır. Çevrenin öneminin farkında olarak ve gelecek nesillere sorumluluğumuz olduğunun bilinciyle ilerliyoruz..."*

- *Rüşvet ve yolsuzlukla mücadele: "Rüşvet ve yolsuzlukla mücadele kapsamında 2018 yıl sonu itibarıyla çalışanlarımıza 3.054 kişi*saatlik eğitim verilmiştir."*

Uluslararasılaşma

- *GRI küresel raporlama: "Bu anlayış ımızı ve gelecek yıllardaki katkı sağ lama kararlılığımızı, önceki 5 sene iç indeki sürdürülebilirlik çalışmalarımızı da dahil ederek GRI (Global Reporting Initiave) sistemine göre ilk olarak yayınladığımız 2012 yılı raporundan beri kamuoyuyla her sene derinlemesine paylaşıyoruz."*

- *CDP-Karbon açıklama projesi: "Bu kapsamda 2018 yılında şirketle-*

rin sera gazı emisyonlarını ve iklim değişikliği stratejilerini kamuoyuna ve yatırımcılara gönüllü bir şekilde açıklamaları amacıyla oluşturulan CDP İklim Değişikliği Programı'na katıldık."

- *Küresel ilkeler sözleşmesi: "İnsan hakları konusunda ana hissedarımız Koç Holding'in tarafı olduğu BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni bağlayıcı kabul eder ve bu ilkelere %100 uyum sağlamayı hedefleriz."*
- *Cinsiyet eşitliği: "Kadınsız bir iş dünyasının mümkün olamayacağını her fırsatta dile getiren (Şirket adı), bu anlayıştan hareketle kadın çalışanlarını Women Impact programı ile desteklemektedir."*
- *Sosyal hesap verebilirlik: "Diğer yandan dünya ölçeğinde çok az sayıda firmanın sahip olduğu SA 8000 Sosyal Sorumluluk (Social Accountability) Sertifikası da 2005 yılında alınmış olup 2014 yılında yenilenmiştir."*
- *Uluslararası endekslere üyelik: "Londra Borsası'nın bünyesindeki FTSE Russell tarafından, güçlü çevresel, sosyal ve yönetişim performansı gösteren şirketlerin ölçümlendiği FTSE4Good Gelişmekte olan Piyasalar Endeksi'nde de 2016 yılından beri yer alıyor."*

Katılımcı karar alma

- *Çalışanlar: "Şirketimiz bünyesinde çalışan temsilcileri bizzat çalışanlar tarafından seçilmekte ve Şirketimizin misyon, vizyon ve stratejilerinin oluşturulmasında görüşleri dikkate alınmaktadır."*
- *Diğer paydaşlar: "2018 yılında Sürdürülebilirlik Yönetimi üyelerinin katılımıyla gerçekleştirilen toplantılarla ve faaliyetlerimizi en yakından etkileyen dış paydaşlarımızla yapmış olduğumuz yüz yüze görüşmelerle "(Şirket adı) Sürdürülebilirlik Öncelikleri Matrisi"; ekonomik, sosyal ve çevresel tüm faaliyetlerde öncelikli konular gözden geçirilerek güncellenmiştir."*

Yukarıda sıralanan temalara ilişkin detaylı açıklamaların yanı sıra veri setlerini oluşturan faaliyet raporları, sürdürülebilirlik raporları, web sitesi ve KAP'ta yer alan açıklamalarda en sık tekrar eden kelimelere bakmak da şirketlerin önem verdikleri konuların anlaşılmasında fayda sağlayabilir. Bu

çerçevede, aşağıda, en sık kullanılan kelimelerin frekanslarının yer aldığı tabloya yer verilmiştir.

4.1.4. Kelimelerin Frekansları

Aşağıdaki tabloda işletmelerin faaliyet raporları, sürdürülebilirlik raporları ve entegre faaliyet raporlarında en sık tekrarlanan kelimelerin listesi yer almaktadır. Bu çerçevede işletmelerin ağırlıklı olarak "yönetime, kurulu'yla, kurumsal, raporu'nun, grup'un, kurulu'ndan" kurumsal yönetime ilişkin terimlere ve "finanse, aralık, sermayeli, vergi, ticaretten, ocak'ta, nakit, pay, konsolide, ticari, denetim'den, vadeli" finansal terimlere yer verdikleri görülmektedir. Bununla birlikte, kurumsal çevre ile ilişkilendirilebilecek sadece iki kelimeye "yerli, sanayi'nde" yer vermişlerdir. Buradan yola çıkarak, işletmelerin dış paydaşlarından ziyade iç paydaşlarına bir başka ifadeyle hissedarlarına odaklandıkları söylenebilir.

Tablo 17: Veri Setlerinde En Sık Kullanılan Kelimeler

Kelime	Uzunluk	Toplam kelime sayısı	Ağırlıklandırılmış yüzde
yönetime	8	40147	0,97%
2018'in	7	40079	0,97%
ile	3	30725	0,74%
bir	3	29330	0,71%
finanse	7	28229	0,68%
olarak	6	27951	0,67%
kurulu'yla	10	25141	0,61%
'şirket''	9	21322	0,51%
aralık	6	16861	0,41%
veya	4	16794	0,40%
içine	5	16240	0,39%
2017'ye	7	15891	0,38%
faaliyet	8	15014	0,36%
diğer'in	8	14968	0,36%
ilişkin	7	14438	0,35%
genel	5	13989	0,34%
ilgili	6	12699	0,31%
'kurumsal	9	12283	0,30%
raporu'nun	10	11393	0,27%
olan	4	10693	0,26%
grup'un	7	9212	0,22%
yılında	7	9087	0,22%
toplam	6	9032	0,22%
000'in	6	9032	0,22%
uygun	5	8809	0,21%

Tablo 17 devamı

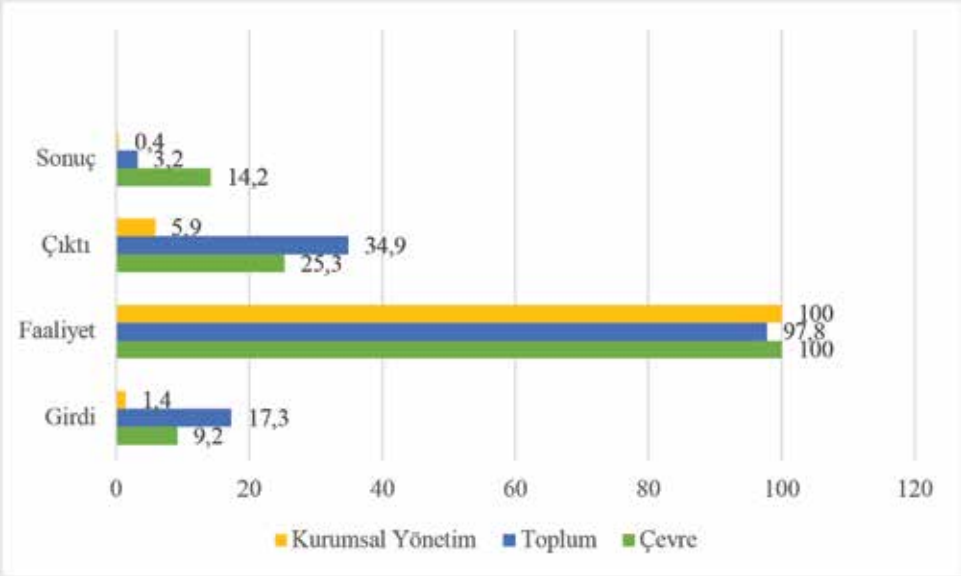
Kelime	Uzunluk	Toplam kelime sayısı	Ağırlıklandırılmış yüzde
değerli	7	8757	0,21%
bağımsız	8	8551	0,21%
sermayeli	9	8127	0,20%
tarafından	10	8109	0,20%
vergi	5	7774	0,19%
yerli”	7	7658	0,18%
ticaret’ten	11	7615	0,18%
türk’de	7	7323	0,18%
ocak’ta	7	7221	0,17%
nakit	5	7196	0,17%
tüm	3	7190	0,17%
önemli	6	7184	0,17%
pay	3	7168	0,17%
kurul’undan	11	7027	0,17%
net	3	6941	0,17%
konsolide	9	6918	0,17%
dönemli	7	6826	0,16%
türkiye’yle	11	6812	0,16%
göre	4	6734	0,16%
ticari	6	6630	0,16%
şirketine	9	6279	0,15%
denetim’den	11	6125	0,15%
yıl’dır	7	6088	0,15%
vadeli	6	6069	0,15%
sanayi’nde	10	6000	0,14%

4.1.5. Süreç, Zaman ve Paydaş Boyutları Açısından İşletmelerin KSP Seviyesi

Tablo 18’de yer alan süreç boyutuna ilişkin değerler incelendiğinde, işletmelerin ağırlıklı olarak çevre, toplum ya da kurumsal yönetim meselelerine dair yürüttükleri faaliyetin nitelik ve içeriğine ilişkin açıklama yaptıkları, bunların girdileri hakkında nispeten düşük seviyelerde veri sundukları, elde edilen çıktıların ve sonuçların takip edilme oranının ise oldukça düşük olduğu görülmektedir. Çevre boyutu açısından bakıldığında KSP faaliyetlerine ilişkin girdileri %9,2 oranında, çıktıları %25,3 oranında ve sonuçları %14,2 oranında takip ettikleri görülmektedir. Toplum boyutu açısından ise KSP faaliyetlerine ilişkin girdileri %17,3 oranında, çıktıları %34,9 oranında, sonuçları ise %3,2 oranında takip etmişlerdir. Son olarak kurumsal yö-

netim boyutu açısından KSP faaliyetlerine ilişkin girdileri %1,4 oranında, çıktıları %5,9 oranında ve sonuçları ise %0,4 oranında izledikleri ortaya çıkmıştır. Özetle, işletmelerin yürüttükleri KSP faaliyetlerinin girdileri, faaliyetin ardından elde edilen çıktılara ilişkin nicel verilerin takibi ve faaliyet sonucu ne tür değişimlerin ortaya çıktığını yani sonuçları ölçüp raporlama eğilimlerinin çok düşük oranlarda seyrettiği görülmektedir.

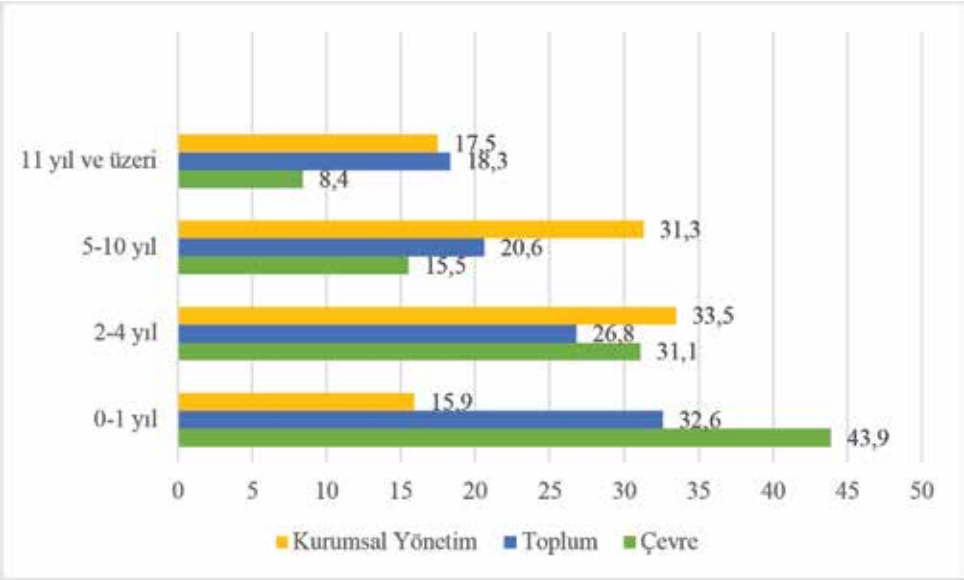
Tablo 18: Süreç Boyutu Açısından İşletmelerin KSP Seviyesinin Dağılımı



Diğer yandan zaman boyutuna bakıldığında, çevresel meselelerin çözümüne ilişkin faaliyetlerin, %43,9 oranında 0-1 yıl aralığı; %31,1 oranında 2-4 yıl aralığı olmak üzere, kısa vadede yürütüldüğü görülmektedir. Çevresel faaliyetlerin %15,5'i 5-10 yıl aralığında yani orta vadede yürütülürken, sadece %8,4'ü uzun vadede yürütülmüştür. Toplumsal meselelerin çözümüne yönelik faaliyetlerin de benzer şekilde en fazla %32,6 oranında 0-1 yıl, %26,8 oranında 2-4 yıl olmak üzere kısa vadede yürütüldüğü görülmüştür. Bu alandaki faaliyetlerin %20,6 oranında 5-10 yıl aralığında olmak üzere orta vadede, %18,3'ünün ise uzun vadede yürütüldüğü görülmektedir. Kurumsal yönetime ilişkin meselelerin çözümüne yönelik faaliyetlerin yürütüldüğü zaman aralığına bakıldığında ise %33,5'inin 2-4 yıl aralığında kısa vadede, %31,3'ünün 5-10 yıl aralığında orta vadede yoğun olarak yürütüldüğü görülmektedir. Buradan yola çıkarak, çevresel ve toplumsal mesele-

lerin yoğunlukla kısa vadede yürütüldüğü görülürken, kurumsal yönetime ilişkin meselelerin kısa ve orta vadeye yayıldığı görülmektedir. Uzun vadede yürütülen toplumsal meseleler ve kurumsal yönetim meselelerine ilişkin faaliyetlerin oranı çevresel meselelerden daha yüksektir.

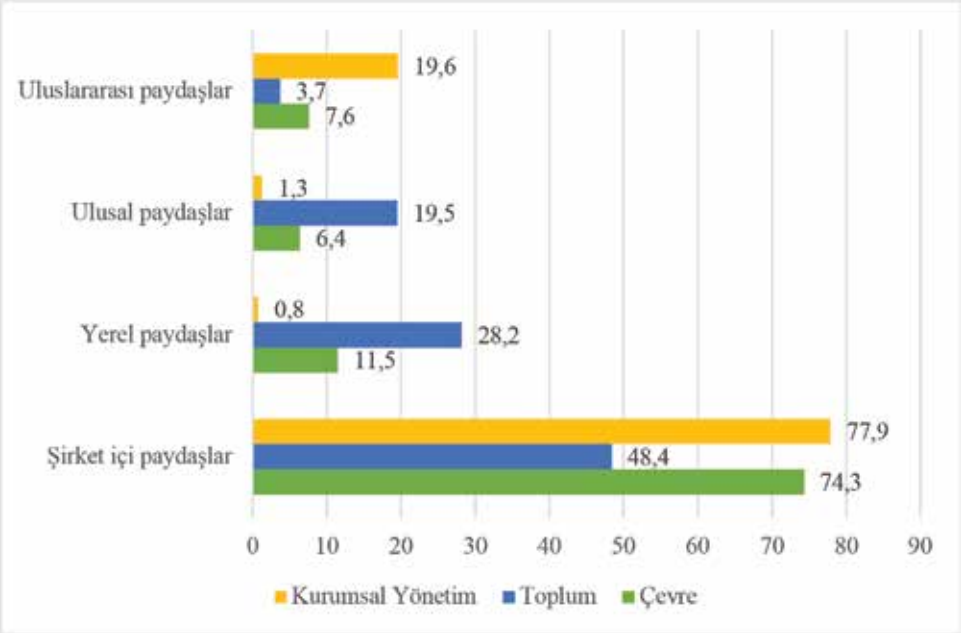
Tablo 19: Zaman Boyutu Açısından İşletmelerin KSP Seviyesinin Dağılımı



İşletmelerin hangi paydaşlara yönelik faaliyet yürüttüğüne bakıldığında ise çevre boyutunda yürütülen KSP faaliyetlerinin %74,3'ünün, toplum boyutunda yürütülen KSP faaliyetlerinin %48,4'ünün ve kurumsal yönetime ilişkin KSP faaliyetlerinin %77,9'unun şirket içi paydaşlara yönelik olarak gerçekleştirildiği ya da iç paydaşların katılımıyla gerçekleştiği görülmektedir. Diğer yandan, çevresel meselelere ilişkin KSP faaliyetlerinin %11,5'inin, toplumsal meselelere ilişkin KSP faaliyetlerinin %28,2'sinin ve kurumsal yönetim meselelerine ilişkin KSP faaliyetlerinin %0,8'inin yerel paydaşlara yönelik ya da yerel paydaşların katılımıyla gerçekleştiği ortaya çıkmıştır. Buna ilave olarak, çevresel meselelere ilişkin faaliyetlerin %6,4'ü, toplumsal meselelere ilişkin faaliyetlerin %19,5'i ve kurumsal yönetime ilişkin faaliyetlerin %1,3'ünün ulusal paydaşlara yönelik olarak yürütüldüğü ya da ulusal seviyede paydaşların katılımıyla gerçekleştiği görülmektedir. Son olarak çevresel meselelere ilişkin KSP faaliyetlerinin %7,6'sı, toplumsal meselelere yönelik KSP faaliyetlerinin %3,7'si ve ku-

rumsal yönetim meselelerine ilişkin faaliyetlerin %19,6'sının uluslararası paydaşlara yönelik ya da uluslararası paydaşların katılımıyla gerçekleştiği görülmektedir. Nihai olarak, işletmelerin çevre, toplum ve kurumsal yönetim meselelerinin çözümüne ilişkin faaliyetlerini, ağırlıklı olarak iç paydaşlara yönelik yürüttükleri görülmektedir. Buna ilaveten toplumsal meselelerin çözümüne yönelik faaliyetlerde, diğerlerine kıyasla yerel paydaşlar ve ulusal paydaşlara daha çok odaklanırken, kurumsal yönetim boyutunda da uluslararası paydaşlar diğer iki boyuta kıyasla daha çok rol amışlardır.

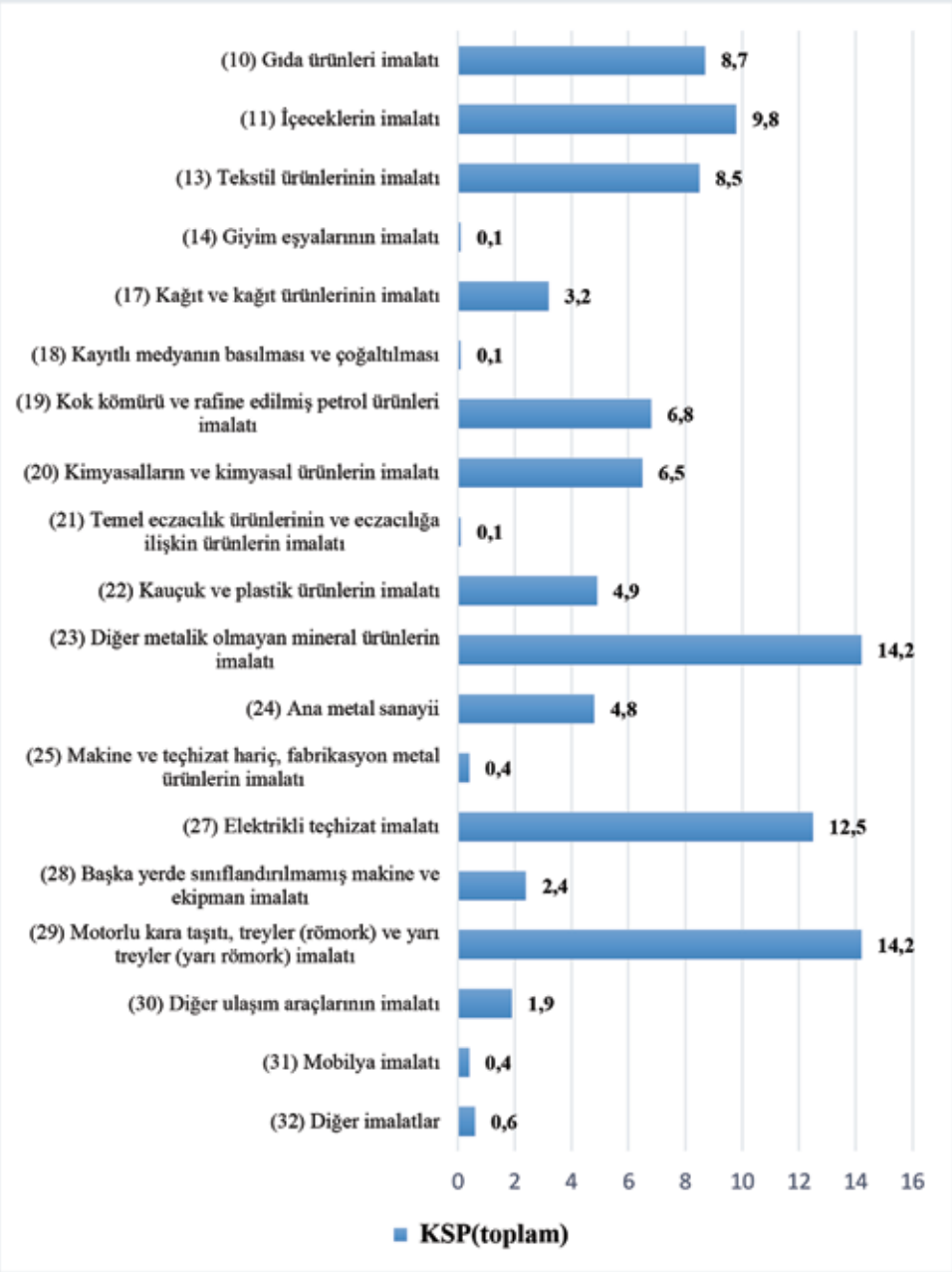
Tablo 20: Paydaş Boyutu Açısından İşletmelerin KSP Seviyesinin Dağılımı



4.1.6. Sektörlere Göre Toplam KSP Dağılımı

Sektörler, NACE Rev.2 iki haneli sektör sınıflandırması çerçevesinde tasnif edilmiş ve bu çerçevede, 158 şirketin yer aldığı araştırma kapsamında 19 farklı sektör ortaya çıkmıştır. KSP'nin, genel olarak sektörlere dağılımına ilişkin tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 21: Sektörlere Göre KSP(toplam) Dağılımı (%)



Söz konusu tabloya bakıldığında, şirketlerin KSP seviyelerinin sektörden sektöre farklılaştığı görülmektedir. Bu verilerden yola çıkarak, üç sektörde faaliyet gösteren şirketlerin KSP seviyelerinin belirgin şekilde ön plana çık-

tığı söylenebilir. Bu doğrultuda, diğer metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı (%14,2) ve motorlu kara taşıtı, treyler (römork) ve yarı treyler (yarı römork) imalatı sektörlerin (%14,2) KSP seviyeleri diğer sektörlere kıyasla yüksektir. Benzer şekilde, elektrik teçhizat imalatı sektörünün de KSP seviyesinin (%12,5) nispeten yüksek olduğu söylenebilir.

Gıda ve içecek sektörlerine baktığımızda ise, içecek imalatında (%9,8) faaliyet gösteren şirketlerin, gıda ürünleri imalatı yapan şirketlere kıyasla (%8,7) KSP seviyelerinin birbirlerine yakın olmakla birlikte farklılık gösterdiği ifade edilebilir.

Tekstil ürünleri ve giyim eşyası ürünlerinin imalatı ile ilgilenen şirketlerin KSP'leri ise birbirinden şaşırtıcı derecede farklıdır. Tekstil ürünleri imal eden şirketlerin KSP'leri görece yüksek bir seviyede seyretmişken (%8,5), giyim eşyalarının imalatı ile ilgilenen şirketlerin KSP seviyesinden (%0,1) yola çıkarak, toplumsal meselelere neredeyse hiç odaklanmadıkları sonucuna varılabilir.

Kok kömürü ve rafine edilmiş petrol ürünleri imalatı (%6,8) ve kimyasalların imalatı (%6,5) ile ilgili faaliyet yürüten şirketlerin de toplumsal meselelere yönelik olarak benzer seviyelerde odaklandıkları söylenebilir.

Kauçuk ve plastik ürünlerin imalatı (%4,9) ve ana metal sanayiinde (%4,8) faaliyet gösteren şirketlerin de KSP seviyelerinin benzer oranda ancak nispeten düşük seviyelerde seyrettikleri söylenebilir.

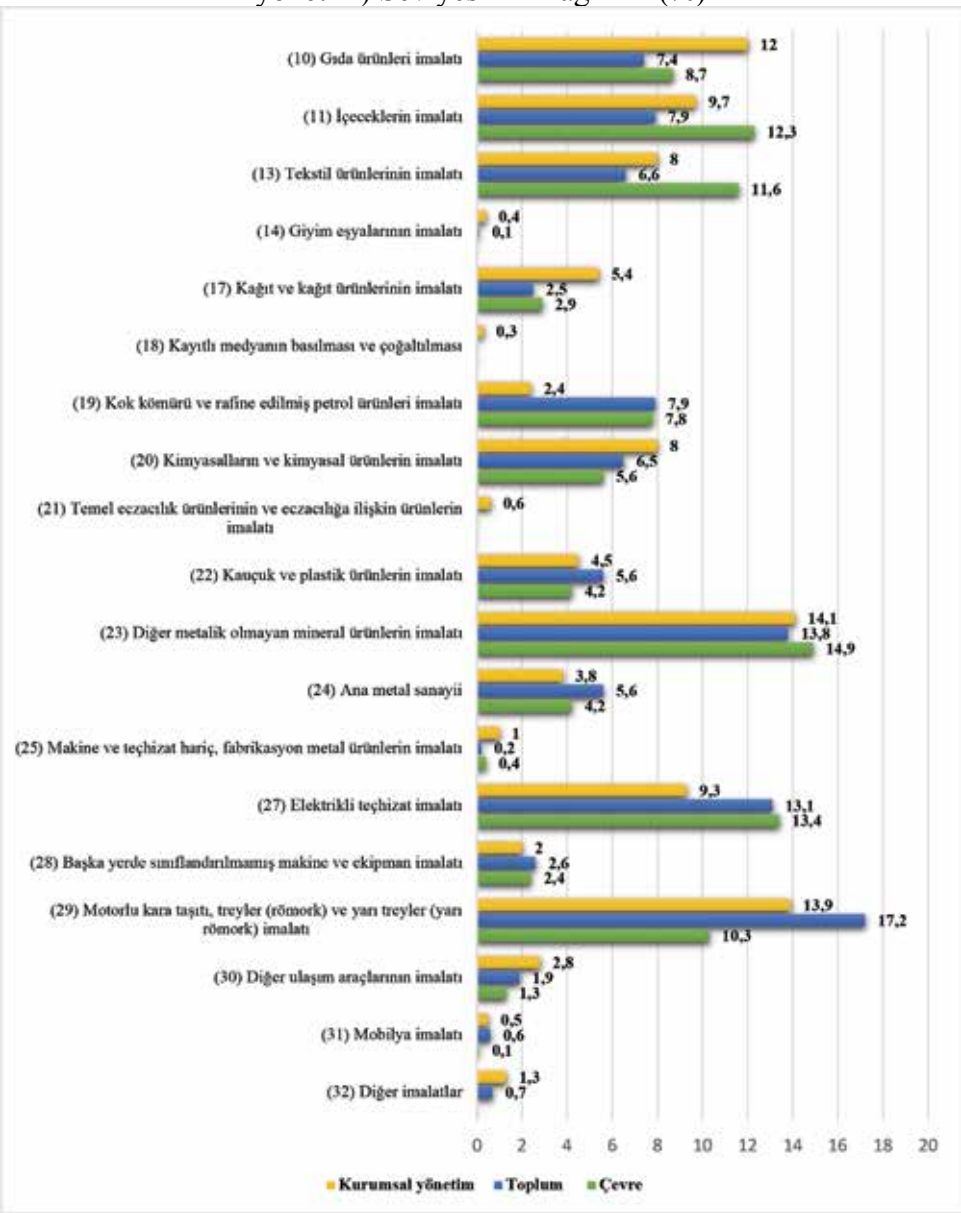
Kâğıt ve kâğıt ürünlerinin imalatı (%3,2), başka yerde sınıflandırılmamış makine ve ekipman imalatı (%2,4) ve diğer ulaşım araçlarının imalatı (%1,9) alanında faaliyet gösteren şirketlerin de KSP seviyelerinin oldukça düşük oranlara sahip olduğu görülmektedir.

Son olarak diğer imalatlar (%0,6), diğer ulaşım araçlarının imalatı (%0,4), makine ve teçhizat hariç fabrikasyon metal ürünlerin imalatı (%0,4), kayıtlı medyanın basılması ve çoğaltılması (%0,1) ve temel eczacılık ürünlerinin ve eczacılığa ilişkin ürünlerin imalatı (%0,1) sektörlerine ilişkin veriler de söz konusu sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin KSP seviyelerinin çok düşük olduğuna işaret etmektedir. Bu verilere dayanarak, ilgili sektörlerdeki şirketlerin, toplumsal meselelere gündemlerinde neredeyse yer vermedikleri söylenebilir.

4.1.7. Sektörlere Göre KSP(çevre), KSP(toplum) ve KSP(kurumsal yönetim) Seviyesinin Dağılımı

Aşağıda, şirketlerin farklı sektörlere göre çevre, toplum ve kurumsal yönetim temalarında sergiledikleri KSP seviyelerine ilişkin tablo yer almaktadır.

Tablo 22: Sektörlere Göre KSP(çevre), KSP(toplum) ve KSP(kurumsal yönetim) Seviyesinin Dağılımı (%)



Tablodan yola çıkarak, öncelikle KSP seviyeleri yüksek sektörleri ele alacak olursak, diğer metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin çevre (%14,9), toplum (13,8) ve kurumsal yönetim (%14,1) temalarında benzer oranlarda KSP seviyelerine sahip oldukları görülmektedir. Motorlu kara taşıtı ve treyler imalatı sektörü ile ilgili verilere bakıldığında ise, bu sektördeki şirketlerin toplumsal meselelere ilişkin performans seviyelerinin (%17,2) ağırlıklı olarak öne çıktığı ve bunu sırasıyla kurumsal yönetim (%13,9) ve çevre (%10,3) performanslarının takip ettiği söylenebilir. KSP oranları nispeten yüksek diğer bir sektör olan elektrikli teçhizat imalatı sektörüne bakıldığında ise, çevre (%13,4) ve toplum (%13,1) performanslarının benzer oranda seyrederken, kurumsal yönetim performanslarının (%9,3) ikisine kıyasla düşük bir orana sahip olduğu dile getirilebilir.

Gıda ürünlerinin imalatına ilişkin faaliyet gösteren şirketlerin ise kurumsal yönetim performanslarının seviyesi (%12), çevre (%8,7) ve toplum (%7,4) performanslarının seviyesine göre nispeten yüksektir. İçecek imalatına ilişkin faaliyet gösteren şirketlerin KSP oranlarına bakıldığında ise, çevre performanslarının seviyesinin (%12,3), kurumsal yönetim (%9,7) ve toplum (%7,4) performansları seviyesine kıyasla yüksek olduğu söylenebilir. Buradan yola çıkarak, gıda ürünleri imalatı yapan şirketlerin daha çok kurumsal yönetim alanındaki meselelere odaklanırken, içecek imalatı yapan şirketlerin daha ziyade çevresel meselelere odaklandıkları söylenebilir.

Buna karşın tekstil ürünleri imalatı ve giyim eşyalarının imalatını yapan şirketlerin performans seviyeleri birbirlerinden belirgin şekilde farklıdır. Bu çerçevede, tekstil ürünleri imalatı yapan şirketlerin çevre performanslarının seviyesinin (%11,6) olduğu görülürken, giyim eşyası imalatı yapan şirketlerin herhangi bir çevresel meseleye yönelik faaliyet yürütmediği görülmektedir. Kurumsal yönetim performansı seviyesine bakıldığında ise tekstil ürünleri imalatında faaliyet gösteren şirketlerin performans seviyelerinin (%8) görece yüksek iken, giyim eşyalarının imalatını yapan şirketlerin oldukça kısıtlı bir oranda performans (%0,4) sergiledikleri görülmektedir. Toplum performans seviyesinin de benzer şekilde tekstil ürünleri imal eden şirketlerde görece yüksek (%6,6) iken, giyim eşyası üreten şirketlerin performans seviyeleri göz ardı edilebilir derecede düşüktür (%0,1). Öte yandan, tekstil

ürünleri imalatı yapan şirketlerin çoğunlukla çevresel meseleleri ön plana çıkardığı sonucuna varılabilir.

Kok kömürü ve rafine edilmiş petrol ürünleri imalatı yapan şirketlere ilişkin verilere bakıldığında ise, çevre (%7,8) ve toplumsal (%7,9) performans seviyelerinin benzer oranlarda seyrettikleri görülmektedir. Kurumsal yönetim performans seviyeleri (%2,4) ise diğer performans seviyelerine kıyasla daha düşük bir orana sahiptir. Bu çerçevede, çevresel ve toplumsal meselelere, kurumsal yönetime ilişkin meselelerden daha çok ağırlık verdikleri söylenebilir. Buna karşın, kimyasalların ve kimyasal ürünlerin imalatına ilişkin faaliyet gösteren şirketlerin kurumsal yönetim performans seviyelerinin (%8), toplum (%6,5) ve çevre (%5,6) performanslarına kıyasla yüksek olduğu görülmektedir.

Bunların yanı sıra, KSP seviyeleri nispeten düşük olan sektörlere bakıldığında; kâğıt ve kâğıt ürünleri imalatını yapan şirketlerin kurumsal yönetim performansı seviyesinin (%5,4); kauçuk ve plastik ürünlerin imalatı ile ana metal sanayiindeki şirketlerin toplumsal performans seviyesinin (%5,6) diğer performans türlerine kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Diğer yandan, başka yerde sınıflandırılmamış makine ve ekipman imalatı yapan şirketlerin kurumsal yönetim (%2), toplum (%2,6) ve çevre (%2,4) performanslarının benzer oranlarda seyrettiğine yönelik bulgular elde edilmiştir. Diğer ulaşım araçlarının imalatını yapan şirketler de nispeten düşük seviyelerde KSP sergilemekle birlikte, kurumsal yönetim (%2,8), toplum (%1,9) ve çevre (%1,3) performans seviyeleri birbirlerinden farklılaşmaktadır.

Grafikte yer alan diğer sektörlerin ise bir yandan performans seviyelerinin görece çok düşük olduğu, diğer yandan, bazılarının çevre, toplum veya kurumsal yönetim performansına ilişkin herhangi bir değere sahip olmadıkları görülmektedir.

İzleyen bölümde, şirketlerin çevresel meselelere ilişkin performansları, süreç, zaman ve paydaş boyutlarıyla ele alınmıştır. Süreç boyutunda, şirketlerin herhangi bir toplumsal meselenin çözümüne ilişkin yürüttükleri faaliyetlere dair girdiler, söz konusu faaliyetin mahiyeti, çıktısı ve sonucuna ilişkin veriler yer almaktadır. Zaman boyutu, şirketlerin söz konusu faaliyetleri hangi zaman aralığında yürüttüklerine ilişkin veriler ve nihayet paydaş boyutunda, faaliyetin hangi seviyede paydaşlara odaklandığına iliş-

kin verileri kapsamaktadır. Aşağıda, işletmelerin çevre, toplum ve kurumsal yönetime ilişkin KSP seviyeleri, süreç zaman ve paydaş boyutları açısından ele alınacaktır.

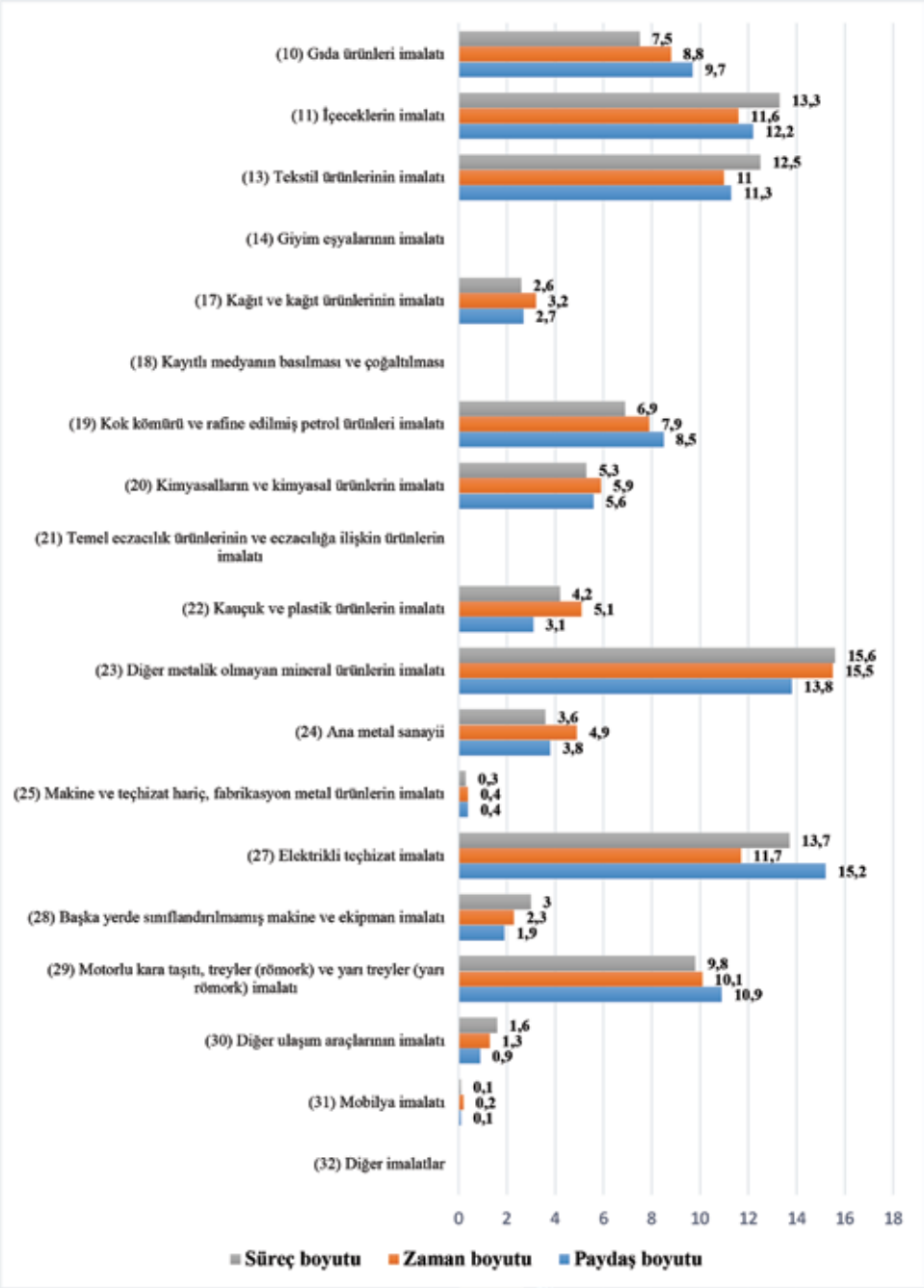
KSP(çevre): Süreç, zaman ve paydaş boyutları açısından sektörlere göre dağılım

Aşağıda yer alan tablodan yola çıkarak, şirketlerin toplumsal meseleleri ele alma şekilleri daha yakından incelenecektir. Grafikten yola çıkarak belirli sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin daha uzun vadeli ve dış paydaşları daha çok kapsayacak faaliyetler yürütme eğiliminde oldukları söylenebilir.

Örneğin, paydaşlar açısından bakıldığında, elektrikli teçhizat imalatı (%15,2), diğer metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı (%13,8), içeceklerin imalatı (%12,2), tekstil ürünlerinin imalatı (%11,3), motorlu kara taşıtı ve treyler imalatı (%10,9) ile ilgili faaliyet yürüten şirketlerin şirket dışı çevresel meselelere daha çok ağırlık verdikleri söylenebilir. Benzer şekilde, yine bu sektörlerde -diğer metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı (%15,5), elektrikli teçhizat imalatı (%11,7), içeceklerin imalatı (%11,6), tekstil ürünlerinin imalatı (%11), motorlu kara taşıtı ve treyler imalatı (%10,1)- faaliyet gösteren şirketlerin çevresel meselelere ilişkin nispeten daha uzun vadeli projeler yürütme eğiliminde oldukları söylenebilir. Buna ilave olarak, söz konusu sektörlerdeki şirketlerin yürüttükleri faaliyetlerin sonuçlarını izleme ve ölçme eğilimlerinin de daha yüksek olduğu sonucuna varılabilir.

Gıda ürünleri imalatı (%9,7), kok kömürü ve rafine edilmiş petrol ürünleri imalatı (%8,5) sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin de ağırlıklı olarak iç paydaşlara ağırlık verseler de dış paydaşlara yönelik de faaliyetler yürüttükleri söylenebilir. Zaman boyutu açısından bakıldığında ise, gıda ürünleri imalatı (%8,8) ve kok kömürü ve rafine edilmiş petrol ürünleri imalatı (%7,9) yapan şirketlerin, çevresel meselelere yönelik faaliyetlerini ağırlıklı olarak orta vadede sürdürdükleri söylenebilir.

Tablo 23: KSP(çevre): Süreç, Zaman ve Paydaş Boyutları (%)



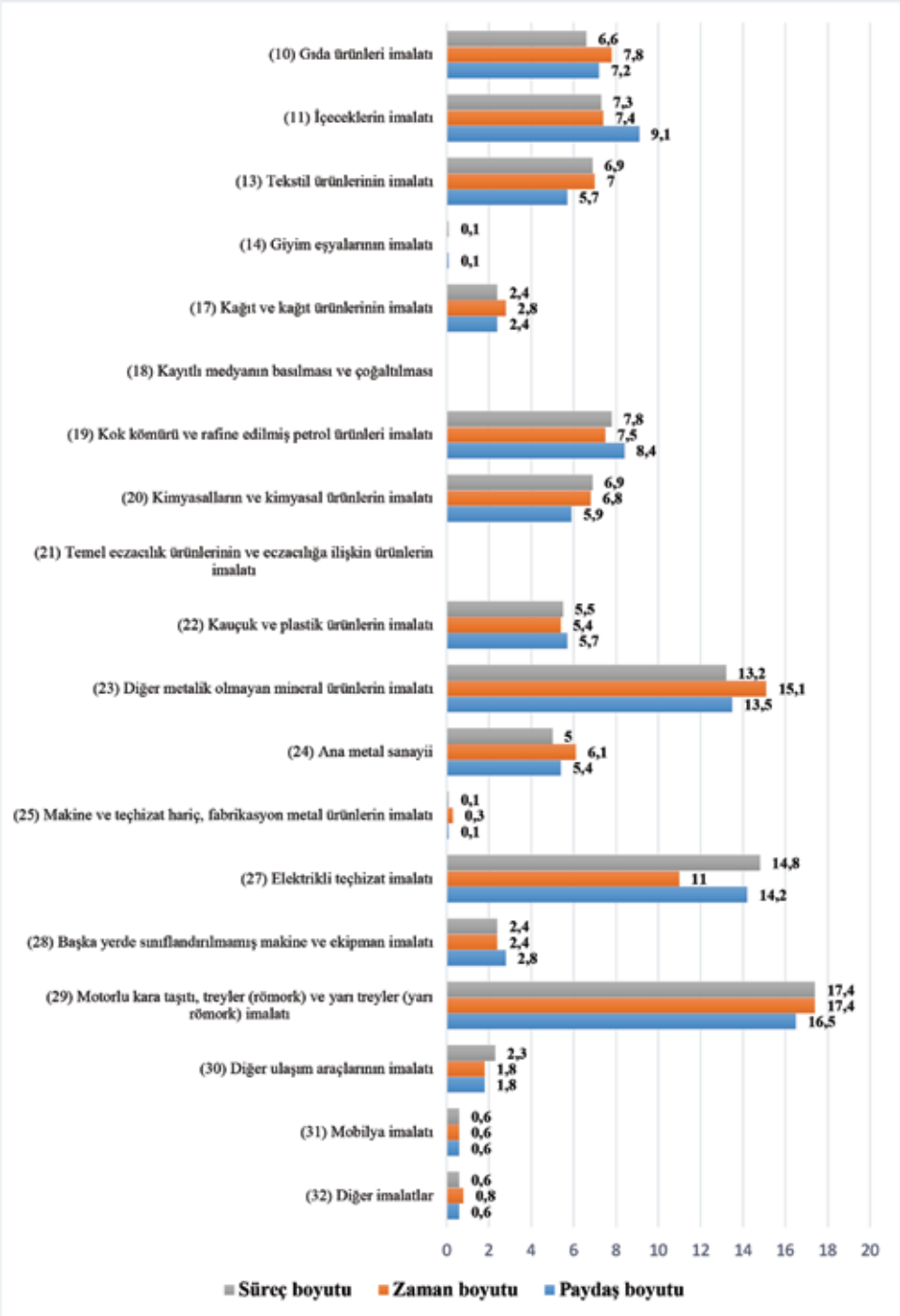
KSP(toplum): Süreç, zaman ve paydaş boyutları açısından sektörlere göre dağılım

Şirketlerin toplumsal meselelere yönelik olarak yürüttükleri faaliyetlere bakıldığında ise, motorlu kara taşıtı, treyler ve yarı treyler imalatı (%16,5), elektrikli teçhizat imalatı (%14,2) ve diğer metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı (%13,5) ile ilgili faaliyet gösteren şirketlerin dış paydaşlara nispeten yüksek bir oranda odaklandıkları söylenebilir. Benzer şekilde, söz konusu sektörlerde -motorlu kara taşıtı, treyler ve yarı treyler imalatı (%17,4), elektrikli teçhizat imalatı (%11) ve diğer metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı (%15,1)- toplumsal meseleleri çözmeye ilişkin faaliyetlerin nispeten uzun vadede yürütüldüğü çıkarımı yapılabilir. Yine bu şirketlerin toplumsal meselelere ilişkin faaliyetlerinin çıktı ve sonuçlarını takip etme eğilimlerinin de diğer sektörlerde faaliyet gösteren şirketlere kıyasla daha yüksek olduğu belirtilebilir.

İçeceklerin imalatı (%9,1), gıda ürünleri imalatı (%7,2), kok kömürü ve rafine edilmiş petrol ürünleri imalatı (%8,4) ile ilgili faaliyet gösteren şirketlerin ise ağırlıklı olarak iç paydaşlara yönelik faaliyet yürütmekle birlikte, belirli seviyede dış paydaşlara yönelik faaliyetler de yürüttükleri söylenebilir. Yine bu sektörlerde -içeceklerin imalatı (%7,4), gıda ürünleri imalatı (%7,8), kok kömürü ve rafine edilmiş petrol ürünleri imalatı (%7,5)- faaliyet gösteren şirketlerin toplumsal meseleleri çözmeye yönelik orta vadeli faaliyetler ya da projeler yürüttükleri sonucuna varılabilir. Yine bu şirketlerin yürüttükleri toplumsal faaliyetlerin çıktı ya da sonuçlarını görece sınırlı bir oranda takip ettikleri dile getirilebilir.

Öte yandan diğer sektörlere bakıldığında ise, kauçuk ve plastik ürünlerin imalatı (%5,7), ana metal sanayi (%5,4) ya da kâğıt ve kâğıt ürünlerinin imalatı (%2,4), başka yerde sınıflandırılmamış makine ve ekipman imalatı (%2,8) ve diğer ulaşım araçlarının imalatı (%1,8) ile ilgili sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin çoğunlukla iç paydaşlara yönelik faaliyetler yürüttükleri söylenebilir. Benzer şekilde söz konusu sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin kısa vadeli faaliyetler yürütme eğiliminde oldukları ve sonuçları takip etme eğilimlerinin düşük olduğu söylenebilir.

Tablo 24: KSP(toplum): Süreç, Zaman ve Paydaş Boyutları (%)

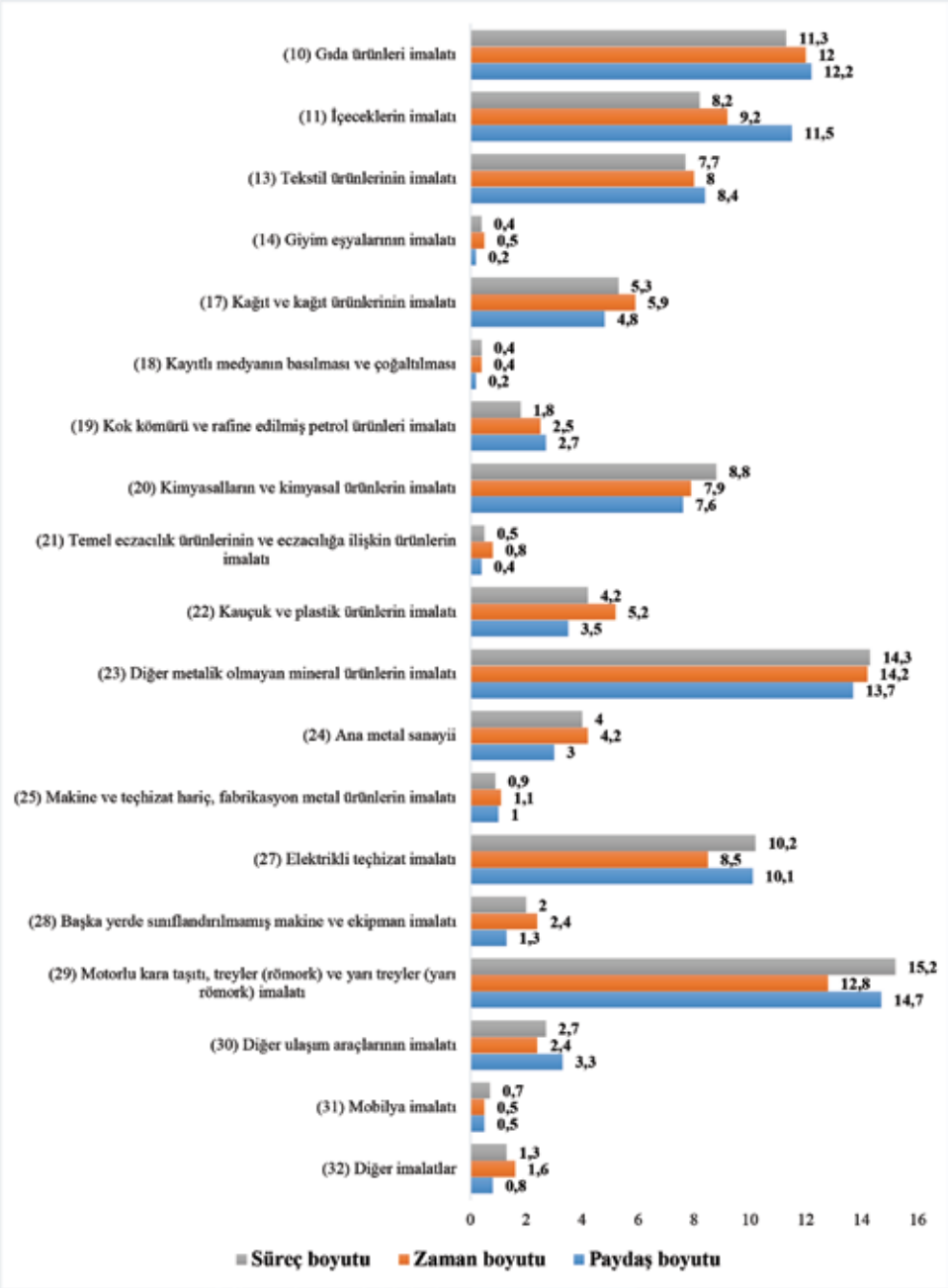


KSP(kurumsal yönetim): Süreç, zaman ve paydaş boyutları açısından sektörlere göre dağılım

Kurumsal yönetim meselelerine ilişkin tabloya bakıldığında, motorlu kara taşıtı ve treyler imalatı (%14,7), diğer metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı (%13,7), gıda ürünlerinin imalatı (12,2), içecek imalatı (%11,5) ve elektrikli teçhizat imalatı (%10,1) ile ilgili faaliyet yürüten şirketlerin dış paydaşlara yönelik faaliyet yürütme ya da dış paydaşlarla iş birliği yapma eğilimlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Diğer yandan, motorlu kara taşıtı ve treyler imalatı (%12,8), diğer metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı (%14,2), gıda ürünlerinin imalatı (%12) sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerin, kurumsal yönetim meselelerine ilişkin faaliyetleri nispeten uzun vadede yürütürken; içecek imalatı (%9,2), elektrikli teçhizat imalatı (%8,5), tekstil ürünlerinin imalatı (%8) ve kimyasal ürünlerin imalatı (%7,9) ile ilgili faaliyet yürüten şirketlerin kısıtlı da olsa uzun vadeli faaliyetler yürütmekle birlikte, nispeten orta vadeli faaliyetler yürütme eğiliminde oldukları söylenebilir.

Tablo 25: KSP(kurumsal yönetim): Süreç, Zaman ve Paydaş Boyutları (%)



4.2. Makro, Meso ve Mikro Düzey Faktörlerin Şirketlerin KSP Seviyesi ile İlişkisinin Ölçümü ve Bulgular

Bu bölümde, sektör düzeyi, firma düzeyi ve bireysel düzeydeki değişkenlerin, işletmelerin KSP seviyesi ile ilişkileri ölçülmüştür. Bu çerçevede, öncelikle bağımsız değişkenler ve KSP bağımlı değişkenleri regresyon analizine tabi tutulmuş ve sonuçları tablolaştırılıp ne derece ilişkili oldukları yordanmıştır. Ardından, söz konusu bağımsız değişkenlerin, KSP'nin alt boyutlarının seviyesini açıklama düzeyleri ölçülmüştür. Bu doğrultuda sırasıyla KSP(çevre), KSP(toplum) ve KSP(kurumsal yönetim) bağımlı değişkenlerine ilişkin regresyon sonuçlarına yer verilmiştir. Nihai olarak, kontrol değişkenleri ve düzenleyici değişkenlerin işletmelerin KSP seviyeleri ile ilişkisi ölçülmüş ve sonuçları açıklanmıştır.

4.2.1. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Bu bölümde makro, meso ve mikro seviyede değişkenlerin işletmelerin KSP seviyeleri üzerindeki etkisini görebilmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bu çerçevede; sektör görünürlüğü, işletmelerin B2C sektöründe yer alması, işletme büyüklüğü, işletmenin medyada yer alma oranı, uluslararasılaşma seviyesi, aile sahipliği, ailelerin işletmedeki sahiplik oranı, kurumsal yatırımcıların yer alması, yabancı yatırımcıların yer alması, CEO'ların çıktı fonksiyonunda tecrübeye sahip olması ve CEO'ların uluslararası tecrübe sürelerinin işletmelerin KSP seviyelerine pozitif etki edeceğine ilişkin hipotezler geliştirilmiştir. Buna paralel olarak, bu bölümde her bir değişken için oluşturulan regresyon modelleri ve bunlara ilişkin açıklamalara yer verilmiştir. Regresyon modeli ve modelde yer alan değişkenler aşağıda özetlenmiştir.

$$KSP= ß_0 + ß_1(\text{Sektör_Görünürlüğü}) + ß_2(\text{Sektör_B2B_B2C}) + ß_3(\text{Şirket_Büyüklüğü}) + ß_4(\text{Medya}) + ß_5(\text{Uluslararasılaşma}) + ß_6(\text{Aile_Şirketi}) + ß_7(\text{Aile_Sahp_Oranı}) + ß_8(\text{Kurumsal_Sahiplik}) + ß_9(\text{Yabancı_Sahiplik}) + ß_{10}(\text{CEO_Fnk_Tecrübe}) + ß_{11}(\text{CEO_Uls_Tecrübe}) + ß_{12}(\text{İşl_Grup_Üyeliği}) + ß_{13}(\text{CEO_Aile_Üyeliği}) + ß_{14}(\text{Finansal_Performans}) + ß_{15}(\text{-Kaldıraç}) + ß_{16}(\text{Firma_Yaşı}) + ß_{17}(\text{Sürd_Endeksi}) + ß_{18}(\text{KY_Endeksi}) + ß_{19}(\text{Aile_YK_Yoğunluğu}) + e_i$$

Tablo 26: Değişkenler ve Ölçümleri

Bağımlı değişkenler	
KSP	İşletmelerin çevre, toplum ve kurumsal yönetime ilişkin faaliyetlerinin (süreç, zaman ve paydaş boyutları açısından) toplamının doğal logaritması
KSP(çevre)	İşletmelerin çevresel meselelere ilişkin faaliyetlerinin (süreç, zaman ve paydaş boyutları açısından) toplamının doğal logaritması
KSP(toplum)	İşletmelerin toplumsal meselelere ilişkin faaliyetlerinin (süreç, zaman ve paydaş boyutları açısından) toplamının doğal logaritması
KSP(kurumsal yönetim)	İşletmelerin kurumsal yönetim meselelerine ilişkin faaliyetlerinin (süreç, zaman ve paydaş boyutları açısından) toplamının doğal logaritması
Bağımsız değişkenler	
Sektör_Görünürlüğü	İşletmenin yer aldığı sektöre ilişkin, geriye dönük 3 yıl (2017, 2016, 2015) içerisindeki toplam haber sayılarının doğal logaritması
Sektör_B2B_B2C	B2C(Nihai tüketiciye hizmet eden sektörlerde yer alan işletme) ise 1; B2B(Kurum veya kuruluşlara hizmet eden sektörde yer alan işletme) ise 0
Şirket_Büyüklüğü	Şirketlerin geriye dönük 3 yıla (2017, 2016, 2015) ilişkin toplam aktif büyüklüklerinin (total assets) doğal logaritmasının ortalaması
Medya	İşletmelere ilişkin, geriye dönük 3 yıl (2017, 2016, 2015) içerisindeki toplam haber sayılarının doğal logaritması
Uluslararasılaşma	Yurt dışı satışlarının toplam satışlara oranı
Aile_Şirketi	Aile şirketi ise 1, değilse 0
Aile_Sahp_Oranı	Ailenin işletmede sahip olduğu hisse toplam oranı
Kurumsal_Sahiplik	Kurumsal yatırımcı varsa 1, yoksa 0
Yabancı_Sahiplik	Yabancı yatırımcı varsa 1, yoksa 0
CEO_Fnk_Tecrübe	CEO çıktı fonksiyonunda tecrübe sahibiyse 1, süreç fonksiyonunda tecrübeye sahipse 0
CEO_Uls_Tecrübe	CEO'nun yurt dışındaki eğitim ya da çalışma süresi (1=hiç yoksa; 2= 1 yıldan az; 3=1-3 yıl; 4=4-6 yıl; 5=7-9 yıl; 6=10 yıl ve üzeri)
Düzenleyici değişkenler	
İşl_Grup_Üyeliği	İşletmenin, bağlı olduğu bir işletme grubu varsa 1, yoksa 0
CEO_Aile_Üyeliği	CEO, işletme sahibi ailenin üyesi ise 1, değilse 0
Kontrol değişkenleri	
Finansal_Performans	Şirketlerin geriye dönük 3 yıla (2017, 2016, 2015) ilişkin toplam aktiflerden getirilerinin (ROA) ortalaması
Kaldıraç	Şirketlerin geriye dönük 3 yıla (2017, 2016, 2015) ilişkin toplam borçlarının toplam varlıklarına oranının ortalaması
Firma_Yaşı	Firmanın kuruluş yılından itibaren geçen süre
Sürd_Endeksi	İşletme BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'ne üye ise 1, değilse 0
KY_Endeksi	İşletme BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'ne (XKURY) üye ise 1, değilse 0
Aile_YK_Yoğunluğu	Yönetim kurulunda yer alan aile üyesi sayısının toplam yönetim kurulu üyelerinin sayısına oranı

4.2.2. Sektör Düzeyi, Firma Düzeyi ve Bireysel Düzeydeki Değişkenlerin İşletmelerin Toplam KSP Seviyesi Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Aşağıdaki tabloda, KSP bağımlı değişkeni ile bağımsız değişkenler ve kontrol değişkenlerine ilişkin ortalamalar, standart sapmalar ve değişkenler arası korelasyonlar yer almaktadır. Değişkenlerin genel olarak birbirleriyle anlamlı korelasyona sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 27: Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arası Korelasyon Tablosu: Toplam KSP, Bağımsız Değişkenler ve Kontrol Değişkenleri

	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1 KSP[a]	1,0235	0,6175	1.00																	
2 Sektör_Görünürlüğü	2,6358	0,4534	0,274***	1.00																
3 Sektör_B2B_B2C	0,85 0,8544	0,3538	0,012	0,148**	1.00															
4 Şirket_Büyüklüğü	13,1299	2,1243	0,523***	0,205***	0,03	1.00														
5 Medya	1,2915	0,6867	0,64***	0,19***	-0,133**	0,452***	1.00													
6 Uluslarasılaşma	0,2687	0,259	0,151**	0,173**	0,108*	0,066	0,168**	1.00												
7 Kurumsal_Sahiplik	0,1203	0,3453	0,123*	-0,033	-0,064	0,053	0,08	-0,035	1.00											
8 Yabancı_Sahiplik	0,2215	0,4166	0,28***	0,021	-0,039	0,291***	0,297***	-0,038	0,256***	1.00										
9 Aile_Şirketi	0,7532	0,4325	0,031	-0,135**	-0,153**	-0,116*	-0,004	0,165**	-0,099	-0,366***	1.00									
10 Aile_Sahp_Oranı	40,1732	30,264	0,095	-0,052	-0,14**	-0,045	0,106	0,014	-0,102	-0,34***	0,685***	1.00								
11 CEO_Fnk_Tecrübe	0,3987	0,4912	0,205***	0,078	-0,177**	0,001	0,083	0,043	0,016	0,001	0,076	0,14**	1.00							
12 CEO_Uls_Tecrübe	0,7532	1,2087	0,107*	0,055	-0,04	0,022	0,071	0,045	0,194***	0,261***	-0,129*	-0,143**	0,049	1.00						
13 Firma_Yaşı	47,5633	17,798	0,263***	0,075	0,039	0,219***	0,282***	-0,031	0,059	0,216***	-0,278***	-0,196***	0,141**	0,059	1.00					
14 KY_Endeksi	0,1076	0,3109	0,424***	0,095	-0,088	0,279***	0,347***	0,018	0,116*	0,257***	0,104*	0,03	0,051	0,139**	-0,033	1.00				
15 Sürd_Endeksi	0,1076	0,3109	0,541***	0,029	-0,088	0,378***	0,54***	0,154**	0,116*	0,257***	0,151**	0,12*	0,134**	0,156**	0,002	0,539***	1.00			
16 Aile_YK_Yoğunluğu	0,2966	0,2627	-0,213***	-0,168**	-0,036	-0,229***	-0,223***	0,132	-0,15**	-0,405***	0,648***	0,429***	0,027	-0,098	-0,237***	-0,105*	-0,095	1.00		
17 Finansal_Performans	6,5768	7,8151	0,235***	0,168**	0,069	-0,024	0,276***	0,156	0,111*	0,146**	-0,139**	-0,045	-0,03	0,023	0,123**	0,02	0,139**	-0,133**	1.00	
18 Kaldıraç	0,2628	0,1942	0,061	0,032	-0,117*	-0,013	0,213***	0,102	-0,098	-0,088	0,171**	0,095	-0,028	0,071	0,059	-0,037	0,116*	0,033	-0,278***	1.00

Not: KSP = Kurumsal sosyal performans; n=158; ***p≤0,01; **0,01<p≤0,05; *0,05<p≤0,10

a. 2018-2008 yılları arasındaki verilere dayanarak ölçülmüştür.

Bu çerçevede öncelikli olarak KSP bağımlı değişkeni ile değişkenler arasındaki ilişkinin anlaşılması amacıyla beş adet model oluşturulmuştur. Bunlardan ilki; firma yaşı, kurumsal yönetim endeksi, sürdürülebilirlik endeksi, ailenin yönetim kurulunda yer alma yoğunluğu, finansal performans ve kaldıraç değişkenlerinin yer aldığı kontrol modelidir. İkinci model, ana etkileri -sektör görünürlüğü, şirketin hizmet ettiği sektör (B2B;B2C), şirket büyüklüğü, şirketin medya görünürlüğü, uluslararasılaşma, kurumsal sahiplik, yabancı sahiplik, aile şirketi, ailenin sahiplik oranı, CEO'nun fonksiyonel tecrübesi ve CEO'nun uluslararası tecrübesi- ölçmek üzere oluşturulmuştur. Üçüncü model, işletme grubu üyeliğinin, ailenin sahiplik oranı ve işletmenin toplam KSP seviyesi arasındaki ilişki üzerindeki düzenleyici etkisini ölçmek üzere oluşturulmuştur. Dördüncü model, CEO'nun aile üyeliğinin, CEO'nun fonksiyonel tecrübesi ve işletmenin toplam KSP seviyesi arasındaki ilişki üzerindeki düzenleyici etkisini test etmiştir. Benzer şekilde beşinci model de CEO'nun aile üyeliğinin, CEO'nun uluslararası tecrübesi ve işletmenin toplam KSP seviyesi arasındaki ilişki üzerindeki düzenleyici etkisini ölçmüştür.

Tablo 28: Çoklu Doğrusal Regresyon Tablosu: Toplam KSP[a]'yi Etkileyen Faktörler

Değişkenler	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
Kontrol Değişkenleri					
Firma_Yaşı	0,228***	0,102*	0,1	0,098	0,097
KY_Endeksi	0,212***	0,132*	0,121*	0,13*	0,129*
Sürd_Endeksi	0,391***	0,143*	0,141*	0,142*	0,141*
Aile_YK_Yoğunluğu	-0,081	-0,098	-0,068	-0,084	-0,084
Finansal_Performans	0,153**	0,105	0,106	0,105	0,106
Kaldıraç	0,055	0,005	0,006	0,01	0,011
Bağımsız Değişkenler					
Sektör_Görünürlüğü		0,105*	0,096	0,103*	0,104*
Sektör_B2B_B2C		0,093	0,091	0,091	0,091
Şirket_Büyüklüğü		0,24***	0,226***	0,235***	0,237***
Medya		0,292***	0,285***	0,289***	0,288***
Uluslarasılaşma		0,006	0,007	0,008	0,006
Kurumsal_Sahiplik		0,038	0,026	0,035	0,036
Yabancı_Sahiplik		0,026	0,023	0,028	0,027
Aile_Şirketi		0,134	0,108	0,137	0,139

Tablo 28 devamı

Aile_Sahp_Oranı		0,044	0,035	0,039	0,037
CEO_Fnk_Tecrübe		0,136**	0,139**	0,135**	0,135**
CEO_Uls_Tecrübe		0,022	0,027	0,022	0,023
Düzenleyici Değişkenler					
İşletme grup üyeliği x Aile sahiplik oranı			-0,015		
CEO_Aile_Üyeliği x CEO_Fnk_Tecrübe				0,011	
CEO_Aile_Üyeliği x CEO_Uls_Tecrübe					-0,004
R^2	0,418	0,6	0,605	0,6	0,6
DR^{2b}	0,395	0,551	0,551	0,545	0,545
F	18,073***	12,334***	11,141***	10,903***	10,899***
df1	6	17	19	19	19
df2	151	140	138	138	138

Not: İstatistiki olarak anlamlılık düzeyi***p≤0,01; **0,01<p≤0,05; *0,05<p≤0,10
a. KSP=Bağımlı değişken
b. Düzeltilmiş R2 (Adjusted R2)

Yukarıda yer alan tablolardaki değerlerden yola çıkarak, ikinci modelin regresyon analizi sonucuna göre, anlamlı bir regresyon modeli olduğu $F(17, 140)=12{,}334$, $p<{,}000$ görülmüştür. Bu çerçevede, modelde yer alan bağımsız değişkenler toplu olarak, işletmelerin toplam KSP seviyesindeki değişimin %55,1'ini açıklamaktadır ($R^2_{adjusted}=0{,}551$). VIF değerleri 2,5'uğun altında olup multikolinarity, sonuçların yorumlanmasında ciddi bir sorun teşkil etmemektedir (Allision, 1999). Tabloya göre, sektör düzeyi değişkenlerden sektör görünürlüğü, firma düzeyi değişkenlerden şirket büyüklüğü ve şirketin medya görünürlüğü ile bireysel düzeydeki değişkenlerden CEO'nun fonksiyonel tecrübesinin, işletmelerin toplam KSP seviyesi üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir seviyede pozitif yönde etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Bunları tek tek inceleyecek olursak, sektör görünürlüğünün, işletmelerin toplam KSP seviyesini pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir (ß=,105; t=1,781; p ≤0,10). Başka bir ifadeyle, işletmelerin sektör görünürlükleri arttıkça, toplam KSP seviyesinin de artış gösterdiği tespit edilmiştir. Buna istinaden, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerin gazetelerde yer alma oranlarının, işletmelerin toplumsal, çevresel veya kurumsal yönetim alanındaki meselelere eğilmelerine etki ettiği söylenebilir. Bu doğrultuda H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Firma düzeyinde ise, şirket büyüklüğünün işletmelerin toplam KSP seviyesini, pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı bir seviyede etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (ß=,240; t=3,582; p ≤0,01). Bu bulguya göre, şirket büyüklüğü arttıkça toplam KSP seviyesi de artmaktadır. Bu sebeple H3 hipotezi kabul edilmiştir. İşletmelerin medyada yer alma oranı da toplam KSP seviyesini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir (ß=,292 t=3,634; p ≤0,01). Bu sonuç, işletmelerin gazetelerde yer alma oranları arttıkça toplam KSP seviyelerinin de arttığı anlamına gelmektedir. Bu çerçevede H4 hipotezi kabul edilmiştir.

Son olarak, CEO'nun fonksiyonel tecrübesi ve işletmenin toplam KSP seviyesi arasında (ß=,136 t =2,366; p≤0,05) istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede, çıktı fonksiyonunda tecrübeye sahip CEO'ların faaliyet gösterdikleri işletmelerin toplam KSP seviyesinin, süreç fonksiyonunda tecrübeye sahip CEO'ların faaliyet gösterdikleri işletmelerin toplam KSP seviyesinden daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sebeple H11 hipotezi kabul edilmiştir.

Diğer yandan, işletmelerin hizmet verdikleri sektör (B2B; B2C), uluslararasılaşma seviyeleri, kurumsal yatırımcılar, yabancı yatırımcılar, aile şirketleri, ailenin sahiplik oranı ve CEO'nun uluslararası tecrübesinin, işletmelerin toplam KSP seviyesi üzerinde, istatistiki olarak anlamlı bir etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır.

Düzenleyici değişkenlere bakıldığında ise, işletme grup üyeliğinin , aile sahiplik oranı ve işletmenin toplam KSP seviyesi arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici rolünün olmadığı ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde, CEO'nun aile üyeliğinin de CEO'nun fonksiyonel tecrübesi ya da CEO'nun uluslararası tecrübesi ile işletmenin toplam KSP seviyesi arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici rolünün olmadığı görülmektedir.

Kontrol değişkenlerinin yer aldığı birinci modelin regresyon analizi sonucuna göre, anlamlı bir regresyon modeli olduğu $F(6,151)= 18,073, p<,000$ görülmüştür. Bu kapsamda, modelde yer alan kontrol değişkenlerinin, işletmelerin toplam KSP seviyesindeki değişimin %39,5'ini ($R^2_{adjusted}$=0,395) açıkladıkları ortaya çıkmıştır. VIF değerleri 2,5'uğun altında olup multikolinarity, sonuçların yorumlanmasında ciddi bir sorun teşkil etmemektedir (Allision, 1999). Bu doğrultuda, firma yaşı, kurumsal yönetim endeksi, sür-

dürülebilirlik endeksi ve finansal performansın (ROA) işletmelerin toplam KSP seviyesi üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkiye sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Ailenin yönetim kurulunda yer alma yoğunluğu ve kaldıraç oranının ise işletmelerin toplam KSP seviyesi üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadıkları tespit edilmiştir.

4.2.3. Sektör Düzeyi, Firma Düzeyi ve Bireysel Düzeydeki Değişkenlerin İşletmelerin Toplumsal, Çevresel ve Kurumsal Yönetim Alanındaki KSP Seviyesi Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Araştırmada yer alan bağımsız değişkenler ve kontrol değişkenlerinin işletmelerin çevre, toplum ve kurumsal yönetim alanındaki KSP seviyeleri üzerindeki etkisinin ayrı ayrı anlaşılması amacıyla her bir boyut için regresyon analizi uygulanmıştır. Bu çerçevede öncelikle KSP(çevre), KSP(-toplum) ve KSP(kurumsal yönetim) ile ilişkili tanımlayıcı istatistikler ve değişkenler arası korelasyon tablosu sunulmuştur.

Tablo 29: Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arası Korelasyon Tablosu (KSPçevre)

		Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	KSP(çevre)[a]	0,7939	0,79831	1																	
2	Sektör_Görünürlüğü	2,6358	0,45344	0,248***	1																
3	Sektör_B2B_B2C	0,8544	0,3538	0,063	0,148**	1															
4	Şirket_Büyüklüğü	13,13	2,1243	0,503***	0,205***	0,03	1														
5	Medya	1,2915	0,68665	0,596***	0,19***	-0,133**	0,452***	1													
6	Uluslarasılaşma	0,2687	0,25901	0,116*	0,173**	0,108*	0,066	0,168**	1												
7	Kurumsal_Sahiplik	0,1203	0,34526	0,132**	-0,033	-0,064	0,053	0,08***	-0,035	1											
8	Yabancı_Sahiplik	0,2215	0,41659	0,151**	0,021	-0,039	0,291***	0,297	-0,038	0,256***	1										
9	Aile_Şirketi	0,7532	0,43254	0,051	-0,135**	-0,153**	-0,116*	-0,004	0,165**	-0,099	-0,366***	1									
10	Aile_Sahp_Oranı	40,173	30,264	0,124*	-0,052	-0,14**	-0,045	0,106*	0,014	-0,102	-0,34***	0,685***	1								
11	CEO_Fnk_Tecrübe	0,3987	0,49119	0,083	0,078	-0,177**	0,001	0,083	0,043	0,016	0,001	0,076	0,14**	1							
12	CEO_Uls_Tecrübe	0,7532	1,20871	0,05	0,055	-0,04	0,022	0,071	0,045	0,194***	0,261***	-0,129*	-0,143**	0,049	1						
13	Firma_Yaşı	47,563	17,79767	0,203***	0,075	0,039	0,219***	0,282***	-0,031	0,059	0,216***	-0,278***	-0,196***	0,141**	0,059	1					
14	KY_Endeksi	0,1076	0,31085	0,378***	0,095	-0,088	0,279***	0,347***	0,018	0,116*	0,257***	0,104*	0,03	0,051	0,139**	-0,033	1				
15	Sürd_Endeksi	0,1076	0,31085	0,491***	0,029	-0,088	0,378***	0,54***	0,154**	0,116*	0,257***	0,151**	0,12*	0,134**	0,156**	0,002	0,539***	1			
16	Aile_YK_Yoğunluğu	0,2966	0,26265	-0,186***	-0,168**	-0,036	-0,229***	-0,223***	0,132**	-0,15**	-0,405***	0,648***	0,429***	0,027	-0,098	-0,237***	-0,105*	-0,095	1		
17	Finansal_Performans	6,5768	7,81509	0,179**	0,168**	0,069	-0,024	0,276***	0,156**	0,111*	0,146**	-0,139**	-0,045	-0,03	0,023	0,123*	0,02	0,139**	-0,133**	1	
18	Kaldıraç	0,2628	0,1942	0,105*	0,032	-0,117*	-0,013	0,213***	0,102	-0,098	-0,088	0,171**	0,095	-0,028	0,071	0,059	-0,037	0,116*	0,033	-0,278***	1

Not: KSP= Kurumsal sosyal performans; n= 158; SS= Standart sapma
a. 2018-2008 yılları arasındaki verilere dayanarak ölçülmüştür.

Tabloda, KSP(çevre) bağımlı değişkeni ile bağımsız değişkenler ve kontrol değişkenlerine ilişkin ortalamalar, standart sapmalar ve değişkenler arası korelasyonlar yer almaktadır. Değişkenlerin genel olarak birbirleriyle anlamlı korelasyona sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 30: Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arası Korelasyon Tablosu (KSPtoplum)

		Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	KSP(toplum)[a]	1,1187	0,71843	1																	
2	Sektör_Görünürlüğü	2,6358	0,45344	0,302***	1																
3	Sektör_B2B_B2C	0,8544	0,3538	-0,018	0,148**	1															
4	Şirket_Büyüklüğü	13,1299	2,1243	0,552***	0,205***	0,03	1														
5	Medya	1,2915	0,68665	0,616***	0,19***	-0,133**	0,452***	1													
6	Uluslarasılaşma	0,2687	0,25901	0,199***	0,173**	0,108*	0,066	0,168**	1												
7	Kurumsal_Sahiplik	0,1203	0,34526	0,1	-0,033	-0,064	0,053	0,08	-0,035	1											
8	Yabancı_Sahiplik	0,2215	0,41659	0,296***	0,021	-0,039	0,291***	0,297***	-0,038	0,256***	1										
9	Aile_Şirketi	0,7532	0,43254	0,008	-0,135**	-0,153**	-0,116*	-0,004	0,165**	-0,099	-0,366***	1									
10	Aile_Sahp_Oranı	40,1732	30,264	0,057	-0,052	-0,14**	-0,045	0,106*	0,014	-0,102	-0,34***	0,685***	1								
11	CEO_Fnk_Tecrübe	0,3987	0,49119	0,238***	0,078	-0,177**	0,001	0,083	0,043	0,016	0,001	0,076	0,14**	1							
12	CEO_Uls_Tecrübe	0,7532	1,20871	0,077	0,055	-0,04	0,022	0,071	0,045	0,194***	0,261***	-0,129*	-0,143**	0,049	1						
13	Firma_Yaşı	47,5633	17,79767	0,286***	0,075	0,039	0,219***	0,282***	-0,031	0,059	0,216***	-0,278***	-0,196**	0,141**	0,059	1					
14	KY_Endeksi	0,1076	0,31085	0,413***	0,095	-0,088	0,279***	0,347***	0,018	0,116*	0,257***	0,104*	0,03	0,051	0,139**	-0,033	1				
15	Sürd_Endeksi	0,1076	0,31085	0,486***	0,029	-0,088	0,378***	0,54***	0,154**	0,116*	0,257***	0,151**	0,12*	0,134**	0,156**	0,002	0,539***	1			
16	Aile_YK_Yoğunluğu	0,2966	0,26265	-0,173**	-0,168**	-0,036	-0,229***	-0,223***	0,132**	-0,15**	-0,405***	0,648***	0,429***	0,027	-0,098	-0,237***	-0,105*	-0,095	1		
17	Finansal_Performans	6,5768	7,81509	0,209***	0,168**	0,069	-0,024	0,276***	0,156**	0,111*	0,146**	-0,139**	-0,045	-0,03	0,023	0,123*	0,02	0,139**	-0,133**	1	
18	Kaldıraç	0,2628	0,1942	0,025	0,032	-0,117*	-0,013	0,213***	0,102	-0,098	-0,088	0,171**	0,095	-0,028	0,071	0,059	-0,037	0,116*	0,033	-0,278***	1

Not: KSP = kurumsal sosyal performans; n=158
a. 2018-2008 yılları arasındaki verilere dayanarak ölçülmüştür.

Tabloda, KSP(toplum) bağımlı değişkeni ile bağımsız değişkenler ve kontrol değişkenlerine ilişkin ortalamalar, standart sapmalar ve değişkenler arası korelasyonlar yer almaktadır. Değişkenlerin genel olarak birbirleriyle anlamlı korelasyona sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 31: Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arası Korelasyon Tablosu (KSPkurumsal yönetim)

		Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	KSP(kurumsal yönetim)[a]	0,9374	0,53937	1																	
2	Sektör_Görünürlüğü	2,6358	0,45344	0,102	1																
3	Sektör_B2B_B2C	0,8544	0,3538	0,018	0,148**	1															
4	Şirket_Büyüklüğü	13,1299	2,1243	0,248***	0,205***	0,03	1														
5	Medya	1,2915	0,68665	0,415***	0,19***	-0,133**	0,452***	1													
6	Uluslarasılaşma	0,2687	0,25901	0,093	0,173**	0,108*	0,066	0,168**	1												
7	Kurumsal_Sahiplik	0,1203	0,34526	0,09	-0,033	-0,064	0,053	0,08	-0,035	1											
8	Yabancı_Sahiplik	0,2215	0,41659	0,205***	0,021	-0,039	0,291***	0,297***	-0,038	0,256***	1										
9	Aile_Şirketi	0,7532	0,43254	0,141**	-0,135***	-0,153**	-0,116*	-0,004	0,165**	-0,099	-0,366***	1									
10	Aile_Sahp_Oranı	40,1732	30,264	0,169**	-0,052	-0,14**	-0,045	0,106*	0,014	-0,102	-0,34***	0,685***	1								
11	CEO_Fnk_Tecrübe	0,3987	0,49119	0,174	0,078	-0,177**	0,001	0,083	0,043	0,016	0,001	0,076	0,14**	1							
12	CEO_Uls_Tecrübe	0,7532	1,20871	0,149**	0,055	-0,04	0,022	0,071	0,045	0,194***	0,261***	-0,129*	-0,143**	0,049	1						
13	Firma_Yaşı	47,5633	17,79767	0,128*	0,075	0,039	0,219***	0,282***	-0,031	0,059	0,216***	-0,278***	-0,196***	0,141**	0,059	1					
14	KY_Endeksi	0,1076	0,31085	0,351***	0,095	-0,088	0,279***	0,347***	0,018	0,116*	0,257***	0,104*	0,03	0,051	0,139**	-0,033	1				
15	Sürd_Endeksi	0,1076	0,31085	0,46***	0,029	-0,088	0,378***	0,54***	0,154**	0,116*	0,257***	0,151**	0,12*	0,134**	0,156**	0,002	0,539***	1			
16	Aile_YK_Yoğunluğu	0,2966	0,26265	-0,133**	-0,168**	-0,036	-0,229***	-0,223***	0,132**	-0,15**	-0,405***	0,648***	0,429***	0,027	-0,098	-0,237***	-0,105*	-0,095	1		
17	Finansal_Performans	6,5768	7,81509	0,199***	0,168**	0,069	-0,024	0,276***	0,156**	0,111*	0,146**	-0,139**	-0,045	-0,03	0,023	0,123*	0,02	0,139**	-0,133**	1	
18	Kaldıraç	0,2628	0,1942	0,014	0,032	-0,117*	-0,013	0,213***	0,102	-0,098	-0,088	0,171**	0,095	-0,028	0,071	0,059	-0,037	0,116*	0,033	-0,278***	1

Not: KSP = Kurumsal sosyal performans; n=158
a. 2018-2008 yılları arasındaki verilere dayanarak ölçülmüştür.

Tabloda, KSP(kurumsal yönetim) bağımlı değişkeni ile bağımsız değişkenler ve kontrol değişkenlerine ilişkin ortalamalar, standart sapmalar ve değişkenler arası korelasyonlar yer almaktadır. Değişkenlerin genel olarak birbirleriyle anlamlı korelasyona sahip oldukları görülmektedir.

Tabloda, KSP(kurumsal yönetim) bağımlı değişkeni ile bağımsız değişkenler ve kontrol değişkenlerine ilişkin ortalamalar, standart sapmalar ve değişkenler arası korelasyonlar yer almaktadır. Değişkenlerin genel olarak birbirleriyle anlamlı korelasyona sahip oldukları görülmektedir. İzleyen bölümde, KSP(çevre), KSP(toplum) ve KSP(kurumsal yönetim) bağımlı değişkenleri ile bağımsız değişkenler ve kontol değişkenleri arasındaki ilişkinin anlaşılması amacıyla altı adet model oluşturulmuştur. Model 1, Model 3 ve Model 5 kontrol değişkenleri (firma yaşı, kurumsal yönetim endeksi, sürdürülebilirlik endeksi, ailenin yönetim kurulunda yer alma yoğunluğu, finansal performans ve kaldıraç) ile KSP(çevre), KSP(toplum) ve KSP(-kurumsal yönetim) bağımlı değişkenlerinin yer aldığı kontrol modelleridir. Model 2, Model 4 ve Model 6 ise, yine kontrol değişkenleri göz önünde bulundurularak, bağımsız değişkenlerin sırasıyla KSP(çevre), KSP(toplum) ve KSP(kurumsal yönetim) bağımlı değişkenleri üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla oluşturulmuştur.

Tablo 32: Çoklu Doğrusal Regresyon Tablosu: KSP Alt Boyutları

	KSP-Çevre		KSP-Toplum		KSP-Kurumsal Yönetim	
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
Kontrol Değişkenleri						
Firma_Yaşı	0,169**	0,066	0,269***	0,119*	0,106	0,077
KY_Endeksi	0,185**	0,122	0,235***	0,153**	0,16*	0,11
Sürd_Endeksi	0,355***	0,137	0,336***	0,073	0,35***	0,2**
Aile_YK_Yoğunluğu	-0,08	-0,107	-0,037	-0,003	-0,041	-0,201**
Finansal_Performans	0,122*	0,07	0,123*	0,071	0,131*	0,109
Kaldıraç	0,097	0,043	0,014	-0,03	0,011	-0,039
Bağımsız Değişkenler						
Sektör_Görünürlüğü		0,088		0,134**		0,005
Sektör_B2B_B2C		0,134**		0,036		0,121
Şirket_Büyüklüğü		0,26***		0,287***		0,027
Medya		0,313***		0,279***		0,141
Uluslarasılaşma		-0,025		0,072		-0,014
Kurumsal_Sahiplik		0,096		0,02		-0,004
Yabancı_Sahiplik		-0,113		0,064		0,066
Aile_Şirketi		0,098		0,079		0,258**
Aile_Sahp_Oranı		0,064		0,012		0,1
CEO_Fnk_Tecrübe		0,029		0,167***		0,11
CEO_Uls_Tecrübe		-0,003		-0,015		0,099
R^2	0,325	0,52	0,37	0,593	0,262	0,355
ΔR^{2b}	0,298	0,462	0,345	0,543	0,233	0,276
F	12,121***	8,917***	14,768***	11,981***	8,952***	4,524***
df1	6	17	6	17	6	17
df2	151	140	151	140	151	140

Not: KSP = Kurumsal sosyal performans; n=158; ***p≤0,01; **0,01<p≤0,05; *0,05<p≤0,10
b. Düzeltilmiş R^2.

KSP'nin çevresel boyutuna bakıldığında, ikinci modelin regresyon analizi sonucuna göre, anlamlı bir regresyon modeli olduğu $F(17, 140)= 8,917$, $p<,000$ görülmüştür. Bu çerçevede, modelde yer alan bağımsız değişkenler -firma yaşı, kurumsal yönetim endeksi, sürdürülebilirlik endeksi, ailenin yönetim kurulunda yer alma yoğunluğu, finansal performans ve kaldıraç değişkenleri kontrol altında tutulduğunda- işletmelerin çevre boyutunda KSP seviyelerindeki değişimin %46,2'sini açıklamaktadır ($R^2_{adjusted}=0,462$). VIF değerleri 2,5'uğun altında olup multikolinarity, sonuçların yorumlanmasında ciddi bir sorun teşkil etmemektedir (Allision, 1999). KSP'nin toplum boyutuna ilişkin dördüncü model ele alındığında da regresyon analizi sonucuna göre, anlamlı bir model olduğu $F(17, 140)= 11,981$, $p<,000$ tespit edilmiştir. Bu kapsamda bağımsız değişkenler -kontrol değişkenleri göz önünde bulundurulduğunda- toplum boyutuna ilişkin KSP seviyesindeki değişimin %54,3'ünü açıklamaktadır ($R^2_{adjusted}=0,543$). Nihai olarak, KSP'nin kurumsal yönetim boyutuna ilişkin altıncı modele bakıldığında ise yine regresyon analizi sonucuna göre, anlamlı bir model olduğu $F(17, 140)= 4,524$, $p<,000$ ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda, bağımsız değişkenler -kontrol değişkenleri göz önünde bulundurularak- kurumsal yönetime ilişkin KSP seviyesindeki değişimin %27,6'sını açıklamaktadır ($R^2_{adjusted}=0,276$). Sonuçlardan görüleceği üzere, modelde yer alan bağımsız değişkenler en fazla çevre boyutunda KSP seviyesindeki değişimi açıklamaktadır.

Sektör düzeyine bakıldığında, sektör görünürlüğünün işletmelerin toplumsal KSP seviyeleri üzerinde pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olduğu (ß=,134; t=2,238; $p \leq 0,05$) ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda, işletmelerin içinde yer aldıkları sektörlerin görünürlükleri arttıkça, toplumsal KSP seviyeleri de artmaktadır. Bu sonuca istinaden H1b hipotezi kabul edilmiştir. Buna ilave olarak, işletmelerin nihai tüketicilere hizmet edilen sektörlerde (B2C) yer alması ve çevresel KSP seviyesi arasında pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğu (ß=,134; t=2,118; $p \leq 0,05$) tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle nihai tüketicilere hizmet edilen sektörlerde (B2B) faaliyet gösteren işletmelerin çevre boyutundaki KSP seviyelerinin, kurum ya da kuruluşlara hizmet edilen sektörlerde (B2B) faaliyet gösteren işletmelerin çevresel KSP seviyelerinden istatistiki olarak anlamlı bir düzeyde daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda H2a hipotezi kabul edilmiştir.

Firma düzeyine bakıldığında ise, şirket büyüklüğü ve medya bağımsız değişkenlerinin hem çevresel KSP seviyesi hem de toplumsal KSP seviyesi üzerinde pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı düzeyde etkiye sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Daha detaylı bakılacak olursa, şirket büyüklüğünün çevresel KSP seviyesi (ß=,26; t=3,539; p ≤0,01) ve toplumsal KSP seviyesi (ß=,287; t=4,233; p ≤0,01) üzerinde pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı bir etkiye sahiptir. Bir başka ifadeyle, işletme büyüklüğü arttıkça işletmelerin çevresel meselelere ve toplumsal meselelere ilişkin KSP seviyeleri de artmaktadır. Bu sonuç daha büyük işletmelerin gerek çevresel gerek toplumsal meselelerin çözümüne daha duyarlı olabilecekleri şeklinde yorumlanabilir. Bu çerçevede, H3a ve H3b hipotezleri kabul edilmiştir. Firma düzeyindeki bir başka değişken olan medyanın da benzer şekilde çevresel KSP seviyesi (ß=,313; t=3,563; p ≤0,01) ve toplumsal KSP seviyesi (ß=,279; t=3,446; p ≤0,01) üzerinde pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bir diğer ifadeyle işletmelerin medya haberlerinde yer alma oranları arttıkça çevresel ve toplumsal KSP seviyeleri de artmaktadır. Bu doğrultuda, H4a ve H4b hipotezleri kabul edilmiştir. Bunlara ilave olarak, aile işletmeleri ve kurumsal yönetim alanındaki KSP seviyesi arasında pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğu (ß=,258; t=2,127; p ≤0,05) ortaya çıkmıştır. Buna göre, aile işletmelerinin kurumsal yönetim alanındaki KSP seviyesinin, diğer sahiplik yapısındaki işletmelerin kurumsal yönetim alanındaki KSP seviyesinden istatistiki olarak anlamlı bir düzeyde daha yüksek olduğu çıkarımı yapılabilir. Bu kapsamda, H8c hipotezi kabul edilmiştir.

Son olarak bireysel düzeyde, CEO'nun fonksiyonel tecrübesinin, işletmelerin toplumsal KSP seviyesi üzerinde pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu (ß=,167; t=2,889; p ≤0,05) sonucu elde edilmiştir. Buradan yola çıkarak, dış yönelimli çıktı fonksiyonuna dayalı tecrübeye sahip (pazarlama, satış, operasyonlar, AR-GE, İK, halkla ilişkiler) CEO'ların faaliyet gösterdiği işletmelerin toplumsal KSP seviyeleri, iç yönelimli süreç fonksiyonuna dayalı tecrübeye sahip (finans, muhasebe, üretim, süreç mühendisliği) CEO'ların faaliyet gösterdikleri işletmelerin toplumsal KSP seviyesinden istatistiki olarak anlamlı düzeyde daha yüksektir. Buna istinaden H11b kabul edilmiştir.

Tablo 33: Hipotezlerin Sonuçları

Hipotezler	Beklenen İlişki Yönü	Ortaya Çıkan İlişki Yönü	Kabul/Red
H1: İşletmelerin sektör görünürlüğü ve toplam KSP seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	(+)	(+); p ≤0,10	Kabul
H1a: İşletmelerin sektör görünürlüğü ve KSP(çevre) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	(+)	(+); İAD*	Red
H1b: İşletmelerin sektör görünürlüğü ve KSP(toplum) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	(+)	(+); p ≤0,05	Kabul
H1c: İşletmelerin sektör görünürlüğü ve KSP (kurumsal yönetim) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	(+)	(+); İAD	Red
H2: Nihai tüketici sektöründe (B2C) faaliyet gösteren işletmelerin toplam KSP seviyesi, kurumlararası sektörde (B2B) faaliyet gösteren işletmelere kıyasla daha yüksektir.	(+)	(+); İAD	Red
H2a: Nihai tüketici sektöründe (B2C) faaliyet gösteren işletmelerin KSP(çevre) seviyesi, kurumlararası sektörde (B2B) faaliyet gösteren işletmelere kıyasla daha yüksektir.	(+)	(+); p≤0,05	Kabul
H2b: Nihai tüketici sektöründe (B2C) faaliyet gösteren işletmelerin KSP(toplum) seviyesi, kurumlararası sektörde (B2B) faaliyet gösteren işletmelere kıyasla daha yüksektir.	(+)	(+); İAD	Red
H2c: Nihai tüketici sektöründe (B2C) faaliyet gösteren işletmelerin KSP(kurumsal yönetim) seviyesi, kurumlararası sektörde (B2B) faaliyet gösteren işletmelere kıyasla daha yüksektir.	(+)	(+); İAD	Red
H3: İşletme büyüklüğü ve toplam KSP seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	(+)	(+); p ≤0,01	Kabul
H3a: İşletme büyüklüğü ve KSP(çevre) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	(+)	(+); p ≤0,01	Kabul
H3b: İşletme büyüklüğü ve KSP(toplum) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	(+)	(+); p ≤0,01	Kabul
H3c: İşletme büyüklüğü ve KSP(kurumsal yönetim) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	(+)	(+); İAD	Red
H4: İşletmelerin medyada yer alma oranı ve toplam KSP seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	(+)	(+); p ≤0,01	Kabul
H4a: İşletmelerin medyada yer alma oranı ve KSP(çevre) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	(+)	(+); p ≤0,01	Kabul
H4b: İşletmelerin medyada yer alma oranı ve KSP(toplum) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	(+)	(+); p ≤0,01	Kabul
H4c: İşletmelerin medyada yer alma oranı ve KSP(kurumsal yönetim) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	(+)	(+); İAD	Red
H5: İşletmelerin uluslararasılaşma seviyesi ve toplam KSP seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	(+)	(+); İAD	Red
H5a: İşletmelerin uluslararasılaşma seviyesi ve KSP(çevre) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır	(+)	(-); İAD	Red
H5b: İşletmelerin uluslararasılaşma seviyesi ve KSP(toplum) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	(+)	(+); İAD	Red
H5c: İşletmelerin uluslararasılaşma seviyesi ve KSP(kurumsal yönetim) seviyesi pozitif yönlü bir ilişki vardır	(+)	(-); İAD	Red
H6: Kurumsal yatırımcıların yer alması ve işletmelerin toplam KSP seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	(+)	(+); İAD	Red
H6a: Kurumsal yatırımcıların yer alması ve işletmelerin KSP(çevre) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	(+)	(+); İAD	Red
H6b: Kurumsal yatırımcıların yer alması ve işletmelerin KSP(toplum) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	(+)	(+); İAD	Red

Tablo 33 devamı

H6c: Kurumsal yatırımcıların yer alması ve işletmelerin KSP(kurumsal yönetim) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	(+)	(-); İAD	Red
H7: Yabancı yatırımcıların yer alması ve işletmelerin toplam KSP seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	(+)	(+); İAD	Red
H7a: Yabancı yatırımcıların yer alması ve işletmelerin KSP(çevre) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	(+)	(-); İAD	Red
H7b: Yabancı yatırımcıların yer alması ve işletmelerin KSP(toplum) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	(+)	(+); İAD	Red
H7c: Yabancı yatırımcıların yer alması ve işletmelerin KSP(kurumsal yönetim) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	(+)	(+); İAD	Red
H8: Aile işletmeleri ve toplam KSP seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	(+)	(+); İAD	Red
H8a: Aile işletmeleri ve KSP(çevre) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	(+)	(+); İAD	Red
H8b: Aile işletmeleri ve KSP(toplum) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	(+)	(+); İAD	Red
H8c: Aile işletmeleri ve KSP(kurumsal yönetim) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	(+)	(+); p≤0,05	Kabul
H9: Ailelerin sahip oldukları hisse oranı ve işletmelerin toplam KSP seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	(+)	(+); İAD	Red
H9a: Ailelerin sahip oldukları hisse oranı ve işletmelerin KSP(çevre) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	(+)	(+); İAD	Red
H9b: Ailelerin sahip oldukları hisse oranı ve işletmelerin KSP(toplum) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	(+)	(-); İAD	Red
H9c: Ailelerin sahip oldukları hisse oranı ve işletmelerin KSP(kurumsal yönetim) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	(+)	(+); İAD	Red
H10: İşletme Grubu üyeliği, ailelerin sahip oldukları hisse oranı ve toplam KSP seviyesi arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici role sahiptir.	(+)	(-); İAD	Red
H11: CEO'ların çıktı odaklı fonksiyonel tecrübeleri ve işletmelerin toplam KSP seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	(+)	(+); p≤0,05	Kabul
H11a: CEO'ların çıktı odaklı fonksiyonel tecrübeleri ve şirketlerin KSP(çevre) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	(+)	(+); İAD	Red
H11b: CEO'ların çıktı odaklı fonksiyonel tecrübeleri ve işletmelerin KSP(toplum) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	(+)	(+); p≤0,01	Kabul
H11c: CEO'ların çıktı odaklı fonksiyonel tecrübeleri ve işletmelerin KSP(kurumsal yönetim) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	(+)	(+); İAD	Red
H12: CEO'ların uluslararası sahadaki tecrübeleri ve işletmelerin toplam KSP seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	(+)	(+); İAD	Red
H12a: CEO'ların uluslararası sahadaki tecrübeleri ve işletmelerin KSP(çevre) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	(+)	(-); İAD	Red
H12b: CEO'ların uluslararası sahadaki tecrübeleri ve işletmelerin KSP(toplum) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	(+)	(-); İAD	Red
H12c: CEO'ların uluslararası sahadaki tecrübeleri ve işletmelerin KSP(kurumsal yönetim) seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	(+)	(+); İAD	Red
H13: CEO'nun aile üyesi olması, CEO'nun fonksiyonel tecrübesi ile işletmelerin toplam KSP seviyesi arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkiye sahiptir.	(+)	(+); İAD	Red
H14: CEO'nun aile üyesi olması, CEO'nun uluslararası tecrübesi ile işletmelerin toplam KSP seviyesi arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkiye sahiptir.	(+)	(-); İAD	Red

BEŞİNCİ BÖLÜM:
SONUÇ VE TARTIŞMA

Geçtiğimiz otuz yıl içerisinde, finansal getiriye dayalı ekonomik refah yerine, çevresel, iktisadi ve toplumsal gelişimi kapsayan toplumsal refah kavramının önemine dikkat çekilmiş (UNDP HDR, 2000) ve sürdürülebilir bir küresel ekonomiye geçişte, uzun vadeli karlılık yaklaşımının sosyal adalet ve çevrenin korunması faktörleri ile birleştirilmesi gerektiği dillendirilmiştir (EU directives, 2014). Bu kapsamlı refah yaklaşımıyla şirketlerin ekonomik rollerinin ötesine geçtiği (Davis, Whitman ve Zald, 2010: 2), finansal olmayan performanslarının önemli olduğu (EU directives, 2014) ve artan küreselleşmenin de etkisiyle kar maksimizasyonu dışında sorumlulukları olduğu dile getirilmeye başlanmıştır (Matten ve Crane, 2005). Bu çerçevede, dar anlamıyla finansal getiri odaklı olarak benimsenen kapitalizmin, işletmelerin geniş kapsamlı toplumsal meselelerle baş etmede, tüm kapasitelerini kullanmalarının önüne geçtiği ifade edilmiştir (Porter ve Kramer, 2011). Beşerî gelişimin önünde engel teşkil eden söz konusu meseleler arasında istikrarsızlık (siyasi veya ekonomik), eşitsizlik (sağlık, eğitim, istihdam vb.), şiddet, iklim değişikliği, bio-çeşitliliğin devasa oranlarda azalması, toprağın ve içilebilir suyun tükenmesi başta olmak üzere birçok farklı mesele göze çarpmaktadır (UNDP, 2018). Bununla birlikte, gelişmekte olan ülkelerin 2019 yılının ikinci ve üçüncü çeyreğinde sermaye akışlarının azalması, küresel ticaretin yavaşlaması ve emtia fiyatlarındaki dalgalanma nedeniyle olumsuz gelişmelerle karşılaştıklarına dikkat çekilmiştir (Zutt ve diğ., 2018). Türkiye'de ise bu faktörlere ilave olarak süregelen makroekonomik dengesizlikler, politika algısındaki zayıflık ve uluslararası gerilimler YTL'nin değer kaybına yol açmış ve sermaye çıkışlarına neden olmuştur. İç ve dış kırılganlıklar göz önünde bulundurulduğunda, halihazırda belirsizlik seviyesinin yüksek olduğu Türkiye ekonomisinin, daha yüksek belirsizliklerle karşı karşıya olduğu belirtilmektedir (Zutt ve diğ., 2018). Bu çerçevede, gelişen ülkeler arasında yer alan ve ekonomik kalkınması büyük ölçüde yabancı yatırımcılara bağlı Türkiye'de, toplumsal refahın gelişiminde

ekonomik aktörler olarak işletmelerin rolünün büyük olduğu söylenebilir. Keza, araştırmacılar, finansal getirinin ötesinde bir anlayışın benimsendiği bir kapitalizm yaklaşımının; beşerî ihtiyaçların karşılanması, verimliliğin artırılması, istihdam yaratılması ve toplumsal refahın inşasında önemli bir rol aldığı ve işletmelere gerekli hareket alanını tanıdığına vurgu yapmışlardır (Porter ve Kramer, 2011). Buradan hareketle Türkiye'deki işletmelerin finansal getiri odaklarını genişleterek, toplumsal ve çevresel gelişime yönelik KSP uygulamaları aracılığıyla toplumsal refahın inşasında önemli rol oynayabilecekleri beklenebilir. Zira daha önce yapılan araştırmalarda, diğer paydaş grupları kısıtlı bütçe, güç ve organizasyon kabiliyetine sahipken; işletmelerin kendi kurumsal alanlarını oluşturabildikleri, kamu politikalarını etkileyebildikleri (Barley, 2010), daha iyi organize oldukları, kurumsal alanlarının daha etkili olduğu ve toplumsal meselelere daha etkili katılım sağlayabildikleri savunulmuştur (Golden 1998). Şirketlerin toplum içindeki etkin rolüne dikkat çeken bu savlara dayanarak toplumsal meselelere etkin çözümler üretebilecek kabiliyete ve kaynaklara sahip oldukları söylenebilir. Böylece, işletmeler -gelişen ülkeler arasında yer alan ve ekonomik kalkınması büyük ölçüde yabancı yatırımcılara bağlı bir ülke olan- Türkiye'nin, tam üyelik sıfatına haiz olup AB ülkeleri arasında yerini alabilmesi, küresel piyasalara ve ekonomiye yön veren G20 ülkeleri içinde etkinliğini artırması ve gelişmiş ülkeler safına katılabilmesi için ekonomik kalkınmanın yanı sıra beşerî gelişim alanlarında da katkı sağlayabilirler. Bu çerçevede, bu araştırmada, ekonomik rollerinin ötesine geçerek siyasi birer aktör gibi hareket eden ve etki alanlarını genişleten şirketlerin (Scherer ve Palazzo, 2011), Türk iş çevresinde hangi toplumsal meselelere odaklandıklarının anlaşılması, KSP performanslarının ölçümü, KSP seviyelerine etki eden etmenlerin incelenmesi ve sonuçların tüm paydaşların bilgisine sunulması amaçlanmıştır. Bu konuda Türk işletmeleri üzerine günümüze kadar yapılan araştırmalara bakıldığında, kısıtlı sayıda araştırma olduğu ve bunların neredeyse tamamının salt firma düzeyi faktörlere odaklandığı tespit edilmiştir (Colakoglu, Eryilmaz ve Martínez-Ferrero, 2020; Sahin, Basfirinci ve Ozsalih, 2011; Ilhan-Nas, Koparan ve Okan, 2015; Sahin, Basfirinci ve Ozsalih, 2011; Arsoy, Arabaci ve Çiftçioğlu, 2012; Yilmaz, 2013; Aşcıgil, Soytaş ve Özcanlı, 2016). Bu çerçevede spesifik olarak, Türkiye'de imalat sektöründe faaliyet gösteren ve BIST'te işlem gören 158 işletmenin KSP seviyesinin ölçülmesi, sektörlere göre KSP dağılımlarının belirlenmesi ve

makro, meso, mikro düzeyde faktörlerin, işletmelerin KSP seviyesi üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Bu amaçlar doğrultusunda, pragmatik yaklaşıma dayanan karma araştırma yöntemi uygulanmıştır. Zira Türkiye'deki işletmelerin KSP seviyesi ile ilgili bağımsız üçüncü taraflarca sunulmuş bir veri tabanı mevcut olmadığından, araştırma kapsamındaki işletmelerin KSP seviyesi içerik analizi ile ölçülmüş ve ardından nicel analiz aşamasına dahil edilmiştir. Bu çerçevede, karma araştırma yöntemi kapsamında, keşfedici ardışık desen (exploratory sequential design) ve eş anlı iç içe yerleşik desenin (concurrent embedded design) bir bileşeni kullanılmıştır. Eş anlı iç içe yerleşik desene uygun olarak, nitel ve nicel veriler aynı anda toplanmış ve farklı araştırma sorularına yanıt vermek amacıyla kullanılmışlardır. Verilerin toplanmasının ardından, keşfedici ardışık desene uygun olarak öncelikle nitel analiz yürütülmüştür. Buna istinaden, ilk aşamada, içerik analizi uygulanarak ve ilgili yazına dayanarak geliştirilen bir KSP ölçüt şeması aracılığıyla işletmelerin KSP seviyesi ölçülmüştür. Bu ölçüt şeması yardımıyla işletmelerin KSP seviyesi süreç, zaman ve paydaş boyutları açısından incelenmiştir. Sonrasında ise, çok değişkenli regresyon analizi uygulanarak, sektör düzeyi, firma düzeyi ve bireysel düzeyde işletmelerin KSP seviyesini etkileyen faktörler değerlendirilmiştir.

Bu çerçevede, içerik analizi sonucunda, Türkiye'de imalat sektöründe faaliyet gösteren ve BIST'te işlem gören işletmelerin ağırlıklı olarak toplum boyutundaki meselelerin çözümüne odaklandığı ortaya çıkmıştır. Toplumsal meselelerin ardından çevresel meseleler de şirketlerin gündeminde yoğun olarak yer tutarken, kurumsal yönetime ilişkin meselelerin çözümüne yönelik faaliyetlerin görece çok düşük bir seviyede seyrettiği görülmüştür. Bu sonucu Türkiye'de sosyal sorumluluk anlayışının gelişimi çerçevesinde değerlendirecek olursak, son dönemlerdeki araştırmalar, işletmelerin toplumsal meselelere yönelik faaliyetlerine ilişkin anlayışlarının değiştiğini ortaya koymuştur (Sayın, 2021). Bir başka ifadeyle başlangıçta iş dünyası liderleri tarafından yönetilen uygulamaların öne çıktığı ancak, son dönemlerde KSP faaliyetlerinin stratejik bir yönelim kazandığı belirtilmiştir. Bu doğrultuda, kâr amacı gütmeyen kuruluşlarla yapılan iş birlikleri, paydaşların baskıları ve uluslararası arenadaki gelişmelerin, söz konusu sürecin değişiminde etkili olduğu vurgulanmıştır (Sayın, 2021). Bu bağlamda, Tür-

kiye'de paydaşların işletmelerin sosyal sorumluluğuna ilişkin tutumu ele alınacak olursa, Capital Dergisinin Türkiye'de KSS algısını ölçmek üzere yürüttüğü araştırma bu konuda önemli ipuçları vermektedir. Öyle ki araştırma sonuçları, işletmelerin topluma karşı sorumluluğu olduğunu düşünen paydaşların oranının, yıllar geçtikçe arttığına işaret etmektedir (Capital, 2018; 2020). Araştırma katılımcıları halk, iş liderleri ve çalışanlardan oluşmakta olup; halkın gözünde 2020 yılına değin firmaların öncelikli olarak sorumlu oldukları toplumsal meseleler arasında eğitim ve öğretim birinci sıradayken, 2020 yılında aile içi şiddet, kadın hakları ve çocuk hakları da eğitimle birlikte ilk sırada yer almışlardır. Bunları çevre ve doğanın korunması izlemiştir. Çalışanların ise yarıdan fazlası iş dünyasının yürüttüğü KSP faaliyetlerini yetersiz bulduklarını belirtmişler ve öncelik verilmesi gereken konuları eğitim, çevrenin korunması, aile içi şiddet, kadın hakları ve çocuk hakları şeklinde sıralamışlardır (Capital 2020). Uygulamaya bakıldığında ise, KSP'ye ilişkin bu yeni anlayışla uyumlu şekilde, her ne kadar kısıtlı da olsa paydaşlar olarak kadınlara yönelik farkındalığın (Oruc, 2015) ve cinsiyet eşitliğine yönelik sosyal sorumluluk faaliyetlerinin arttığına (Gülsoy ve Ustabaş, 2019) işaret eden araştırmalar mevcuttur. Geçmiş araştırmalar, her ne kadar Türkiye'de vatandaşların büyük çoğunluğunun sosyal sorumluluk faaliyetlerinden bihaber olduğunu ortaya koymuş olsa da (Arzova, 2009:378), Capital Dergisinin 2016 yılında araştırmasına katılan halkın %58'i, işletmelerin topluma karşı sorumlu olduğunu düşündüklerini beyan etmiş ve bu oran 2020'de %84'e çıkmıştır (Capital, 2020). Buna istinaden halkın sosyal sorumluluk bilincinin arttığı söylenebilir. Öte yandan, Türkiye'deki şirketlerin sosyal sorumluluk faaliyetlerini salt özgeci bir yaklaşımla değil meşruiyet kazanma (Ozdora-Aksak, 2015) ve kurumsal imaj veya çalışan tatminini artırma gibi stratejik motivasyonlarla yürüttükleri (Gülsoy ve Ustabaş, 2019) dile getirilmiştir. Benzer şekilde, Küskü-Akdoğan ve Bay (2012) da 1063 kuruluştan elde ettikleri anket verilerine dayanarak, Türkiye'de toplumsal meselelerin çözümüne ilişkin faaliyetlerin, salt özgeci bir motivasyona dayanmadığını, büyük işletmelerin hayırseverlik faaliyetlerini medya araçlarıyla duyurarak fayda sağlamayı amaçladıklarını belirtmişlerdir (Küskü-Akdoğan ve Bay, 2012). Bu çerçevede, paydaşların sosyal sorumluluk farkındalığının arttığına yönelik bulguların ortaya konduğu daha önceki araştırmalar göz önünde bulundurulduğunda, bu araştırma kapsamındaki işletmelerin meşruiyetlerini korumak amacıyla ağırlıklı olarak

toplumsal alanda KSP faaliyeti yürütmüş olabilecekleri ve bunu müteakip çervresel alandaki KSP faaliyetlerine odaklanmış olabilecekleri söylenebilir. Bu iddiayı doğrular şekilde, araştırmanın ikinci aşamasında uygulanan regresyon analizi sonuçları, işletmelerin sektör görünürlükleri arttıkça hem toplam KSP seviyesinin hem de toplumsal KSP seviyesinin arttığına işaret etmektedir. Yine işletmelerin büyüklükleri ve işletmelerin medyada yer alma oranları arttıkça toplam KSP seviyesi, toplumsal KSP seviyesi ve çevresel KSP seviyesinin arttığı tespit edilmiştir. Buradan hareketle medyanın yarattığı normatif baskının işletmelerin KSP seviyesi üzerinde etkili olduğu ve yüksek derecede kurumsal baskıyla karşılaşan işletmelerin KSP seviyesinin yükseldiği söylenebilir. Diğer yandan gerek sektör görünürlüğü gerek firma görünürlüğü artan işletmelerin, paydaşların beklentisiyle uyumlu şekilde, ağırlıklı olarak toplumsal meselelerin çözümüne öncelik tanıdıkları ve bunu çevresel meselelerin çözümüne ilişkin uygulamaların izlediği söylenebilir. Bu kapsamda, işletmelerin araçsal bir yaklaşımla paydaşlarının nezdinde meşruiyet kazanmak amacıyla KSP faaliyeti yürüttükleri söylenebilir.

İşletmelerin KSP uygulamaları genel olarak ele alındığında ise, iş gücü, kaynak kullanımı, inovasyon ve tepe yönetimin çeşitliliği meselelerine yönelik uygulamaların ağırlıklı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, Türkiye'de, her ne kadar işletmelerin eğitime (Demir ve diğ., 2016) ve hayırseverlik faaliyetlerine odaklandıklarına yönelik bulgular ortaya konulmuş olsa da (Ozdora-Aksak ve Atakan-Duman, 2016) işletmelerin odaklarının, farklı sosyal meseleleri içine alarak genişlediği söylenebilir. Buradan hareketle araştırmada yer alan işletmelerin -küresel gündemdeki sürdürülebilir kalkınma meselesini Türk iş dünyasının mevcut durumu ve ihtiyaçlarını dikkate alarak Türk işletmelerinin gündemlerine taşımaya çalışan- SKD Türkiye'nin (2021b) çağrısını kısıtlı da olsa yanıtladıkları söylenebilir. Bir başka ifadeyle, işletmelerin SKD Türkiye'nin (2021b) öne çıkardığı sürdürülebilir tarım ve gıdaya erişim, düşük karbon ekonomisine geçiş ve verimlilik ile sosyal içerme ve kapsayıcılık hedeflerini ön planda tuttukları söylenebilir. Daha geniş bir çerçeveden ele alınacak olursa, işletmelerin BM SKH'lerinden "(2.3) tarımsal verimliliğin artırılması ve küçük ölçekli çiftçilerin gelirlerinin yükseltilmesi, (5.5) kadınların ekonomik, sosyal ve kamu yaşamında tüm karar alma seviyelerinde tam olarak ve etkin bir şekilde yer alması, (16.7) her düzeyde duyarlı, kapsayıcı, katılımcı ve temsi-

li karar almayı sağlamak, (6.3) su kalitesinin iyileştirilmesi, atıkların bertarafı, zararlı kimyasallar ve zararlı maddelerin minimize edilmesiyle su kalitesinin artırılması, (12.2) doğal kaynakların sürdürülebilir bir şekilde yönetilmesi ve verimli kullanılması, (12.4) uluslararası anlaşmalara uygun şekilde tüm atıkların yönetilmesi ve hava, su ya da toprağa salımının önemli ölçüde en aza indirgenmesi, (12.6) önleme, azaltma, geri dönüşüm ve yeniden kullanım yoluyla atıkların önüne geçilmesi, (7.2) yenilenebilir enerji kullanımının artırılması, (8.4) üretim ve tüketimde kaynak verimliliğinin sağlanması, (9.5) inovasyonun teşviki ile bilimsel araştırmaların artırılması ve sektörlerin teknolojik becerilerinin geliştirilmesi, (8.3) verimli faaliyetlerin, insan onuruna yakışır işlerin oluşturulması, girişimciliğin, inovasyonun ve yaratıcılığın desteklenmesi, (8.8) çalışan haklarının korunması, güvenliğin teşvik edilmesi ve çalışma ortamlarının güvenli hale getirilmesi" hedeflerine odaklandıkları tespit edilmiştir. SKD Türkiye (2021b), bu yöndeki bir değişimin, ülke geleceğinin -ekonomik, çevresel, toplumsal ve kültürel alanlarda bütüncül olarak- her kesimi kapsayacak ve uzun vadeli faydalar yaratacak şekilde tasarlanmasına katkı sağlayabileceğini dile getirmiştir. Öte yandan araştırmalarda, hükümet ve işletmelerin, sürdürülebilir kalkınmayı, küresel alanda rekabet avantajı sunacak bir araç olarak gördükleri ifade edilmektedir (Akdogan, Selimoglu ve Turkcan, 2020).

Buna paralel olarak sürdürülebilir yerleşim, yerel kalkınma, toplum sağlığı ve refahı ve eşitsizliğin azaltılması meselelerinin ise şirketlerin gündeminde yeterince yer bulmadığı görülmüştür. Diğer yandan işletmelerin, toplumsal yaşamın her alanında sürdürülebilirliğin sağlanması amacıyla çeşitli alanlarda iş birliğini tavsiye eden BM'nin 17. SKH'si ve buna paralel olarak SKD Türkiye'nin sosyal içerme ve kapsayıcılık hedefiyle kısıtlı da olsa uyumlu şekilde hareket ettiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda, işletmelerin toplum boyutunda KSP faaliyetlerine paydaşları dahil etme ve iş birliği yapma eğilimlerinin, çevre boyutundan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra toplum boyutunda, ağırlıkla dış paydaşlara odaklanılırken, çevre boyutundaki faaliyetlerin daha çok şirket içi operasyonlar çerçevesinde yürütüldüğü gözlemlenmiştir. Kurumsal yönetim boyutunda ise uluslararası paydaşlara diğer iki boyuta kıyasla daha çok odaklanılmış ve uluslararası paydaşlar KSP faaliyetlerine daha çok dahil edilmiştir. Tüm bu bulgulara rağmen, işletmelerin toplumsal meselelerin çözümüne yöne-

lik faaliyetlerinin, ilgili departmanların proje bazlı faaliyetlerinden öteye geçemediği söylenebilir (Akyıldız, 2012). Zira zaman boyutu açısından ele alındığında, toplumsal ve çevresel meselelere ilişkin faaliyetlerin ağırlıklı olarak 0-1 yıl aralığında yürütüldükleri ortaya çıkmıştır.

Sektörel dağılıma bakıldığında ise, NACE Rev. 2 iki haneli sektör sınıflandırmasına göre, sınırlı sayıda sektörün yüksek oranda KSP seviyesine sahip olduğu, çoğunluğunun düşük seviyelerde KSP sergilediği ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda, motorlu kara taşıtlarının imalatı, diğer metalik olmayan mineral ürünlerinin imalatı (çimento), elektrikli teçhizat imalatı, gıda ürünleri imalatı, içecek ürünleri imalatı ve tekstil ürünleri imalatı sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin diğer sektörlere kıyasla KSP seviyelerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Kâğıt ve kâğıt ürünlerinin imalatı, kok kömürü ve rafine edilmiş petrol ürünleri imalatı, kimyasalların ve kimyasal ürünlerin imalatı, kauçuk ve plastik ürünlerin imalatı ve ana metal sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerin ise orta düzeyde KSP sergiledikleri tespit edilmiştir. Kayıtlı medyanın basımı, temel eczacılık ürünleri imalatı, makine ve teçhizat hariç fabrikasyon metal ürünlerin imalatı, başka yerde sınıflandırılmamış makine ve ekipman imalatı, diğer ulaşım araçlarının imalatı ve mobilya imalatı yapan işletmelerin KSP seviyesi ise oldukça düşük seviyededir. Buradan yola çıkarak, işletmelerin KSP seviyesinin sektörlere göre farklılaştığı ve ağır sanayi, yiyecek içecek ve tekstil ürünleri imalatı yapan işletmelerin KSP seviyesinin görece yüksek oranlarda seyrettiği sonucuna varılabilir.

Bununla birlikte, hizmet edilen sektör tüketiciler açısından ele alındığında, nihai tüketicilere (B2C) hizmet edilen sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin sadece toplumsal KSP seviyelerinin, diğer şirketlerden (B2B) istatistiki olarak anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Aşcıgil (2004), Türkiye'deki yöneticilerin sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin tutumlarını incelediği araştırma sonucunda, yöneticiler nezdinde müşterilerin %75,8'lik bir oranla en önemli görülen paydaş grubu olduğunu ortaya koymuştur. Ozdora-Aksak ve Atakan-Duman (2016), tematik içerik analizi ile Türkiye'de faaliyet gösteren en büyük 30 şirket üzerinde yürüttükleri araştırma sonucunda, kurumlararası sektörde (B2B) hizmet eden şirketlerin temel fonksiyonlarına yönelik KSP faaliyetlerine odaklanırken; nihai tüketici sektöründe (B2C) hizmet eden şirketlerin daha ziyade takdire dayalı

(discretionary), çeşitli ve hayırseverliğe odaklı KSP faaliyetlerine odaklandığını belirtmektedirler. Ertuna ve Tükel (2009) ise, IMKB 50 endeksine dahil şirketleri incelediği araştırma sonucunda, nihai tüketiciye hizmet verilen sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin KSP faaliyetlerini raporlama oranlarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgular ışığında, nihai tüketicilere hizmet verilen şirketlerdeki yöneticilerin, araçsal bir yaklaşımla paydaşlarının taleplerine ve görüşlerine karşı daha duyarlı olabilecekleri ve bu sebeple söz konusu şirketlerin KSP'nin toplum boyutundaki meselelere eğilme olasılığının daha yüksek olabileceği söylenebilir.

Sahiplik yapısı açısından ele alındığında ise aile işletmelerinin, sadece kurumsal yönetim performansı ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer bir ifadeyle aile işletmelerinin kurumsal yönetim performansının, diğer sahiplik yapısındaki işletmelerden daha yüksek seviyede olduğu tespit edilirken, toplumsal ve çevresel performans üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kısa süre önce BIST 100 işletmeleri üzerine yürütülen bir araştırmada, benzer bir sonuca ulaşan Aksoy, Yılmaz, Tatoglu ve Basar (2020), bunun sebebinin, aile üyelerinin çevresel ve toplumsal sorumluluk standartlarını benimseyip uyum sağlamak yerine, kendi çıkarlarını takip etme eğilimi, KSP faaliyetlerinin uzun vadede getiri sağlayıp kısa vadede karlılığı düşürebilmesi ve BIST 100 işletmelerinin halka arz ortalamasının %34 gibi düşük bir orana sahip olmasından kaynaklanabileceğini belirtmişlerdir. Benzer şekilde, bu araştırmadaki imalat sektöründe yer alan işletmelerin işlem gördüğü BIST'te yer alan tüm işletmelerin halka arz oranı da %41,9 olup gelişmiş ülkelere kıyasla düşük bir seviyededir. Bu sebeple aile işletmeleri paydaşların tepkisine karşı duyarsız kalmış olabilirler. Aile işletmelerinde stratejik karar mekanizmasına bakıldığında ise, Üsdiken (2019) aile şirketlerinde her ne kadar profesyonel yöneticilerin sayısı artsa da aile üyelerinin stratejik karar alma sürecinde daha etkili olduklarını ifade etmiştir. Bu çerçevede, ailelerin stratejik davranarak finansal getirilerini korumayı tercih etmiş olabilecekleri söylenebilir. Bu bulgular ışığında, Türkiye'de imalat sektöründe faaliyet gösteren ve BIST'te işlem gören işletmelerin, genel olarak sosyo-zenginlik kuramında belirtilen motivasyonlarla hareket etmediği söylenebilir. Başka bir ifadeyle aile şirketlerinin, diğer şirketlere göre topluma karşı daha sorumlu hareket ettikleri veya sosyal imajlarına zarar verebilecek davranışlardan kaçındıkları söylenemez.

Bunlara ilave olarak, şirketin bir işletme grubuna bağlı olmasının, ailelerin sahip oldukları hisse oranı ve KSP seviyeleri arasındaki ilişkinin üzerinde düzenleyici etkiye sahip olmadığı ortaya çıkmıştır. Bunun sebebi, işletme gruplarının belirli ailelerin elinde yoğunlaşmış olması ve böylece aile üyelerinin maliyeti artırıcı KSP faaliyetlerinden kaçınması olabilir. Keza, daha önceki araştırmalarda, Türkiye'de belirli ailelerin sahipliğindeki büyük işletmelerin özel sektörde hakimiyet gösterdiği tespit edilmiştir (Kozan, Öksoy ve Özsoy, 2006). Yamak (2007) özellikle 1950'lerden itibaren sosyoekonomik çevredeki önemli değişimlerin etkisiyle ailelerin hâkim sahipliğindeki işletme gruplarının Türk iş çevresine hâkim olduğu, böylece kurumsal yönetime ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine bu işletme gruplarının yön verdiğini ifade etmiştir. Buradan hareketle aile ve akrabalık bağlarıyla şekillenen ve karşılıklı bağ üzerine kurulu grup içi ilişkilerin, işlerin yürütülmesinde önemli olduğu ve aile şirketlerindeki önemli pozisyonların aile üyeleri, akrabalar ya da okul arkadaşlarınca işgal edildiği ortaya konmuştur (Kabasakal ve Bodur, 2002). Bu araştırmada yer alan aile işletmelerinin de yaklaşık %90'ı, ailelerin hâkim hissedar olduğu işletme gruplarına bağlıdır.

İşletmelerin kurumsal yatırımcılara ya da yabancı yatırımcılara sahip olmasının, KSP üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bunun sebebi, bu araştırmada yalnızca imalat sektöründe faaliyet gösteren ve BIST'te işlem gören işletmelerin ele alınmasıyla açıklanabilir. Bu çerçevede, BIST şirketlerinin tümünün ele alındığı yahut farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin ele alındığı araştırmalarda sonuçlar farklı çıkabilir. Keza, BIST 100 işletmeleri üzerine yürüttükleri araştırma sonucunda Aksoy, Yılmaz, Tatoglu ve Basar (2020) işletmelerin kurumsal sahiplik ve yabancı sahiplik oranlarının KSP seviyeleri üzerinde pozitif etkiye yol açtığını ortaya koymuşlardır.

Tepe kademeler kuramı çerçevesinde ele alınan CEO'nun uluslararası tecrübesinin, işletmelerin KSP seviyelerine etki etmediği tespit edilmiştir. CEO'nun çıktı fonksiyonunda tecrübeye sahip olmasının ise işletmelerin toplam KSP seviyesi ve toplumsal KSP seviyesini pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı düzeyde etkilediği ortaya çıkmıştır. Bir başka ifadeyle pazarlama, satış, operasyonlar, AR-GE, İK, halkla ilişkiler alanlarında tecrübeye sahip CEO'ların yer aldıkları işletmelerin toplam KSP seviyesi ve toplumsal

KSP seviyesinin finans, muhasebe, üretim, süreç mühendisliği alanlarında tecrübeye sahip CEO'ların çalıştıkları işletmelerin toplam KSP seviyesi ve toplumsal KSP seviyesinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buradan yola çıkarak, çıktı fonksiyonuna dayalı tecrübesi olan CEO'ların faaliyet gösterdikleri işletmelerin, KSP'nin toplum boyutundaki meselelere yönelik olarak faaliyet gösterme eğilimlerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Alt boyutlara bakıldığında, çıktı fonksiyonunda tecrübeli CEO'ların, kurumsal yönetim performansı ve çevre performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Küskü (2007) Türkiye'deki otomotiv, ilaç ve tekstil sektörlerinden 22 büyük ölçekli işletme üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, çevresel sosyal sorumluluk faaliyetlerinin, işletmelerin kendi inisiyatiflerine bağlı gönüllü girişimler olmaktan çok, yasal yükümlülüklerinden kaynaklı kurumsal baskılarla yürütülen faaliyetler olduklarını ortaya çıkarmıştır. CEO'ların işletmelerin çevresel KSP seviyeleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmaması, bu bulguya dayanarak açıklanabilir. Buna ilave olarak, çıktı fonksiyonunda tecrübeye sahip CEO'ların çevre performansı ve kurumsal yönetim performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Buradan yola çıkarak, CEO'ların toplumsal meselelerin çözümünden ziyade, finansal karlılığa odaklandığı söylenebilir. Keza birinci araştırmanın sonuçları, bu bulguyu doğrular niteliktedir. Öyle ki işletmelerin faaliyet raporları, sürdürülebilirlik raporları ve entegre faaliyet raporlarında ağırlıklı olarak kurumsal yönetime ilişkin terimlerle finansal terimlere yer verdikleri görülmektedir. Buradan yola çıkarak, yöneticilerin dış paydaşlarından ziyade iç paydaşlarına odaklandıkları, temelde toplumsal meseleleri çözmekten ziyade, finansal kaygılarla hareket ettikleri söylenebilir. Zira tepe yöneticiler karar alıcılar olarak işletmelerin stratejik yönelimini belirlemektedirler (Dutton ve Jackson,1987) ve hangi paydaşlara önem atfedilip atfedilmeyeceği onların algısına bağlıdır (Mitchell, Agle ve Wood, 1997). Diğer yandan, bu araştırma kapsamında, CEO'nun aile üyeliğinin, ne CEO'nun uluslararası tecrübesi ile KSP seviyesi arasındaki ilişki üzerinde ne de CEO'nun fonksiyonel tecrübesi ve KSP seviyesi arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır.

Son olarak kontrol değişkenlerine bakıldığında firma yaşı, kurumsal yönetim endeksine üyelik, sürdürülebilirlik endeksine üyelik ve finansal performansın, işletmelerin toplam KSP seviyesi ile istatistiki olarak anlamlı bir

düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ailenin yönetim kurulunda yer alma yoğunluğu ve kaldıraç oranının ise KSP seviyesi üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır.

Bu tez çalışması, KSP'ye ilişkin çalışmaların sınırlı sayıda yürütüldüğü gelişen ülke bağlamındaki yönetim yazınına katkı sağlamakta ve Türkiye'deki işletmelerin KSP seviyesini açıklayan sektör düzeyi, firma düzeyi ve bireysel düzeydeki faktörlere ışık tutmaktadır. Diğer yandan bu araştırmada, işletmelerin KSP faaliyetlerinin çıktı ve sonuçlarını ne derece takip ettikleri, söz konusu faaliyetleri ne kadarlık bir zaman zarfında sürdürdükleri ve hangi paydaşları daha çok dikkate aldıklarını ölçmeye yarayan yeni bir KSP ölçüt şeması geliştirilmiştir. Başka bir ifadeyle, bu ölçüt şeması sayesinde, işletmelerin KSP faaliyetlerini, kısa ya da uzun hangi vadede sürdürdükleri ve şirket içi ya da şirket dışı paydaşlardan hangilerine daha çok odaklandıkları anlaşılabilir. Bu çerçevede bu araştırmanın diğer bir katkısı da Türkiye'de imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin, KSP faaliyetlerini kısa vade ya da uzun vadede yürütme eğilimlerini ve odaklandıkları paydaş gruplarını kapsamlı bir şekilde ortaya koymasıdır. Bunların haricinde, söz konusu KSP faaliyetlerinin, BM SKH'lerinden hangisi/hangileri ile ne derece uyumlu oldukları tespit edilmiş ve işletmelerin sürdürülebilirlikle ilgili meseleleri ne derecede gündemlerine aldıkları ortaya konmuştur.

5.1. Kuramsal ve Uygulamaya Yönelik Öneriler

Kurumsal kuram çerçevesinde işletmelerin kurumsal çevrelerinde karşılaştıkları zorlayıcı, normatif ve taklitçi baskıların etkisiyle birbirine benzer stratejiler benimsedikleri savunulmuştur (Dimaggio ve Powell, 1983). Mevcut araştırmada, Türk iş çevresinde, normatif baskı aracı olan medyanın işletmelerin toplam KSP seviyesine etki ettiği ve böylece kurumsal çevrenin işletmelerin KSP seviyesinde nispeten belirleyici bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Organizasyonların, kendilerinden sosyal olarak beklenen stratejiler, yapılar ve uygulamaları benimseyerek sosyal onay aldıkları, çevrelerine uyum sağlayarak meşruiyet kazandıkları ve diğer organizasyonlar tarafından kabul gördükleri ifade edilmiştir (Meyer ve Rowan, 1977). Diğer yandan paydaş kuramı işletmelerin tüm paydaşlarını gözetmesini, faaliyetlerinin paydaşları üzerinde yarattığı etkiyi hesaba katmasını ve sosyal

sorumluluk faaliyetlerinin paydaşlarının yararına hizmet etmesi gerektiğini salık vermektedir (Donaldson ve Preston, 1995).

Mevcut araştırmanın sonucu paydaşlara görünürlüğü yüksek ve nihai tüketici sektöründe hizmet gösteren işletmelerin KSP seviyelerinin daha yüksek olduğunu göstermiştir. Buradan hareketle işletmelerin araçsal paydaş kuramı çerçevesinde hareket ettikleri ve paydaşların gözünde meşruiyeti artırmak amacıyla KSP faaliyeti yürütmeye yöneldikleri söylenebilir. Bu çerçevede, genel olarak iç ve dış paydaşlarının ve daha dar bir çerçevede tüketicilerinin ihtiyaçlarına odaklanan işletmelerin çalışanların örgütsel bağlılık, örgütsel kimlik, güven, iş tatmini ve performans gibi vatandaşlık davranışlarını pekiştirebileceği belirtilmiştir (Chong, 2009). Bunlara ilave olarak, toplum nezdinde meşruiyet sağlamaları işletmelerin paydaşlardan gelecek olumsuz tepkilerle karşılaşma riskini düşürebilir (Harrison ve John, 1996) ve riski düşük şirketler yatırımcıların daha çok ilgilisini çekebilir (Graves ve Waddock, 1994). Diğer yandan, tüketicilerin, tedarikçilerin, sivil toplum örgütlerinin ve genel olarak toplumun ilgili paydaş grupları olarak daha iyi organize olmaları, paydaşlara görünürlüğe duyarlı olan işletmelerin, toplumsal meselelerin çözümüne müdahil olma seviyelerini artırabilir. Zira Türk iş çevresine bakıldığında, Ararat (2005:253), Türkiye'de yasal çerçeve ve piyasa mekanizmalarının yeterince gelişmemiş olduğunu ve STK'lar, akademik araştırmalar gibi piyasa dışı mekanizmaların yeterince olgunlaşmadığını belirtmiştir. Benzer şekilde, Yamak ve Ertuna da (2017) Türkiye'de piyasaları düzenleyici mekanizmaların vasat olduğunu belirtmişlerdir. Bu çerçevede, daha organize ve işletmelerin topluma karşı sorumlulukları konusunda farkındalığı yüksek paydaş grupları, toplumsal refahın artırılmasında işletmeleri teşvik edici bir rol oynayabilirler.

Bununla birlikte, araştırma sonuçları, sosyo-duygusal zenginlik kuramında belirtilen saiklerin işletmelerin KSP seviyesi üzerinde etkisi olmadığına işaret etmektedir. Öte yandan, bireysel düzeyde, tepe kademeler kuramı çerçevesinde, yöneticilerin fonksiyonel tecrübesinin toplam KSP seviyesi üzerinde etkili olabileceğine ilişkin bulgular elde edilmiştir. Söz konusu bulgular, yöneticilerin, şirket varlıkları ve çalışanlarının koruyucusu (stewardship) bilinciyle hareket ettikleri (Donaldson ve Davis, 1991) ve paydaş gruplarının çoğunluğunun çıkarlarını tatmin etmeye odaklandıkları (Davis, Schoorman ve Donaldson, 1997) şeklinde yorumlanabilir.

Uygulamacılar açısından bakıldığında ise, bu çalışmayla Türkiye'de işletmelerin, hangi toplumsal meselelere yönelik KSP faaliyeti yürüttükleri, bu faaliyetleri hangi zaman aralığında sürdürdükleri ve en çok hangi paydaşlara odaklandıklarına yönelik bulgular, tüm paydaşların bilgisine sunulmuştur. Bu sonuçlar, paydaşların işletmelerin uzun vadede toplumsal refaha karşı rollerini incelemelerinde yardımcı olabilir. İşletmeler ise, toplumsal refahı inşa etmedeki rollerini gerekçelendirerek, toplum nezdindeki meşruiyetlerini güçlendirebilir ve rekabet avantajlarını artırabilirler. Diğer yandan, araştırmacılar, iş dünyası liderleri ve politika yapıcılar işletmelerin toplumsal meselelere yanıt vermede ne derece etkin olduklarını değerlendirebilirler. Özellikle 2019 yılında baş gösteren ve tüm dünyaya yayılan Korona Virüsü salgınıyla (COVID-19) işletmelerin toplumsal meselelere müdahil olmalarının önemi daha iyi anlaşılmıştır. Diğer yandan, işletmelerin kurumsal yönetime ilişkin KSP seviyesinin geliştirilmesi için gerekli adımlar atılabilir. Zira araştırma kapsamındaki işletmelerin neredeyse tamamı gelişmiş piyasa mekanizmalarının işlev gördüğü ve iyi kurumsal yönetim uygulamalarının yaygın olduğu AB ülkeleriyle ticaret yapmaktadır. Kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilmesi gerek işletmelerin gerek Türk iş çevresinin AB piyasalarına daha çok uyum sağlaması açısından önem arz etmektedir.

5.2. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar

Bu araştırmanın en önemli kısıtlarından birisi, sadece BIST'te işlem gören ve imalat sektöründeki işletmelere odaklanılmış olmasıdır. Bu sebeple Türkiye'de imalat sektöründe faaliyet gösteren diğer işletmelere dair yapılacak araştırmalarla daha genellenebilir sonuçlara ulaşılabilir. İkincisi, bu araştırmada salt imalat sektörüne odaklanılmıştır. İlerleyen dönemlerde yürütülen araştırmalarda imalat sektörü haricindeki sektörlerin de dahil edilmesiyle, sektörler arası farklılıkların olup olmadığı gözlemlenebilir. Bunlara ilaveten, gelecek araştırmalarda tepe yöneticilerle yüz yüze görüşme yapılarak tepe yöneticilerin KSP faaliyetleri üzerindeki rollerinin daha iyi anlaşılması sağlanabilir. Nihayetinde, bu araştırma, salt imalat sektöründe faaliyet gösteren kısıtlı sayıda işletmenin KSP seviyesini incelediği için ve tek bir ülke bağlamını dikkate aldığı için araştırma sonuçları diğer gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için genellenemez. Gelecek çalışmalar, farklı gelişmekte olan ülkelerde imalat sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin

KSP seviyelerini ve bunlara etki eden etmenleri inceleyerek karşılaştırma yapabilir ve ülkeler arası daha genellenebilir sonuçlara ulaşabilirler.

Diğer yandan, sadece pozitif KSP faaliyetlerine odaklanılmış, negatif KSP faaliyetleri göz ardı edilmiştir. Negatif KSP faaliyetlerinin de dahil edildiği araştırmalar, işletmelerin KSP seviyelerini daha kapsamlı ve geçerli bir şekilde yansıtabilirler. Bunun yanı sıra, bu araştırmada işletmelerin KSP seviyelerini ölçmek amacıyla yeni bir ölçüm şeması geliştirilmiştir. Söz konusu ölçüm şeması ilerleyen araştırmalarda tekrar kullanılmak suretiyle test edilebilir ya da süreç, zaman ve paydaş boyutları yeniden gözden geçirilmek suretiyle daha nesnel ve güvenilir sonuçlar sunması amacıyla güçlendirilebilir. Araştırmanın bir başka kısıtı ise, işletmelerin KSP seviyelerinin içerik analizi aracılığıyla ölçülmüş olmasıdır. Bu sebeple daha sonraki araştırmalarda, nicel yöntemlerin kullanılması daha genellenebilir sonuçların elde edilmesine katkı sağlayabilir.

Bunlara ilave olarak, araştırma sonucunda BIST'te işlem gören imalat işletmelerinin toplum sağlığı ve refahı alanında nispeten düşük oranda KSP faaliyeti yürüttükleri tespit edilmiştir. Bununla birlikte, 2019 yılında baş gösteren ve hızlıca tüm dünyaya yayılan Korona Virüsü salgını (COVID-19) sosyo-ekonomik olarak küresel anlamda değişimlere ve olumsuz etkilere yol açmış, bireylerden kurumlara, özel sektörden kamuya tüm tarafları etkilemiştir. Bu çerçevede, işletmelerin COVID-19 salgınına nasıl tepki verdikleri, toplum sağlığı ve refahına ilişkin meselelere yaklaşımında bir değişim olup olmadığı daha sonraki araştırmalarda ele alınabilir. Bunlara ilave olarak, işletmelerin COVID-19 esnasında ve sonrasında KSP faaliyetlerine ilişkin politikaları incelenebilir.

KAYNAKÇA

Ackerman, R. W. (1973). How companies respond to social demands. *Harvard business review*, *51*(4), 88-98.

Adler, R. W., & Milne, M. J. (1997, July). Media exposure, company size, industry, and social disclosure practices. In *Fifth Interdisciplinary perspectives on accounting conference, Manchester*.

Aguilera, R. V., & Jackson, G. (2003). The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. *Academy of management Review*, *28*(3), 447-465.

Aguilera-Caracuel, J., Guerrero-Villegas, J., Vidal-Salazar, M. D., & Delgado-Márquez, B. L. (2015). International cultural diversification and corporate social performance in multinational enterprises: The role of slack financial resources. *Management International Review*, *55*(3), 323-353.

Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of management*, *38*(4), 932-968.

Agyei-Mensah, B. K., & Buertey, S. (2019). The effect of corruption and culture on corporate social performance: an empirical study. *Social Responsibility Journal*.

Akbaş, H. E., & Canikli, S. (2019). Determinants of voluntary greenhouse gas emission disclosure: An empirical investigation on Turkish firms. *Sustainability*, *11*(1), 107.

Akben-Selcuk, E. (2019). Corporate social responsibility and financial performance: The moderating role of ownership concentration in Turkey. *Sustainability*, *11*(13), 3643.

Akdoğan, N., Gülhan, O., & Aktaş, M. (2017). The Relationship between corporate social responsibility reporting and corporate governance: evidence from Turkish banking sector. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, *13*(5), 181-195.

Akdogan, N., Selimoglu, S. K., & Turkcan, M. (2020). Sustainability accounting and corporate social responsibility in Turkey and in its region. *Journal of Accounting and Management Information Systems*, *19*(1), 5-32.

Aksoy, M., Yilmaz, M. K., Tatoglu, E., & Basar, M. (2020). Antecedents of corporate sustainability performance in Turkey: The effects of ownership structure and board attributes on non-financial companies. *Journal of Cleaner Production*, *276*, 124284.

Akyildiz, F. (2012). Comparative corporate social responsibility in the United Kingdom and Turkey. In *Business Strategy and Sustainability*. Emerald Group Publishing Limited.

Alakavuklar, O. N., Kılıçaslan, S., & Öztürk, E. B. (2009). Türkiye'de Hayırseverlikten Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Geçiş: Bir Kurumsal Değişim Öyküsü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, *9*(2), 103-143.

Allison, P. D. (1999). *Multiple regression: A primer*. Pine Forge Press.

Altay, S.A. (2016). Deloitte (Attorneys at Law). Şirketin Merkezine Doğru Yolculuk: CEO. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/sirketin-merkezine-dogru-yolculuk-CEO.pdf. Erişim tarihi 27 Haziran 2020.

Amer Maistriau, E., & Bonardi, J. P. (2014). How much does negative public exposure on environmental issues increase environmental performance. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, p. 11328). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Anderson, R. (2004). Climbing mount sustainability. *Quality Progress*, *37*(2), 32.

Aoi, M., Asaba, S., Kubota, K., & Takehara, H. (2015). Family firms, firm characteristics, and corporate social performance: A study of public firms in Japan. *Journal of Family Business Management*, *5*(2), 192-217.

Ararat, M. (2005). Social Responsibility in a State-Dependent Business System. In *Corporate social responsibility across Europe* (pp. 247-259). Springer, Berlin, Heidelberg.

Ararat M. (2020) Gender Equality: An Imperative for Achieving Sustainable Development Goals: Introduction. In: Ararat M. (eds) Business Against Intimate Partner Violence. Accounting, Finance, Sustainability, Governance & Fraud: Theory and Application. Springer, Singapore

Ararat, M., & Göcenoğlu, C. (2006). Drivers for sustainable corporate responsibility, case of Turkey. *CSR Association*.

Ararat, M., & Orbay, H. (2006). Corporate Governance in Turkey; Implications for investments and growth. *Implications for Investments and Growth (December 2006)*.

Ararat, M. ve Uğur, M. 2003. Corporate governance in Turkey: An overview and some policy recommendations. Corporate Governance: International Journal of Business in Society, 3(1): 58–75.

Ararat, M., & Yurtoğlu, B. B. (2006). Corporate governance in Turkey: an introduction to the special issue. *Corporate Governance: An International Review*, *14*(4), 201-206.

Aras, G., Aybars, A., & Kutlu, O. (2010). Investigating the relationship between corporate social responsibility and financial performance in emerging markets. *Managing corporate performance*, *59*(3), 229-254.

Arlow, P., & Gannon, M. J. (1982). Social responsiveness, corporate structure, and economic performance. *Academy of Management Review*, *7*(2), 235-241.

Arminen, H., Puumalainen, K., Pätäri, S., & Fellnhofer, K. (2018). Corporate social performance: Inter-industry and international differences. *Journal of cleaner production*, *177*, 426-437.

Arsoy, A. P., Arabaci, Ö., & Çiftçioğlu, A. (2012). Corporate social responsibility and financial performance relationship: The case of Turkey. *Journal of Accounting & Finance*, (53).

Arzova, S. B. (2009). Turkey: CSR in practice. In *Global practices of corporate social responsibility* (pp. 373-391). Springer, Berlin, Heidelberg.

Aşcıgil, S. F., Soytaş, U., & Özcanlı, M. Ö. (2016). The Relationship between Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance: Evidence from Turkey. *Social and Economic Perspectives on Sustainability*, 84.

Atakan, S., & İşçioğlu, T. E. (2009). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yönelik Türk Tüketicilerinin Tutum ve Davranışları. *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, *8*(28), 40-47.

Attig, N., Boubakri, N., El Ghoul, S., & Guedhami, O. (2016). Firm internationalization and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, *134*(2), 171-197.

Aupperle, K. E., Carroll, A. B., & Hatfield, J. D. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of management Journal*, *28*(2), 446-463.

Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. In *Scientific Advances an Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical, and Cultural Contributions Eds. (*Uichol Kim, Kuo-Shu Yang, Kwang-Kuo Hwang) *(London: Cambridge University Press,* 4-45.

Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied psychology*, *49*(1), 192-221.

Babiak, K., & Trendafilova, S. (2011). CSR and environmental responsibility: motives and pressures to adopt green management practices. *Corporate social responsibility and environmental management*, *18*(1), 11-24.

Baird, P. L., Geylani, P. C., & Roberts, J. A. (2012). Corporate social and financial performance re-examined: Industry effects in a linear mixed model analysis. *Journal of business ethics*, *109*(3), 367-388.

Banerjee, S. B. (2001). Managerial perceptions of corporate environmentalism: Interpretations from industry and strategic implications for organizations. *Journal of management studies*, *38*(4), 489-513.

Banerjee, S. B. (2003). Who sustains whose development? Sustainable development and the reinvention of nature. *Organization studies*, *24*(1), 143-180.

Banerjee, S. B. (2007). *Corporate Social Responsibility: The Good, The Bad and The Ugly.* Cheltenham: Edward Elgar.

Bansal, P., & DesJardine, M. R. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, *12*(1), 70-78.

Bansal, P., & Song, H. C. (2016). One but Not the Same: The Distinctiveness of Corporate Responsibility and Sustainability. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2016, No. 1, p. 15022). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Bansal, P., & Song, H. C. (2017). Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. *Academy of Management Annals*, *11*(1), 105-149.

Barkemeyer, R. (2007). Legitimacy as a key driver and determinant of CSR in developing countries. *Paper for the 2007 Marie Curie Summer School on Earth System Governance.*

Barley, S. R. (2010). Building an institutional field to corral a government: A case to set an agenda for organization studies. *Organization Studies*, *31*(6), 777-805.

Barnea, A., & Rubin, A. (2010). Corporate social responsibility as a conflict between shareholders. *Journal of business ethics*, *97*(1), 71-86.

Barnett, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of management review*, *32*(3), 794-816.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, *17*(1), 99-120.

Baron, D. P., Harjoto, M. A., & Jo, H. (2011). The economics and politics of corporate social performance. *Business and Politics*, *13*(2), 1-46.

Barroso, A., González-López, Ó. R., Sanguino, R., & Buenadicha-Mateos, M. (2018). Analysis and evaluation of the largest 500 family firms' websites through PLS-SEM technique. *Sustainability*, *10*(2), 557.

Basu, K., & Palazzo, G. (2008). Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. *Academy of Management Review*, *33*(1), 122-136.

Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, L. J., & Scherer, A. G. (2013). Organizing corporate social responsibility in small and large firms: Size matters. *Journal of Business Ethics*, *115*(4), 693-705.

Bayartan, M. (2008). Osmanlı şehirlerinde vakıflar ve vakıf sisteminin şehre kattığı değerler. *Osmanlı Bilimi Araştırmaları*, *10*(1), 157-175.

Becker, R. & Henderson, V. (2000). Effects of air quality regulations on polluting industries. *Journal of Political Economy,* 108:2, 379-421.

Beliveau, B., Cottrill, M., & O'Neill, H. M. (1994). Predicting corporate social responsiveness: A model drawn from three perspectives. *Journal of Business Ethics*, *13*(9), 731-738.

Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management journal*, *42*(5), 488-506.

Berning, S. C. (2019). The Role of Multinational Enterprises in Achieving Sustainable Development-The Case of Huawei. *European Journal of Sustainable Development*, *8*(3), 194-202.

Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, *25*(3), 258-279.

Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2014). Family-controlled firms and stakeholder management: A socioemotional wealth preservation perspective. *The Sage handbook of family business*, 321-340.

Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less. *Administrative science quarterly*, *55*(1), 82-113.

Beyer, J. M., Chattopadhyay, P., George, E., Glick, W. H., Ogilvie, D. T., & Pugliese, D. (1997). The selective perception of managers revisited. *Academy of Management Journal*, *40*(3), 716-737.

BIST XUSRD, (2020). BIST Sürdürülebilirlik Endeksi Kasım 2019-Ekim 2020 dönemi şirketleri belli oldu.

Bingham, J. B., Dyer, W. G., Smith, I., & Adams, G. L. (2011). A stakeholder identity orientation approach to corporate social performance in family firms. *Journal of business ethics*, *99*(4), 565-585.

Birnbacher, D. and C. Schicha: 1996, 'Vorsorge statt Nachhaltigkeit – Ethische Grundlagen der Zukunftsverantwortung, in H. G. Kastenholz, K. H. Erdmann and M. Wolff (ed.), Nachhaltige Entwicklung: Zukunftschancen für Mensch und Umwelt (Springer, Berlin), pp. 141–156.

Block, J. (2010). Family management, family ownership, and downsizing: Evidence from S&P 500 firms. *Family Business Review*, *23*(2), 109-130.

Block, J., & Wagner, M. (2014). Ownership versus management effects on corporate social responsibility concerns in large family and founder firms. *Journal of Family Business Strategy*, *5*(4), 339-346.

Blodgett, B. (1989). Evolution by Stress. *Business Ethics: The Magazine of Corporate Responsibility*, *3*(1), 14-18.

Boğan, E., & Dedeoğlu, B. B. (2019). The influence of corporate social responsibility in hospitality establishments on students' level of commitment and intention to recommend. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, *25*, 100205.

Botero, I. C., Thomas, J., Graves, C., & Fediuk, T. A. (2013). Understanding multiple family firm identities: An exploration of the communicated identity in official websites. *Journal of Family Business Strategy*, *4*(1), 12-21.

Bowen, F. E. (2002). Does size matter? Organizational slack and visibility as alternative explanations for environmental responsiveness. *Business & Society*, *41*(1), 118-124.

Boulding, K. E. (1956). General systems theory-the skeleton of science. *Management Science*, *2*(3), 197-208.

Boyle, E. J., Higgins, M. M., & Rhee, G. S. (1997). Stock market reaction to ethical initiatives of defense contractors: Theory and evidence. *Critical Perspectives on Accounting*, *8*(6), 541-561.

Brammer, S. J., Pavelin, S., & Porter, L. A. (2006). Corporate social performance and geographical diversification. *Journal of Business Research*, *59*(9), 1025-1034.

Brammer, S., Jackson, G., & Matten, D. (2012). Corporate social responsibility and institutional theory: New perspectives on private governance. *Socio-economic review*, *10*(1), 3-28.

Brammer, S., & Millington, A. (2003). The evolution of corporate charitable contributions in the UK between 1989 and 1999: Industry structure and stakeholder influences. *Business Ethics: A European Review*, *12*(3), 216-228.

Brammer, S., & Pavelin, S. (2004). Voluntary social disclosures by large UK companies. *Business Ethics: A European Review*, *13*(2-3), 86-99.

Brammer, S., & Pavelin, S. (2005). Corporate community contributions in the United Kingdom and the United States. *Journal of Business Ethics*, *56*(1), 15-26.

Brammer, S., & Pavelin, S. (2008). Factors influencing the quality of corporate environmental disclosure. *Business Strategy and the Environment*, *17*(2), 120-136.

Branco, M. C., Delgado, C., & Turker, D. (2019). Liability of foreignness and anti-corruption reporting in an emerging market: The case of Turkish listed companies. *Journal of Cleaner Production*, *232*, 118-126.

Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2008). Factors influencing social responsibility disclosure by Portuguese companies. *Journal of business Ethics*, *83*(4), 685-701.

Bromiley, P., & Rau, D. (2016). Social, behavioral, and cognitive influences on upper echelons during strategy process: A literature review. *Journal of Management*, *42*(1), 174-202.

Brower, J., & Dacin, P. A. (2019). An Institutional Theory Approach to the Evolution of the Corporate Social Performance–Corporate Financial Performance Relationship. *Journal of Management Studies*.

Brower, J., & Mahajan, V. (2013). Driven to be good: A stakeholder theory perspective on the drivers of corporate social performance. *Journal of business ethics*, *117*(2), 313-331.

Brown, N., & Deegan, C. (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), 21-41.

Brundtland, G. H. (1987). *Our Common Future, Chapter 1: A Threatened Future. sl: UN Documents: Gathering a body of global agreements*. A/42/427 Annex.

Bryman, A. & Bell, E., (2007). Business Research Methods. 2 edn. Oxford: Oxford University Press.

Buchanan, J., & Jones, M.L. (2010). The efficacy of utilising NVivo for interview data from the electronic gaming industry in two jurisdictions. Review of Management Innovation & Creativity, 3(5), 1-15.

Bugra, A. (1994). *State and business in modern Turkey: A comparative study*. Suny Press.

Buehler, V. M., & Shetty, Y. K. (1974). Motivations for corporate social action. *Academy of Management Journal*, *17*(4), 767-771.

Buhmann, K., Jonsson, J., & Fisker, M. (2018). Do No Harm and Do More Good Too: Connecting Business and Human Rights with Political CSR to Identify Business Opportunities for Contributing to the SDGs. *Forthcoming, Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, DOI*, *10*.

Burke, J. J., Hoitash, R., & Hoitash, U. (2019). The heterogeneity of board-level sustainability committees and corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, *154*(4), 1161-1186.

Busch, T., & Friede, G. (2018). The robustness of the corporate social and financial performance relation: A second-order meta-analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *25*(4), 583-608.

Business and Sustainable Development Commission. (2017). Valuing the SDG Prize. Unlocking Business Opportunities to Accelerate Sustainable and Inclusive Growth. http://s3.amazonaws.com/aws-bsdc/Valuing-the-SDG-Prize.pdf Erişim Tarihi (13.11.2019).

Business and Sustainable Development Commission Report. (2017). The Report of Business and Sustainable Development Commission. Better Business Better World. http://report.businesscommission.org/uploads/BetterBiz-BetterWorld_170215_012417.pdf. Erişim Tarihi (13.11.2019).

Buyl, T., Boone, C., & Wade, J. B. (2019). CEO narcissism, risk-taking, and resilience: An empirical analysis in US commercial banks. *Journal of Management*, *45*(4), 1372-1400.

Byron, K., & Post, C. (2016). Women on boards of directors and corporate social performance: A meta-analysis. *Corporate Governance: An International Review*, *24*(4), 428-442.

Caliyurt, K. T. (2018). Women Inboards & Effects on Sustainability Reporting: Case from Firms Signed UN Global Compact in Turkey. *Available at SSRN 3121748*.

Campbell, J. L. (2006). Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility. *American Behavioral Scientist*, *49*(7), 925-938.

Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, *32*(3), 946-967.

Campbell, D., Beck, A. C., & Shrives, P. (2005). A note on comparative language interrogation for content analysis: The example of English vs. German. *The British Accounting Review*, *37*(3), 339-350.

Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. Psychological Bulletin, 56, 81-105.

Cao, Q., Maruping, L. M., & Takeuchi, R. (2006). Disentangling the effects of CEO turnover and succession on organizational capabilities: A social network perspective. *Organization Science*, *17*(5), 563-576.

Capital Dergisi. (2018, 03). Kurumsal sosyal sorumluluk 2018 raporu. https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2405078/cmspdfs/fileadmin/user_upload/dyna_content/tr/gfk_capital_kurumsal_sosyal_sorumluluk_arastirmasi_2018.pdf. Erişim Tarihi (12.10. 2021).

Capital Dergisi. (2020, 04 13). KSS liginde son tablo. https://i.capital.com.tr/dbpdf/367-c7c5821c-9bc4-4ab6-97ee-f98806ce1571. Erişim Tarihi (12.10. 2021).

Caradonna, J. L. (2014). *Sustainability: A history*. Oxford University Press.

Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of management*, *30*(6), 749-778.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, *4*(4), 497-505.

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, *38*(3), 268-295.

Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, 19-46.

Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, *44*(2), 87-96.

Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, *12*(1), 85-105.

Castello, I., & Lozano, J. M. (2011). Searching for new forms of legitimacy through corporate responsibility rhetoric. *Journal of Business Ethics*, *100*(1), 11-29.

Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., & Gomez–Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: Why family–controlled firms care more about their stakeholders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *36*(6), 1153-1173.

Certo, S. T., Lester, R. H., Dalton, C. M., & Dalton, D. R. (2006). Top management teams, strategy and financial performance: A meta-analytic examination. *Journal of Management studies*, *43*(4), 813-839.

Cha, W., Abebe, M., & Dadanlar, H. (2018). The effect of CEO civic engagement on corporate social and environmental performance. *Social Responsibility Journal*.

Chaganti, R., & Damanpour, F. (1991). Institutional ownership, capital structure, and firm performance. *Strategic management journal*, *12*(7), 479-491.

Chang, D. S., & Kuo, L. C. R. (2008). The effects of sustainable development on firms' financial performance–an empirical approach. *Sustainable Development*, *16*(6), 365-380.

Chang, Y. K., Oh, W. Y., Jung, J. C., & Lee, J. Y. (2012). Firm size and corporate social performance: The mediating role of outside director representation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *19*(4), 486-500.

Chakroun, R., Matoussi, H., & Mbirki, S. (2017). Determinants of CSR disclosure of Tunisian listed banks: a multi-support analysis. *Social Responsibility Journal*.

Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2011). Executive personality, capability cues, and risk taking: How narcissistic CEOs react to their successes and stumbles. *Administrative Science Quarterly*, *56*(2), 202-237.

Chatterji, A. K., Durand, R., Levine, D. I., & Touboul, S. (2016). Do ratings of firms converge? Implications for managers, investors and strategy researchers. *Strategic Management Journal*, *37*(8), 1597-1614.

Chatterji, A. K., Levine, D. I., & Toffel, M. W. (2009). How well do social ratings actually measure corporate social responsibility. *Journal of Economics & Management Strategy*, *18*(1), 125-169.

Chattopadhyay, P., Glick, W. H., Miller, C. C., & Huber, G. P. (1999). Determinants of executive beliefs: Comparing functional conditioning and social influence. *Strategic management journal*, *20*(8), 763-790.

Chen, L., Feldmann, A., & Tang, O. (2015). The relationship between disclosures of corporate social performance and financial performance: Evidences from GRI reports in manufacturing industry. *International Journal of Production Economics*, *170*, 445-456.

Chen, G., & Hambrick, D. C. (2012). CEO replacement in turnaround situations: Executive (mis) fit and its performance implications. *Organization Science*, *23*(1), 225-243.

Chen, G., Treviño, L. K., & Hambrick, D. C. (2009). CEO elitist association: Toward a new understanding of an executive behavioral pattern. *The Leadership Quarterly*, *20*(3), 316-328.

Cheung, Y. L., Kong, D., Tan, W., & Wang, W. (2015). Being good when being international in an emerging economy: The case of China. *Journal of Business Ethics*, *130*(4), 805-817.

Chin, M. K., Hambrick, D. C., & Treviño, L. K. (2013). Political ideologies of CEOs: The influence of executives' values on corporate social responsibility. *Administrative Science Quarterly*, *58*(2), 197-232.

Chiu, S. C., & Sharfman, M. (2011). Legitimacy, visibility, and the antecedents of corporate social performance: An investigation of the instrumental perspective. *Journal of Management*, *37*(6), 1558-1585.

Chiu, S. C. S., & Walls, J. L. (2019). Leadership change and corporate social performance: The context of financial distress makes all the difference. *The Leadership Quarterly*, *30*(5), 101307.

Cho, C. K., Cho, T. S., & Lee, J. (2019). Managerial attributes, consumer proximity, and corporate environmental performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *26*(1), 159-169.

Cho, S. Y., & Lee, C. (2017). Managerial efficiency, corporate social performance, and corporate financial performance. *Journal of Business Ethics*, 1-20.

Choi, J. J., Jo, H., Kim, J., & Kim, M. S. (2018). Business groups and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, *153*(4), 931-954.

Choi, J. H., Kim, S., & Yang, D. H. (2018). Small and medium enterprises and the relation between social performance and financial performance: Empirical evidence from Korea. *Sustainability*, *10*(6), 1816.

Chong, M. (2009). Employee participation in CSR and corporate identity: Insights from a disaster-response program in the Asia-Pacific. *Corporate Reputation Review*, *12*(2), 106-119.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and practice*, *28*(4), 335-354.

Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of management Journal*, *55*(4), 976-997.

Chun, H. M., & Shin, S. Y. (2018). Does analyst coverage enhance firms' corporate social performance? Evidence from Korea. *Sustainability*, *10*(7), 2561.

Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, *20*(1), 92-117.

Club of Rome. (2019a). https://www.clubofrome.org/about-us/history/ erişim tarihi 30 Ocak 2019.

Club of Rome. (2019b). https://www.clubofrome.org/activities/reports/ erişim tarihi 30 Ocak 2019.

Coffey, B. S., & Fryxell, G. E. (1991). Institutional ownership of stock and dimensions of corporate social performance: An empirical examination. *Journal of Business ethics*, *10*(6), 437-444.

Colakoglu, N., Eryilmaz, M., & Martínez-Ferrero, J. (2020). Is board diversity an antecedent of corporate social responsibility performance in firms? A research on the 500 biggest Turkish companies. Social Responsibility Journal.

Colpan, A. M. (2010). "Business Groups in Turkey." In The oxford Handbook of Business Groups, edited by A. M. Colpan, T. Hikino and J. R. Lincoln, 15–66. oxford: oxford university Press.

Colpan, A. M., & Jones, G. (2016). Business groups, entrepreneurship and the growth of the Koç Group in Turkey. *Business History*, *58*(1), 69-88.

Colpan, A. M., & Jones, G. (Eds.). (2019). *Business, ethics and institutions: The evolution of Turkish capitalism in global perspectives*. Routledge.

Committee for Economic Development. (1971). *Social responsibilities of business corporations*. The Committee.

Cook, D. J., Greengold, N. L., Ellrodt, A. G., & Weingarten, S. R. (1997). The relation between systematic reviews and practice guidelines. *Annals of internal medicine*, *127*(3), 210-216.

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

Cook, D. J., Mulrow, C. D., & Haynes, R. B. (1997). Systematic reviews: synthesis of best evidence for clinical decisions. *Annals of internal medicine*, *126*(5), 376-380.

Cormier, D., Lapointe-Antunes, P., & Magnan, M. (2016). CEO power and CEO hubris: a prelude to financial misreporting. *Management Decision*.

Cormier, D., & Magnan, M. (2003). Environmental reporting management: a continental European perspective. *Journal of Accounting and public Policy*, *22*(1), 43-62.

Correa-Garcia, J. A., Garcia-Benau, M. A., & Garcia-Meca, E. (2018). CSR Communication strategies of Colombian business groups: An analysis of corporate reports. *Sustainability*, *10*(5), 1602.

Creswell, J. W., (2002). *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks CA:Sage.

Creswell, J.W. (2003). *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks CA:Sage.

Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks CA:Sage.

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

Crossland, C., & Hambrick, D. C. (2011). Differences in managerial discretion across countries: how nation-level institutions affect the degree to which CEOs matter. *Strategic Management Journal*, *32*(8), 797-819.

Crossland, C., Zyung, J., Hiller, N. J., & Hambrick, D. C. (2014). CEO career variety: Effects on firm-level strategic and social novelty. *Academy of Management Journal*, *57*(3), 652-674.

Cruz, C., Justo, R., Larraza-Kintana, M., & Garcés-Galdeano, L. (2019). When Do Women Make a Better Table? Examining the Influence of Women Directors on Family Firm's Corporate Social Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *43*(2), 282-301.

Cruz, C., Larraza–Kintana, M., Garcés–Galdeano, L., & Berrone, P. (2014). Are family firms really more socially responsible. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *38*(6), 1295-1316.

Cui, V., Ding, S., Liu, M., & Wu, Z. (2018). Revisiting the effect of family involvement on corporate social responsibility: A behavioral agency perspective. *Journal of Business Ethics*, *152*(1), 291-309.

Çatalbaş, D. "Freedom of Press and Broadcasting," in *Human Rights Policies and Practices in Turkey, ed.* Zehra Arat. (Pennsylvania: Pennsylvania University Press, 2007), 19-35.

Çetinkaya, M., Ağca, V., & Özutku, H. (2015). Priorities for Corporate Social Responsibility Reporting: Evidence from Listed Turkish Companies in Istanbul Stock Exchange. *Journal of Economic & Social Studies (JECOSS)*, *5*(2).

Çizakça, M. (2000). *A history of philanthropic foundations: The Islamic world from the seventh century to the present* (pp. 2-10). Istanbul: Boğaziçi University Press.

Çizakça, M. (2006). Osmanlı Dönemi Vakıflarının tarihsel ve ekonomik boyutları. *Türkiye'de Hayırseverlik: Vatandaşlar, Vakıflar ve Sosyal Adalet*, 21-31.

Claessens, S., Djankov, S., & Lang, L. H. (2000). The separation of ownership and control in East Asian corporations. *Journal of financial Economics*, *58*(1-2), 81-112.

Daily, C. M., & Johnson, J. L. (1997). Sources of CEO power and firm financial performance: A longitudinal assessment. *Journal of Management*, *23*(2), 97-117.

Dam, L., & Scholtens, B. (2013). Ownership concentration and CSR policy of European multinational enterprises. *Journal of Business Ethics*, *118*(1), 117-126.

Daniels, K., Johnson, G., & De Chernatony, L. (2002). Task and institutional influences on managers' mental models of competition. *Organization studies*, *23*(1), 31-62.

Dau, L. A., Purkayastha, S., & Eddleston, K. A. (2020). Who does it best? Family and nonfamily owners and leaders navigating institutional development in emerging markets. *Journal of Business Research*, *107*, 197-210.

Davidson, W. N., & Worrell, D. L. (1990). A comparison and test of the use of accounting and stock market data in relating corporate social responsibility and financial performance. *Akron business and economic review*, *21*(3), 7.

Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, *16*(2), 312-322.

Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management review*, *22*(1), 20-47.

Davis, G. F., & Whitman, M. V. N. (2013). Political agency and the responsibility paradox: Multinationals and corporate social responsibility. In *Contemporary Political Agency* (pp. 102-127). Routledge.

De Geer, H., Borglund, T., & Frostenson, M. (2009). Reconciling CSR with the role of the corporation in welfare states: The problematic Swedish example. *Journal of Business Ethics*, *89*(3), 269-283.

De la Cruz Déniz-Déniz, M., Cabrera-Suárez, M. K., & Martín-Santana, J. D. (2018). Orientation Toward Key Non-family Stakeholders and Economic Performance in Family Firms: The Role of Family Identification with the Firm. *Journal of Business Ethics*, 1-17.

Deakin, S., & Whittaker, D. H. (2007). Re-embedding the corporation? Comparative perspectives on corporate governance, employment relations and corporate social responsibility. *Corporate Governance: An International Review*, *15*(1), 1-4.

Deckop, J. R., Merriman, K. K., & Gupta, S. (2006). The effects of CEO pay structure on corporate social performance. *Journal of Management*, *32*(3), 329-342.

Deegan, C., & Gordon, B. (1996). A study of the environmental disclosure practices of Australian corporations. *Accounting and business research*, *26*(3), 187-199.

Deegan, C., & Rankin, M. (1996). Do Australian companies report environmental news objectively?. *Accounting, auditing & accountability journal*.

Deephouse, D. L. (2000). Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of management*, *26*(6), 1091-1112.

Deephouse, D. L., & Jaskiewicz, P. (2013). Do family firms have better reputations than non-family firms? An integration of socioemotional wealth and social identity theories. *Journal of management Studies*, *50*(3), 337-360.

Delmas, M., & Blass, V. D. (2010). Measuring corporate environmental performance: the trade-offs of sustainability ratings. *Business Strategy and the Environment*, *19*(4), 245-260.

Demaria, S., & Rigot, S. (2018). *Environmental Reporting Practices: Are CAC 40 firms compliant with the recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures?* (No. halshs-01959064).

Demira, G., Cagle, M., & Dalkiliç, F. (2016). Corporate Social Responsibility and regulatory initiatives in Turkey: Good implementation examples. *Accounting and Management Information Systems*, *15*(2), 372.

Demirag, I., & Serter, M. (2003). Ownership patterns and control in Turkish listed companies. *Corporate Governance: An International Review*, *11*(1), 40-51.

Déniz, M. D. L. C. D., & Suárez, M. K. C. (2005). Corporate social responsibility and family business in Spain. *Journal of Business Ethics*, *56*(1), 27-41.

Detomasi, D. (2007). The multinational corporation and global governance: Modelling global public policy networks. Journal of Business Ethics, 71, 321–334.

Detomasi, D. A. (2008). The political roots of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, *82*(4), 807-819.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.

DiMaggio, P. J. and W. W. Powell: 1991a, 'The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields', in W. W. Powell and P. J. DiMaggio (eds.), The New Institutionalism in Organizational Analysis (University of Chicago Press, Chicago, IL), pp. 63–82.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991b). Introduction. The new institutionalism in organizational analysis. *The New Institutionalism in Organizational Analysis, University of Chicago Press, Chicago, IL*, 1-38.

Dinç, M. S. ve Duman, T. (Haziran, 2010). A comparison of ethical perspectives in business in Turkish Ahilik Society and American Marketing Association. *2nd International Symposium on Sustainable Development*, Sarajevo.

Dinçer, Ö., & Tatoglu, E. (2002). Türkiye'de Faaliyet Gösteren İşletmelerde Strateji Geliştirme Süreç ve Uygulamaları, 10. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Kitabı, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 23-25.

Dincer, O., Tatoglu, E., & Glaister, K. W. (2006). The strategic planning process: evidence from Turkish firms. *Management Research News*.

Distelhorst, G., Hainmueller, J., & Locke, R. M. (2016). Does lean improve labor standards? Management and social performance in the Nike supply chain. *Management Science*, *63*(3), 707-728.

Dixon-Fowler, H. R., Ellstrand, A. E., & Johnson, J. L. (2013). Strength in numbers or guilt by association? Intragroup effects of female chief executive announcements. *Strategic Management Journal*, *34*(12), 1488-1501.

Dodd, O., Frijns, B., & Garel, A. (2019). Cultural Diversity in the Boardroom and Corporate Social Performance. *Available at SSRN 3389707*.

Doh, J. P., & Guay, T. R. (2006). Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States: an institutional-stakeholder perspective. *Journal of Management studies*, *43*(1), 47-73.

Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of management*, *16*(1), 49-64.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, *20*(1), 65-91.

Downs, T. J. (2018). An Integrative Socio-Technical Enterprise Approach to Urban Design/Planning for Sustainable Development. *Open Journal of Civil Engineering*, *8*(02), 183.

Dresner, S. (2008). *The principles of sustainability*. Earthscan.

Ducassy, I., & Montandrau, S. (2015). Corporate social performance, ownership structure, and corporate governance in France. Research in International Business and Finance, 34, 383-396. Önemli!!! Türkiye için yazabilirsin.

Dunning, J. H., & Fortanier, F. (2007). Multinational enterprises and the new development paradigm: Consequences for host country development. *Multinational Business Review*, *15*(1), 25-46.

Dyck, A., Lins, K. V., Roth, L., & Wagner, H. F. (2019). Do institutional investors drive corporate social responsibility? International evidence. *Journal of Financial Economics*, *131*(3), 693-714.

Dyer Jr, W. G., & Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *30*(6), 785-802.

Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, *11*(2), 130-141.

Eberhardt-Toth, E. (2017). Who should be on a board corporate social responsibility committee?. *Journal of Cleaner Production*, *140*, 1926-1935.

Ebner, D., & Baumgartner, R. J. (2006, September). The relationship between sustainable development and corporate social responsibility. In *Corporate responsibility research conference* (Vol. 4, No. 5.9, p. 2006). Queens University, Belfast Dublin.

Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California Management Review*, *56*(3), 118-141.

El Ghoul, S., Guedhami, O., Nash, R., & Patel, A. (2019). New evidence on the role of the media in corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, *154*(4), 1051-1079.

Elkington, J. (1997). Cannibals with forks – Triple bottom line of 21st century business. Stoney Creek, CT: New Society Publishers.

Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental quality management*, *8*(1), 37-51.

Elkington, J. (2006). Governance for sustainability. *Corporate Governance: An International Review*, *14*(6), 522-529.

Elkington, J. (2013). Enter the triple bottom line. In *The triple bottom line* (pp. 23-38). Routledge.

Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing*, *62*(1), 107-115.

Engizek, N., & Yasin, B. (2017). How CSR and overall service quality lead to affective commitment: mediating role of company reputation. *Social Responsibility Journal*.

England, G. W. (1967). Personal value systems of American managers. *Academy of Management journal*, *10*(1), 53-68.

Erdilek, A. (2008). Internationalization of Turkish MNEs. *Journal of Management Development*, *27*(7), 744-760.

Erdoğmuş, N., Olcay, G. A., & Erdemir, E. (2017). Building Innovative Strategies for the Competitiveness of Family Firms in Emerging Markets. In *Global Business Strategies in Crisis* (pp. 201-213). Springer, Cham.

Ergur, A., Yamak, S., & Ozbilgin, M. (2015). Understanding the changing nature of the relationship between the state and business elites. *Elites on trial*, *43*.

Ertuna, Ö., & Ertuna, B. (2009). Evolution of Corporate Governance and Potential Contribution of Developing Countries. In *Global Perspectives on Corporate Governance and CSR* (pp. 163-186). Routledge.

Ertuna, B., Karatas-Ozkan, M., & Yamak, S. (2019). Diffusion of sustainability and CSR discourse in hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Ertuna, B., & Tükel, A. (2009). Türkiye'de Kss Uygulamalari: Geleneksel Ve Küresel Arasinda. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, *9*(2), 145-172.

Ertuna, B., & Tukel, A. (2010). Traditional versus international influences: CSR disclosures in Turkey. *European Journal of International Management*, *4*(3), 273-289.

Escrig-Olmedo, E., Fernández-Izquierdo, M. Á., Ferrero-Ferrero, I., Rivera-Lirio, J. M., & Muñoz-Torres, M. J. (2019). Rating the raters: Evaluating how ESG rating agencies integrate sustainability principles. *Sustainability*, *11*(3), 915.

ESG from Refinitiv, (2020). Environmental, Social and Governance (ESG) Scores From Refinitiv. https://www.refinitiv.com/content/dam/marketing/en_us/documents/methodology/esg-scores-methodology.pdf. Erişim tarihi 26 mayıs 2020.

Esteban-Sanchez, P., de la Cuesta-Gonzalez, M., & Paredes-Gazquez, J. D. (2017). Corporate social performance and its relation with corporate financial performance: International evidence in the banking industry. *Journal of cleaner production*, *162*, 1102-1110.

EU Commission. (2001). *Green paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility*. Office for Official Publications of the European Communities.

EU Commission. (2011). A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. *Brussels, European Commisson*.

EU Commission. (2019). Corporate Social Responsibility, Responsible Business Conduct, and Business & Human Rights: Overview of Progress. *Brussels, European Commisson*. https://ec.europa.eu/docsroom/documents/34482 erişim tarihi 4 mayıs 2019.

EU directives, (2014). Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34. https://eurlex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=EN. Erişim tarihi: 16 Mayıs 2020.

European Comission SWD, (2019). Commıssıon Staff Workıng Document Corporate Social Responsibility, Responsible Business Conduct, and Business & Human Rights: Overview of Progress. https://ec.europa.eu/docsroom/documents/34482. Erişim Tarihi 16 Mayıs 2020.

Fahey, C., & Lack, J. (2011). 'Silent forms of coercion': Welfare Capitalism, State Labour Regulation and Collective Action at the Yarraville Sugar Refinery, 1890-1925. *LABOUR HISTORY A Journal of Labour and Social History*, (101), 105-122.

Faller, C. M., & zu Knyphausen-Aufseß, D. (2018). Does equity ownership matter for corporate social responsibility? A literature review of theories and recent empirical findings. *Journal of Business Ethics*, *150*(1), 15-40.

Fan, J. P., Jin, L., & Zheng, G. (2016). Revisiting the bright and dark sides of capital flows in business groups. *Journal of Business Ethics*, *134*(4), 509-528.

Farag, H., & Mallin, C. (2018). The influence of CEO demographic characteristics on corporate risk-taking: evidence from Chinese IPOs. *The European Journal of Finance*, *24*(16), 1528-1551.

Farcane, N., & Bureana, E. (2015). History of" Corporate Social Responsibility" Concept. *Annales Universitatis Apulensis: Series Oeconomica*, *17*(2), 31.

Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In *Management and organizations in the Chinese context* (pp. 84-127). Palgrave Macmillan, London.

Fassin, Y., & Van Rossem, A. (2009). Corporate governance in the debate on CSR and ethics: sensemaking of social issues in management by authorities and CEOs. *Corporate Governance: An International Review*, *17*(5), 573-593.

Felice, D. D. (2015). Business and human rights indicators to measure the corporate responsibility to respect challenges and opportunities. *Hum. Rts. Q.*, *37*, 511.

Fern, M.J., Cardinal, L.B., & O'Neill, H.M. (2012). The genesis of strategy in new ventures: Escaping the constraints of founder and team knowledge. Strategic Management Journal 33: 427-47.

Fernandez, W. D., Burnett, M. F., & Gomez, C. B. (2018). Women in the boardroom and corporate social performance: negotiating the double bind. *Management Decision*.

Fetters, M. D., Curry, L. A., & Creswell, J. W. (2013). Achieving integration in mixed methods designs—principles and practices. *Health services research*, *48*(6pt2), 2134-2156.

Fiaschi, D., Giuliani, E., & Salvati, N. (2016). The Challenge of Measuring Corporate Social Irresponsibility.

Fifka, M. S., & Pobizhan, M. (2014). An institutional approach to corporate social responsibility in Russia. *Journal of Cleaner Production*, *82*, 192-201.

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

Fisman, R., Heal, G., & Nair, V. B. (2005). Corporate social responsibility: Doing well by doing good. *Preliminar draft*.

Fisman, R., G. Heal and V. Nair: 2006, 'A Model of Corporate Philanthropy', Working Paper (Wharton School, University of Pennsylvania).

Fombrun, C.J. (1996) *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston.

Forcadell, F. J., & Aracil, E. (2019). Can multinational companies foster institutional change and sustainable development in emerging countries? A case study. *Business Strategy & Development*, *2*(2), 91-105.

Francoeur, C., Labelle, R., Balti, S., & Bouzaidi, S. E. (2019). To what extent do gender diverse boards enhance corporate social performance. *Journal of business Ethics*, *155*(2), 343-357.

Frederick, W. C. (1994). From CSR1 to CSR2: The maturing of business-and-society thought. Business and Society, 33(2), 150–164.

Freeman, R. E. (1984). 1984, Strategic Management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.

Freeman, R. E. (1999). Divergent stakeholder theory. *Academy of management review*, *24*(2), 233-236.

Freeman, R. E., & Evan, W. M. (1990). Corporate governance: A stakeholder interpretation. *Journal of behavioral economics*, *19*(4), 337-359.

Freeman, I., & Hasnaoui, A. (2011). The meaning of corporate social responsibility: The vision of four nations. *Journal of Business Ethics*, *100*(3), 419-443.

Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management. *The Blackwell handbook of strategic management*, 189-207.

Freeman, R. E. ve Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: a new perspective in corporate governance. California Management Review, 25, 88-106.

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits". The New York Times Company. *New York*.

G20 Summit, (2015). G20 Summit, Antalya, 15-16 November 2015. https://www.consilium.europa.eu/en/meetings/international-summit/2015/11/15-16/. Erişim tarihi: 16 Mayıs 2020.

G20 Summit, (2019). https://g20.org/en/summit/about/, Erişim tarihi 10.11.2019.

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

Ganster, D. C. (2005). Executive job demands: Suggestions from a stress and decision-making perspective. *Academy of Management Review*, *30*(3), 492-502.

George, E., Chattopadhyay, P., Sitkin, S. B., & Barden, J. (2006). Cognitive underpinnings of institutional persistence and change: A framing perspective. *Academy of Management Review*, *31*(2), 347-365.

Gerstner, W. C., König, A., Enders, A., & Hambrick, D. C. (2013). CEO narcissism, audience engagement, and organizational adoption of technological discontinuities. *Administrative Science Quarterly*, *58*(2), 257-291.

Ghemawat, P., & Khanna, T. (1998). The nature of diversified business groups: A research design and two case studies. *The Journal of Industrial Economics*, *46*(1), 35-61.

Ghauri, P. N., & Wang, F. (2017). The Impact of Multinational Enterprises on Sustainable Development and Poverty Reduction: Research Framework. In *International Business & Management* (pp. 13-39). Emerald Publishing Limited.

Gilbert, N., & Gilbert, B. (1989). *The enabling state: Modern welfare capitalism in America*. Oxford University Press.

Gillet-Monjarret, C. (2015). Assurance of sustainability information: A study of media pressure. *Accounting in Europe*, *12*(1), 87-105.

Gjølberg, M. (2009). The origin of corporate social responsibility: global forces or national legacies. *Socio-economic review*, *7*(4), 605-637.

Godfrey, P.C. (2005). The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. *Academy of Management Review*, *30*(4), 777–798.

Golden, M. M. (1998). Interest groups in the rule-making process: Who participates? Whose voices get heard. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *8*(2), 245-270.

Goh, Andrew (2003). 'Evolution of Industrial Policy-Making In Support of Innovation: The Case of Singapore' International Journal of Innovation and Learning, 1, 4, 1-28.

Goh, Andrew (2004). 'Enhancing Competitiveness Through Innovation: Issues and Implications for Industrial Policy-Making' International Journal of Applied Management and Technology, Vol. 2, N2, pp. 1-43.

Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, *5*(1), 653-707.

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, *52*(1), 106-137.

Gonzalez Benito, J. and Gonzalez Benito, O. 2006. 'A review of determinant factors of environmental proactivity'. Business Strategy and the Environment, 15:2, 87–102.

González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2010). A study of determinant factors of stakeholder environmental pressure perceived by industrial companies. *Business Strategy and the Environment*, *19*(3), 164-181.

Gökşen, F. (2006). Türkiye'deki vakıfların niteliksel değerlendirmesi. *R. Zincir, ve F. Bikmen (Der.), Türkiye'de hayırseverlik: Vatandaşlar, vakıflar, sosyal adalet*, 59-81.

Görpe, S. and Yüksel, E., (2011). Corporate Reputation and the News Media in Turkey. In C.E. Carroll (Ed.) Corporate Reputation and the News Media: *Agenda-setting Within Business News Coverage in Developed, Emerging, and Frontier Markets*. Abingdon: Routledge, 363– 383.

Graafland, J., & Smid, H. (2015). Competition and institutional drivers of corporate social performance. *De Economist*, *163*(3), 303-322.

Graneheim, U. H., Lindgren, B. M., & Lundman, B. (2017). Methodological challenges in qualitative content analysis: A discussion paper. *Nurse education today*, *56*, 29-34.

Granovetter, M. (1995). Coase revisited: Business groups in the modern economy. *Industrial and corporate change*, *4*(1), 93-130.

Graves, S. B., & Waddock, S. A. (1994). Institutional owners and corporate social performance. *Academy of Management journal*, *37*(4), 1034-1046.

Graves, S. B., & Waddock, S. A. (1999). A look at the financial-social performance nexus when quality of management is held constant. *International Journal of Value-Based Management*, *12*(1), 87-99.

Gray, R., Javad, M., Power, D. M., & Sinclair, C. D. (2001). Social and environmental disclosure and corporate characteristics: A research note and extension. *Journal of business finance & accounting*, *28*(3-4), 327-356.

Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995). Methodological themes: constructing a research database of social and environmental reporting by UK companies. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *8*(2), 78.

Greene, J. C. (2007). Mixed methods in social inquiry. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Greene, J. C., & Caracelli, V. J. (1997). *Advances in Mixed-Method Evaluation: The Challenges and Benefits of Integrating Diverse Paradigms* (No. 658.4032 A244). Jossey-Bass Publishers.

Greening, D. W., & Gray, B. (1994). Testing a model of organizational response to social and political issues. Academy of Management Journal, 37, 467–498.

Grober, U. (1999). Hans carl von carlowitz: Der erfinder der nachhaltigkeit. *Erscheint in*, *300*, 1645-1714.

Grober, U. (2002). » Tiefe Wurzeln: Eine kleine Begriffsgeschichte von» sustainable development «–Nachhaltigkeit.«. *Natur und Kultur*, *3*(1), 116-128.

Grossman, G. M., & Helpman, E. (1989). *Comparative advantage and long-run growth* (No. w2809). National Bureau of Economic Research.

GSDR, (2019). Global Sustainable Development Report 2019: The Future is Now Science for Achieving Sustainable Development (https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/24797GSDR_report_2019.pdf. Erişim tarihi: 16 Mayıs 2020.

Guo, M., He, L., & Zhong, L. (2018). Business groups and corporate social responsibility: Evidence from China. *Emerging Markets Review*, *37*, 83-97.

Guthrie, J., & Abeysekera, I. (2006). Content analysis of social, environmental reporting: what is new. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*.

Guthrie, J., & Parker, L. D. (1989). Corporate social reporting: a rebuttal of legitimacy theory. *Accounting and business research*, *19*(76), 343-352.

Guetterman, T. C., Fetters, M. D., & Creswell, J. W. (2015). Integrating quantitative and qualitative results in health science mixed methods research through joint displays. *The Annals of Family Medicine*, *13*(6), 554-561.

Gülsoy, T., & Ustabaş, A. (2019). Corporate Sustainability Initiatives in Gender Equality: Organizational Practices Fostering Inclusiveness at Work in an Emerging-Market Context. *International Journal of Innovation and Technology Management*, *16*(04), 1940005.

Gürlek, M., & Tuna, M. (2019). Corporate social responsibility and work engagement: Evidence from the hotel industry. *Tourism Management Perspectives*, *31*, 195-208.

Gürlek, M., Düzgün, E., & Uygur, S. M. (2017). How does corporate social responsibility create customer loyalty? The role of corporate image. *Social Responsibility Journal*.

Hackston, D., & Milne, M. J. (1996). Some determinants of social and environmental disclosures in New Zealand companies. *Accounting, auditing & accountability journal*.

Hafsi, T., & Turgut, G. (2013). Boardroom diversity and its effect on social performance: Conceptualization and empirical evidence. *Journal of business ethics*, *112*(3), 463-479.

Haggarty, L. (1996). What is content analysis. *Medical Teacher*, *18*(2), 99-101.

Hambrick, D. C. (2015). Upper echelons theory. *The Palgrave encyclopedia of strategic management*, *4*.

Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. Academy of Management Review, 32(2), 334–343.

Hambrick, D. C., Cho, T. S., & Chen, M. J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative science quarterly*, 659-684.

Hambrick, D. C., Finkelstein, S., & Mooney, A. C. (2005a). Executive job demands: New insights for explaining strategic decisions and leader behaviors. *Academy of management review*, *30*(3), 472-491.

Hambrick, D. C., Finkelstein, S., & Mooney, A. C. (2005b). Executives sometimes lose it, just like the rest of us. *Academy of Management Review*, *30*(3), 503-508.

Hambrick, D. C., Humphrey, S. E., & Gupta, A. (2015). Structural interdependence within top management teams: A key moderator of upper echelons predictions. *Strategic Management Journal*, *36*(3), 449-461.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, *9*(2), 193-206.

Haniffa, R. M., & Cooke, T. E. (2005). The impact of culture and governance on corporate social reporting. *Journal of accounting and public policy*, *24*(5), 391-430.

Harjoto, M., Laksmana, I., & Lee, R. (2015). Board diversity and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, *132*(4), 641-660.

Harrison, J. S. and St. John, C. H. (1996). Managing and partnering with external stakeholders. *Academy of Management Executive*, **10** (2), 46-60.

Hejjas, K., Miller, G., & Scarles, C. (2019). "It's like hating puppies!" Employee disengagement and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, *157*(2), 319-337.

Hemingway, C. A., & Maclagan, P. W. (2004). Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, *50*(1), 33-44.

Hendry, J. (2001). Missing the target: Normative stakeholder theory and the corporate governance debate. *Business Ethics Quarterly*, 159-176.

Hepkul, A., & Tokgoz, N. (2017). The Role of Professional Assocatıons in Corporate Social Responsibility *Contemporary Perspectives in Corporate Social Performance and Policy: The Middle Eastern Perspective*, 141.

Herrmann, P. (2002). The influence of CEO characteristics on the international diversification of manufacturing firms: An empirical study in the United States. *International Journal of Management*, *19*(2), 279.

Herrmann, P., & Datta, D. K. (2005). Relationships between top management team characteristics and international diversification: An empirical investigation. *British Journal of Management*, *16*(1), 69-78.

Hiller, N. J., & Hambrick, D. C. (2005). Conceptualizing executive hubris: the role of (hyper-) core self-evaluations in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, *26*(4), 297-319.

Historic Pullman Foundation (2019), http://www.pullmanil.org/town.htm, erişim tarihi, 1 Ocak, 2019.

Ho, F. N., Wang, H. M. D., Ho-Dac, N., & Vitell, S. J. (2019). Nature and relationship between corporate social performance and firm size: a cross-national study. *Social Responsibility Journal*, *15*(2), 258-274.

Hofstede, G. (1980). Culture's consequences: International differences in work-related values. Thousand Oaks, CA: Sage.

Holmes, S. L. (1977). Corporate social performance: Past and present areas of commitment. *Academy of Management Journal*, *20*(3), 433-438.

Hopkins, M. (2004). Corporate social responsibility: an issues paper.

Huang, C. J. (2010). Corporate governance, corporate social responsibility and corporate performance. *Journal of management & organization*, *16*(5), 641-655.

Huang, S. K. (2013). The impact of CEO characteristics on corporate sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *20*(4), 234-244.

Husted, B. W. (2015). Corporate social responsibility practice from 1800–1914: Past initiatives and current debates. *Business Ethics Quarterly*, *25*(1), 125-141.

Ilhan-Nas, T., Koparan, E., & Okan, T. (2015). The effects of the CSR isomorphism on both CSP and CFP. *Journal of Asia Business Studies*.

ILO (2019). Rules of the Game: An Introduction to the Standards-related Work of the International Labour Organization. International Labor Office, Geneva.

Ingram, R. W., & Frazier, K. B. (1980). Environmental performance and corporate disclosure. *Journal of accounting research*, 614-622.

Interface, 2018 http://www.interface.com/US/en-US/campaign/climate-take-back/Sustainability-Progress-en_US erişim tarihi 21 Kasım 2018

International Organization for Standardization (2017) **"***Practical overview of the linkages between ISO 26000:2010, Guidance on social responsibility, and OECD Guidelines for Multinational Enterprises (2011)"* https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100418.pdf *erişim (3 Kasım 2018).*

Ioannou, I., & Serafeim, G. (2012). What drives corporate social performance? The role of nation-level institutions. Journal of International Business Studies, 43(9), 834-864.

IUCN, (1980). International Union for Conservation of Nature, Natural Resources, & World Wildlife Fund: *World conservation strategy: Living resource conservation for sustainable development*. Gland, Switzerland: IUCN.

Jackson, G., & Apostolakou, A. (2010). Corporate social responsibility in Western Europe: an institutional mirror or substitute. *Journal of Business Ethics*, *94*(3), 371-394.

Jamali, D., & Carroll, A. (2017). Capturing advances in CSR: Developed versus developing country perspectives. *Business Ethics: A European Review*, *26*(4), 321-325.

Jamali, D., & Karam, C. (2018). Corporate social responsibility in developing countries as an emerging field of study. *International Journal of Management Reviews*, *20*(1), 32-61.

Jamali, D., Karam, C., Yin, J., & Soundararajan, V. (2017). CSR logics in developing countries: Translation, adaptation and stalled development. *Journal of World Business*, *52*(3), 343-359.

Jamali, D., & Mirshak, R. (2007). Corporate social responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context. *Journal of business ethics*, *72*(3), 243-262.

Jamali, D., & Neville, B. (2011). Convergence versus divergence of CSR in developing countries: An embedded multi-layered institutional lens. *Journal of Business Ethics*, *102*(4), 599-621.

Jamali, D., & Sidani, Y. (2008). Classical vs. modern managerial CSR perspectives: insights from Lebanese context and cross-cultural implications. *Business and Society Review*, *113*(3), 329-346.

Jamali, D., Sidani, Y., & El-Asmar, K. (2008). Changing managerial CSR orientations: a three country comparative analysis of Lebanon, Syria and Jordan. *Journal of Business Ethics*, 20.

Jensen, M. C. and W. H. Meckling: 1976, 'Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure', *Journal of Financial Economics* **3**, 305–360.

Jensen, M., & Zajac, E. J. (2004). Corporate elites and corporate strategy: How demographic preferences and structural position shape the scope of the firm. *Strategic Management Journal*, *25*(6), 507-524.

Jepperson, R. L. (2002). Political modernities: Disentangling two underlying dimensions of institutional differentiation. *Sociological Theory*, *20*(1), 61-85.

Jin, Z., & Bai, Y. (2011). Sustainable development and long-term strategic management: Embedding a long-term strategic management system into medium and long-term planning. *World Future Review*, *3*(2), 49-69.

Jo, H., & Harjoto, M. A. (2011). Corporate governance and firm value: The impact of corporate social responsibility. *Journal of business ethics*, *103*(3), 351-383.

Johnson, R. A., & Greening, D. W. (1999). The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance. *Academy of management journal*, *42*(5), 564-576.

Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of mixed methods research*, *1*(2), 112-133.

Johnson, M., Redlbacher, F., & Schaltegger, S. (2018). Stakeholder engagement for corporate sustainability: A comparative analysis of B2C and B2B companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *25*(4), 659-673.

Jones, G. (2018). Varieties of business responsibility. In *Varieties of Green Business*. Edward Elgar Publishing.

Jones, T. M., & Wicks, A. C. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of management review*, *24*(2), 206-221.

Jose, A., & Lee, S. M. (2007). Environmental reporting of global corporations: A content analysis based on website disclosures. *Journal of Business Ethics*, *72*(4), 307-321.

Kabasakal, H., & Bodur, M. (2002). Arabic cluster: a bridge between East and West. *Journal of World Business*, *37*(1), 40-54.

Kang, J. (2013). The relationship between corporate diversification and corporate social performance. *Strategic Management Journal,* 34:1, 94-109.

Kang, J. (2016). Labor market evaluation versus legacy conservation: What factors determine retiring CEOs' decisions about long-term investment?. *Strategic Management Journal*, *37*(2), 389-405.

Kang, J. (2017). Unobservable CEO characteristics and CEO compensation as correlated determinants of CSP. *Business & Society*, *56*(3), 419-453.

Kansal, M., & Singh, S. (2012). Measurement of corporate social performance: an Indian perspective. *Social responsibility journal*.

Kaplan, R. S., Serafeim, G., & Tugendhat, E. (2018). Inclusıve growth: profitable strategıes for tackling poverty and inequalıty. *Harvard Busıness Review*, *96*(1), 127-133.

Karaevli, A. (2007). Performance consequences of new CEO 'Outsiderness': Moderating effects of pre-and post-succession contexts. *Strategic management journal*, *28*(7), 681-706.

Karaevli, A., & Zajac, E. J. (2013). When do outsider CEOs generate strategic change? The enabling role of corporate stability. *Journal of Management Studies*, *50*(7), 1267-1294.

Karatop, B., Karahan, A. G., & Kubat, C. (2011). First application of total quality management in Ottoman Empire: Ahi organization. In *7th Research/Expert Conference with International Participations" QUALITY* (pp. 1109-1114).

Keyman, E. F., & Koyuncu, B. (2005). Globalization, alternative modernities and the political economy of Turkey. *Review of International Political Economy*, *12*(1), 105-128.

Khan, Z., Lew, Y. K., & Park, B. I. (2015). Institutional legitimacy and norms-based CSR marketing practices: Insights from MNCs operating in a developing economy. *International Marketing Review*, *32*(5), 463-491.

Khan, A., Muttakin, M. B., & Siddiqui, J. (2013). Corporate governance and corporate social responsibility disclosures: Evidence from an emerging economy. Journal of business ethics, 114(2), 207-223.

Khan, F. U., Zhang, J., Usman, M., Badulescu, A., & Sial, M. S. (2019). Ownership Reduction in state-owned enterprises and corporate social responsibility: Perspective from secondary privatization in China. *Sustainability*, *11*(4), 1008.

Khanna, T., & Yafeh, Y. (2005). Business groups and risk sharing around the world. *The Journal of Business*, *78*(1), 301-340.

Kılıç, M., & Kuzey, C. (2018). Assessing current company reports according to the IIRC integrated reporting framework. *Meditari Accountancy Research*.

Kılıç, M., & Kuzey, C. (2019). Determinants of climate change disclosures in the Turkish banking industry. *International Journal of Bank Marketing*.

Kiliç, M. (2016). Online corporate social responsibility (CSR) disclosure in the banking industry. *International Journal of Bank Marketing*.

Kim, U. M. (1994). Significance of paternalism and communalism in the occupational welfare system of Korean firms: A national survey. *CROSS CULTURAL RESEARCH AND METHODOLOGY SERIES-SAGE-*, *18*(1), 251-251.

Kim, A., & Lee, Y. (2018). Family firms and corporate social performance: evidence from Korean firms. *Asia Pacific Business Review*, *24*(5), 693-713.

Kim, K., Haider, Z. A., Wu, Z., & Dou, J. (2019). Corporate Social Performance of Family Firms: A Place-Based Perspective in the Context of Layoffs. *Journal of Business Ethics*, 1-18.

Kim, S., Sambharya, R. B., & Yang, J. S. (2016). Do CEOs exercise managerial discretion to save their jobs. *Journal of Management & Governance*, *20*(1), 179-200.

Kindermann, D. (2009). *Why do some countries get CSR sooner, and in greater quantity, than others? The political economy of corporate responsibility and the rise of market liberalism across*. Discussion Paper No. SP III 2009-301, Wissenschaftszentrum Berlin Abteilung, Wissen.

Kish-Gephart, J. J., & Campbell, J. T. (2015). You don't forget your roots: The influence of CEO social class background on strategic risk taking. *Academy of Management Journal*, *58*(6), 1614-1636.

Kitchenham, B., Brereton, O. P., Budgen, D., Turner, M., Bailey, J., & Linkman, S. (2009). Systematic literature reviews in software engineering–a systematic literature review. *Information and software technology*, *51*(1), 7-15.

Kloepffer, W. (2008). Life cycle sustainability assessment of products. *The International Journal of Life Cycle Assessment*, *13*(2), 89.

Kloke-Lesch, A. (2015). The G20 and the Sustainable Development Goals (SDGs): reflections on future roles and tasks. *Chongyang Institute for Financial Studies (ed.), G20 and global governance: blue book of G20 Think Tank*, *2016*, 55-71.

Knudsen, S. (2016). Protests against energy projects in Turkey: Environmental activism above politics. *British Journal of Middle Eastern Studies*, *43*(3), 302-323.

Kochhar, R., & David, P. (1996). Institutional investors and firm innovation: A test of competing hypotheses. *Strategic management journal*, *17*(1), 73-84.

Kolk, A. (2016). The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. *Journal of World Business*, *51*(1), 23-34.

Kolk, A., & Van Tulder, R. (2010). International business, corporate social responsibility and sustainable development. *International business review*, *19*(2), 119-125.

Konuk, F. A. (2018). The role of store image, perceived quality, trust and perceived value in predicting consumers' purchase intentions towards organic private label food. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *43*, 304-310.

Koos, S. (2012). The institutional embeddedness of social responsibility: a multilevel analysis of smaller firms' civic engagement in Western Europe. *Socio-Economic Review*, *10*(1), 135-162.

Korschun, D., Bhattacharya, C. B., & Swain, S. D. (2014). Corporate social responsibility, customer orientation, and the job performance of frontline employees. *Journal of Marketing*, *78*(3), 20-37.

Kostova, T. and Zaheer, S. (1999) 'Organizational legitimacy under conditions of complexity: the case of the multinational enterprise', Academy of Management Review 24(1): 64–81.

Krippendorff, L. K. (1989),". *Content analysis," in Barnouw, E. Gerbner, G. Schramm, W. Worth, TL and Gross L. (Eds), International Encyclopedia of Communication*, *1*, 403-407.

Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage publications. Thousand Oaks London

Kozan, M. K., Öksoy, D., & Özsoy, O. (2006). Growth plans of small businesses in Turkey: Individual and environmental influences. *Journal of Small Business Management*, *44*(1), 114-129.

Kunisch, S., Menz, M., & Cannella, A. A. (2019). The CEO as a key microfoundation of global strategy: T ask demands, CEO origin, and the CEO's international background. *Global Strategy Journal*, *9*(1), 19-41.

Kuzey, C., & Uyar, A. (2017). Determinants of sustainability reporting and its impact on firm value: Evidence from the emerging market of Turkey. *Journal of cleaner production*, *143*, 27-39.

Küskü, F. (2007). From necessity to responsibility: Evidence for corporate environmental citizenship activities from a developing country perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *14*(2), 74-87.

Küskü, F. ve Aydın, A. (2006), "Çevresel Vatandaşlık Faaliyetleri: Türk Tekstil Sanayii Örneği", Tokdemir, E.-Günçavdı, Ö. - Küçükçifçi, S. (Der), Yücel Candemir'e Armağan, İTÜ, İşletme Fakültesi, s: 321-333 (ISBN:975-561-286-6).

Küskü, F., & Zarkada-Fraser, A. (2004). An empirical investigation of corporate citizenship in Australia and Turkey. *British Journal of Management*, *15*(1), 57-72.

Küskü-Akdoğan F. K., & Bay, E. (2012). Voluntary Corporate Social Responsibility Activities: Ostensible Philanthropy. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 51-75.

Kyaw, K., Olugbode, M., & Petracci, B. (2017). Can board gender diversity promote corporate social performance. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, *17*(5), 789-802.

La Porta, R., Lopez de Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *The journal of finance*, *54*(2), 471-517.

Labelle, R., Hafsi, T., Francoeur, C., & Amar, W. B. (2018). Family firms' corporate social performance: A calculated quest for socioemotional wealth. *Journal of Business Ethics*, *148*(3), 511-525.

Lamb, N. H., & Butler, F. C. (2018). The influence of family firms and institutional owners on corporate social responsibility performance. *Business & Society*, *57*(7), 1374-1406.

Lamb, N. H., & Roundy, P. T. (2018). Institutional, stakeholder, and cultural influences on corporate social performance: an institution-based view. *International Journal of Comparative Management*, *1*(1), 4-18.

Landrum, N. E., & Ohsowski, B. (2018). Identifying worldviews on corporate sustainability: A content analysis of corporate sustainability reports. *Business Strategy and the Environment*, *27*(1), 128-151.

Lau, C., Lu, Y., & Liang, Q. (2016). Corporate social responsibility in China: A corporate governance approach. *Journal of Business Ethics*, *136*(1), 73-87.

Le, S., Fuller, B., Muriithi, S., Walters, B., & Kroll, M. J. (2015). The Influence of Top Managers' Values on Corporate Social Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Managerial Issues*, 9-27.

Lee, M. D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, *10*(1), 53-73.

Lee, S. Y., & Carroll, C. E. (2011). The emergence, variation, and evolution of corporate social responsibility in the public sphere, 1980–2004: The exposure of firms to public debate. *Journal of Business Ethics*, *104*(1), 115-131.

Lerner, L. D., & Fryxell, G. E. (1988). An empirical study of the predictors of corporate social performance: A multi-dimensional analysis. *Journal of Business Ethics*, 951-959.

Lewins, A. and Silver, C. (2007). *Using Software in Qualitative Research: A Step- by-Step Guide*, London: Sage.

Levitt, T. (1958). The dangers of social-responsibility. *Harvard Business Review*, *36*(5), 41-50.

Leavy, P. (2017). *Research design: Quantitative, qualitative, mixed methods, arts-based, and community-based participatory research approaches*. Guilford Publications.

Lewis, B. W., Walls, J. L., & Dowell, G. W. (2014). Difference in degrees: CEO characteristics and firm environmental disclosure. *Strategic Management Journal*, *35*(5), 712-722.

Li, S., Fetscherin, M., Alon, I., Lattemann, C., & Yeh, K. (2010). Corporate social responsibility in emerging markets. *Management international review*, *50*(5), 635-654.

Li, Z., & Haque, S. (2019). Corporate social responsibility employment narratives: a linguistic analysis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.

Li, F., Li, T., & Minor, D. (2016). CEO power, corporate social responsibility, and firm value: A test of agency theory. *International Journal of Managerial Finance*.

Li, F., Morris, T., & Young, B. (2019). The Effect of Corporate Visibility on Corporate Social Responsibility. *Sustainability*, *11*(13), 3698.

Li, D., Xin, L., Chen, X., & Ren, S. (2017). Corporate social responsibility, media attention and firm value: empirical research on Chinese manufacturing firms. *Quality & Quantity*, *51*(4), 1563-1577.

Li, W., & Zhang, R. (2010). Corporate social responsibility, ownership structure, and political interference: Evidence from China. *Journal of business ethics*, *96*(4), 631-645.

Liao, L., Lin, T. P., & Zhang, Y. (2018). Corporate board and corporate social responsibility assurance: Evidence from China. *Journal of Business Ethics*, *150*(1), 211-225.

Lim, S., Matolcsy, Z., & Chow, D. (2007). The association between board composition and different types of voluntary disclosure. European Accounting Review, 16(3), 555-583.

Lin, C. P., Hsiao, L. T., & Chuang, C. M. (2015). The board of directors and corporate social performance under weak institutions. *Asian Business & Management*, *14*(2), 117-145.

Lin-Hi, N., & Müller, K. (2013). The CSR bottom line: Preventing corporate social irresponsibility. *Journal of Business Research*, *66*(10), 1928-1936.

Lindgreen, A., Swaen, V., & Johnston, W. J. (2009). Corporate social responsibility: An empirical investigation of US organizations. *Journal of business ethics*, *85*(2), 303-323.

Liu, C., Chen, S., & Shao, Q. (2019). Do CEO Rhetorical Strategies Affect Corporate Social Performance? Evidence from China. *Sustainability*, *11*(18), 4907.

Lock, I., & Seele, P. (2015). Quantitative content analysis as a method for business ethics research. *Business Ethics: A European Review*, *24*, S24-S40.

López-González, E., Martínez-Ferrero, J., & García-Meca, E. (2019). Corporate social responsibility in family firms: A contingency approach. *Journal of cleaner production*, *211*, 1044-1064.

Luo, X., Kanuri, V. K., & Andrews, M. (2014). How does CEO tenure matter? The mediating role of firm-employee and firm-customer relationships. *Strategic Management Journal*, *35*(4), 492-511.

Luo, J., & Liu, Q. (2020). Corporate social responsibility disclosure in China: Do managerial professional connections and social attention matter. *Emerging Markets Review*, 100679.

Luth, M. T., & Schepker, D. J. (2017). Antecedents of corporate social performance: the effects of task environment managerial discretion. *Social Responsibility Journal*.

Macaulay, C. D., Richard, O. C., Peng, M. W., & Hasenhuttl, M. (2018). Alliance network centrality, board composition, and corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, *151*(4), 997-1008.

Makni, R., Francoeur, C., & Bellavance, F. (2009). Causality between corporate social performance and financial performance: Evidence from Canadian firms. *Journal of Business Ethics*, *89*(3), 409.

Manner, M. H. (2010). The impact of CEO characteristics on corporate social performance. *Journal of business ethics*, *93*(1), 53-72.

Mansi, S. A., & Reeb, D. M. (2002). Corporate diversification: what gets discounted. *The Journal of Finance*, *57*(5), 2167-2183.

Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative science quarterly*, *48*(2), 268-305.

Margolis, J. D., Elfenbein, H. A., & Walsh, J. P. (2009). Does it pay to be good... and does it matter? A meta-analysis of the relationship between corporate social and financial performance. *And does it matter*.

Martínez-Ferrero, J., Rodríguez-Ariza, L., García-Sánchez, I. M., & Cuadrado-Ballesteros, B. (2018). Corporate social responsibility disclosure and information asymmetry: the role of family ownership. *Review of Managerial Science*, *12*(4), 885-916.

Matta, E., & Beamish, P. W. (2008). The accentuated CEO career horizon problem: Evidence from international acquisitions. *Strategic Management Journal*, *29*(7), 683-700.

Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management review*, *30*(1), 166-179.

Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, *33*(2), 404-424.

Mattingly, J. E., & Berman, S. L. (2006). Measurement of corporate social action: Discovering taxonomy in the Kinder Lydenburg Domini ratings data. *Business & Society*, *45*(1), 20-46.

Mazutis, D. D. (2013). The CEO effect: A longitudinal, multilevel analysis of the relationship between executive orientation and corporate social strategy. *Business & Society*, *52*(4), 631-648.

McClelland, P. L., Liang, X., & Barker III, V. L. (2010). CEO commitment to the status quo: Replication and extension using content analysis. *Journal of Management*, *36*(5), 1251-1277.

McElroy, M. W., & Van Engelen, J. M. (2012). *Corporate sustainability management: The art and science of managing non-financial performance*. Routledge.

McGuire, J. B., Sundgren, A., & Schneeweis, T. (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of management Journal*, *31*(4), 854-872.

Mackey, A. (2008). The effect of CEOs on firm performance. *Strategic management journal*, *29*(12), 1357-1367.

Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens III, W. W. (1972). The Limits to growth a report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind. 1972. *Signet, New York*.

Mengoli, S., Pazzaglia, F., & Sandri, S. (2019). Family firms, institutional development and earnings quality: does family status complement or substitute for weak institutions. *Journal of Management and Governance*, 1-28.

Mertens, D. M. (2013). What does a transformative lens bring to credible evidence in mixed methods evaluations. *New directions for evaluation*, *2013*(138), 27-35.

Mertens, D. M. (2014). *Research and Evaluation in Education and Psychology: Integrating Diversity with Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods*. Sage publications.

Mertens, D. M., & Wilson, A. T. (2018). *Program evaluation theory and practice*. Guilford Publications.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, *83*(2), 340-363.

Miles, M. B., Huberman, A. M., Huberman, M. A., & Huberman, M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand oaks CA: Sage.

Miller, D., Breton-Miller, I. L., & Lester, R. H. (2013). Family firm governance, strategic conformity, and performance: Institutional vs. strategic perspectives. *Organization Science*, *24*(1), 189-209.

Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella Jr, A. A. (2007). Are family firms really superior performers. *Journal of corporate finance*, *13*(5), 829-858.

Milne, M. J., & Adler, R. W. (1999). Exploring the reliability of social and environmental disclosures content analysis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, *22*(4), 853-886.

Montiel, I. (2008). Corporate social responsibility and corporate sustainability: Separate pasts, common futures. *Organization & Environment*, *21*(3), 245-269.

Morgan, D. L. (1998). Practical strategies for combining qualitative and quantitative methods: Applications to health research. *Qualitative health research*, *8*(3), 362-376.

Morgan, D. L. (2007). Paradigms lost and pragmatism regained: Methodological implications of combining qualitative and quantitative methods. *Journal of mixed methods research*, *1*(1), 48-76.

Moriguchi, C. (2003). Implicit contracts, the great depression, and institutional change: a comparative analysis of US and Japanese employment relations, 1920–1940. *The Journal of Economic History*, *63*(3), 625-665.

Morse J (2003) 'Principles of mixed methods and multimethod research design' in Tashakkori A & Teddlie C (Eds) Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research. Thousand Oaks CA: Sage.

Moscalu, M., & Vintila, G. (2012). Study regarding the determinants of corporate social performance for a sample of Romanian listed companies. *Metalurgia International*, *17*(3), 237.

Motta, E. M., & Uchida, K. (2018). Institutional investors, corporate social responsibility, and stock price performance. *Journal of the Japanese and International Economies*, *47*, 91-102.

Muller, A., & Kolk, A. (2010). Extrinsic and intrinsic drivers of corporate social performance: Evidence from foreign and domestic firms in Mexico. *Journal of Management studies*, *47*(1), 1-26.

Muñoz-Torres, M. J., Fernández-Izquierdo, M. Á., Rivera-Lirio, J. M., & Escrig-Olmedo, E. (2019). Can environmental, social, and governance rating agencies favor business models that promote a more sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *26*(2), 439-452.

Narula, R. (2018). Multinational firms and the extractive sectors in the 21st century: Can they drive development. *Journal of World Business*, *53*(1), 85-91.

Neubaum, D. O., & Zahra, S. A. (2006). Institutional ownership and corporate social performance: The moderating effects of investment horizon, activism, and coordination. *Journal of Management*, *32*(1), 108-131.

Nuzula, N. F. (2019, August). Corporate Attitude toward Corporate Social Responsibility Assessed from CSR Reports: Comparison between Japanese food industry and the US counterpart. In *Annual International Conference of Business and Public Administration (AICoBPA 2018)*. Atlantis Press.

OECD (2011). OECD Guidelines for Multinational Enterprises. http://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf erişim tarihi 4 Mayıs 2019.

OECD (2013). Supervision and enforcement in corporate governance. https://www.oecdilibrary.org/docserver/9789264203334en.pdf?expires=1588338979&id=id&accname=oid008894&checksum=11FD6AE0EC9F727043735E5D1BF6385F

Oh, W. Y., Cha, J., & Chang, Y. K. (2017). Does ownership structure matter? The effects of insider and institutional ownership on corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, *146*(1), 111-124.

Oh, W. Y., Li, Z., & Park, S. (2016). The effects of CEO characteristics and incentives on corporate social responsibility. In *Corporate Responsibility* (pp. 162-182). Palgrave Macmillan, London.

Onaner, M. 2001. Türkiye'de Yabancı Sermaye Mevzuatı ve Yatırımları. A. Tarhan (Der.) Ekonomik istikrar, büyüme ve yabancı sermaye: 35-46 TCMB Yayınları. http://www.tcmb.gov.tr/yeni/evds/yayin/kitaplar/kitap2/turkyabserm.doc. Erişim 25 Nisan 2010.

Orlitzky, M. (2001). Does firm size comfound the relationship between corporate social performance and firm financial performance?. *Journal of Business Ethics*, *33*(2), 167-180.

Orlitzky, M., Louche, C., Gond, J. P., & Chapple, W. (2017). Unpacking the drivers of corporate social performance: A multilevel, multistakeholder, and multimethod analysis. *Journal of Business Ethics*, *144*(1), 21-40.

Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization studies*, *24*(3), 403-441.

Ortas, E., Álvarez, I., & Zubeltzu, E. (2017). Firms' board independence and corporate social performance: A meta-analysis. *Sustainability*, *9*(6), 1006.

Oruc, I. (2015). Women as a stakeholder: a qualitative study in Turkey. *Social Responsibility Journal*.

Ozdora-Aksak, E. (2015). An analysis of Turkey's telecommunications sector's social responsibility practices online. *Public Relations Review*, *41*(3), 365-369.

Ozdora Aksak, E., & Atakan Duman, S. (2016). Gaining legitimacy through CSR: An analysis of Turkey's 30 largest corporations. *Business Ethics: a european review*, *25*(3), 238-257.

Öniş, Z. (2000). Luxembourg, Helsinki and beyond: Towards an interpretation of recent Turkey-EU relations. *Government and Opposition*, *35*(4), 463-483.

Öniş, Z. (2004). The political economy of Turkey›s Justice and Development Party. *Available at SSRN 659463*.

Öniş, Z. (2006). Turkey›s encounters with the new Europe: multiple transformations, inherent dilemmas and the challenges ahead. *Journal of Southern Europe and the Balkans*, *8*(3), 279-298.

Öniş, Z., & Bakır, C. (2007). Turkey›s political economy in the age of financial globalization: The significance of the EU anchor. *South European Society & Politics*, *12*(2), 147-164.

Panwar, R., Paul, K., Nybakk, E., Hansen, E., & Thompson, D. (2014). The legitimacy of CSR actions of publicly traded companies versus family-owned companies. *Journal of Business Ethics*, *125*(3), 481-496.

Patrisia, D., & Dastgir, S. (2017). Diversification and corporate social performance in manufacturing companies. *Eurasian Business Review*, *7*(1), 121-139.

Pfeffer, J., & Salancik, G. 1978. *The external control of organizations: A resource-dependence perspective*. New York: Harper & Row.

Petrenko, O. V., Aime, F., Ridge, J., & Hill, A. (2016). Corporate social responsibility or CEO narcissism? CSR motivations and organizational performance. *Strategic Management Journal*, *37*(2), 262-279.

Popping R. 2000**.** *Computer-Assisted Text Analysis*. London: Sage

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, *84*(12), 78-92.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*, *89*(1), 2.

Post, J. E., & Mellis, M. (1978). Corporate responsiveness and organizational learning. *California Management Review*, *20*(3), 57-63.

Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *California management review*, *45*(1), 6-28.

Prasanna Kumar, B. (2011). Social banking with CSP and CFP relation in India: an empirical analysis. *Asia-Pacific Business Review*, *7*(4), 125-135.

Qiao, H., Zheng, F., Jiang, H., & Dong, K. (2019). The greenhouse effect of the agriculture-economic growth-renewable energy nexus: evidence from G20 countries. *Science of the Total Environment*, *671*, 722-731.

Quadagno, J. S. (1984). Welfare capitalism and the Social Security Act of 1935. *American Sociological Review*, 632-647.

Quigley, T. J., & Hambrick, D. C. (2012). When the former CEO stays on as board chair: Effects on successor discretion, strategic change, and performance. *Strategic Management Journal*, *33*(7), 834-859.

Radkau, J. (1996). Beweist die Geschichte die Aussichtslosigkeit von Umweltpolitik. in H. G. Kastenholz, K. H. Erdmann and M. Wolff (ed.), Nachhaltige Entwicklung: Zukunftschancen für Mensch und Umwelt (Springer, Berlin), pp. 141–156.

Ramasamy, B., & Ting, H. W. (2004). A comparative analysis of corporate social responsibility awareness: Malaysian and Singaporean firms. *Journal of Corporate Citizenship*, (13), 109-123.

Redclift, M. (1993). Sustainable development: needs, values, rights. *Environmental values*, 3-20.

Redclift, M. (2005). Sustainable development (1987–2005): an oxymoron comes of age. *Sustainable development*, *13*(4), 212-227.

Reed, D. (2002). Employing normative stakeholder theory in developing countries: A critical theory perspective. *Business & Society*, *41*(2), 166-207.

Reidenbach, R. E., & Robin, D. P. (1991). A conceptual model of corporate moral development. *Journal of Business Ethics*, *10*(4), 273-284.

Reimer, M., Van Doorn, S., & Heyden, M. L. (2018). Unpacking functional experience complementarities in senior leaders' influences on CSR strategy: A CEO–Top management team approach. *Journal of Business Ethics*, *151*(4), 977-995.

Riffe, D., Lacy, S., Fico, F., & Watson, B. (2019). *Analyzing media messages: Using quantitative content analysis in research*. Routledge.

Ringov, D., & Zollo, M. (2007). The impact of national culture on corporate social performance. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, *7*(4), 476-485.

Roach, C. P., & Slater, D. J. (2016). To make us truly human: humanities education and corporate social responsibility. *Journal of Global Responsibility*, *7*(2), 181-195.

Rodriguez, P., Siegel, D. S., Hillman, A., & Eden, L. (2006). Three lenses on the multinational enterprise: Politics, corruption, and corporate social responsibility.

Roth, K. (1995). Managing international interdependence: CEO characteristics in a resource-based framework. *Academy of Management Journal*, *38*(1), 200-231.

Rousseau, D. M., Manning, J., & Denyer, D. (2008). 11 Evidence in management and organizational science: assembling the field's full weight of scientific knowledge through syntheses. *The academy of management annals*, *2*(1), 475-515.

Russo-Spena, T., Tregua, M., & De Chiara, A. (2018). Trends and drivers in CSR disclosure: A focus on reporting practices in the automotive industry. *Journal of Business Ethics*, *151*(2), 563-578.

Sadeghi, G., Arabsalehi, M., & Hamavandi, M. (2016). Impact of corporate social performance on financial performance of manufacturing companies (IMC) listed on the Tehran Stock Exchange. *International Journal of Law and Management*.

SAGE Publications. (2012). *SAGE brief guide to corporate social responsibility*. Sage.

SAHA rating, BIST Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY) (2020). http://www.saharating.com/~saharati/bist-kurumsal-yonetim-endeksi/. Erişim tarihi: 1 Mayıs 2020.

Sahin, K., Basfirinci, C. S., & Ozsalih, A. (2011). 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*(7), 2959-2978.

Saiia, D. H., Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2003). Philanthropy as strategy: When corporate charity "begins at home". *Business & Society*, *42*(2), 169-201.

Sambharya, R. B. (1996). Foreign experience of top management teams and international diversification strategies of US multinational corporations. *Strategic Management Journal*, *17*(9), 739-746.

Sandelowski, M. (2000). Combining qualitative and quantitative sampling, data collection, and analysis techniques in mixed-method studies. *Research in nursing & health*, *23*(3), 246-255.

Saygili, E., Saygili, A. T., & Taran, A. (2019). Who dictates corporate governance practices in Turkey? The role of ownership structure for XKURY companies. *Turkish Studies*, 1-23.

Sayin, Z. (2021). Developments in Corporate Social Responsibility Understanding and Practices in Turkey. *Is Ahlakı Dergisi*, *14*(1), 112-124.

Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of management studies*, *48*(4), 899-931.

Scherer, A. G., Rasche, A., Palazzo, G., & Spicer, A. (2016). Managing for political corporate social responsibility: New challenges and directions for PCSR 2.0. *Journal of Management Studies*, *53*(3), 273-298.

Schmithüsen, F. J. (2013). Three hundred years of applied sustainability in forestry. *Working papers/Forest Policy and Forest Economics Department of Forest Sciences. International series*, *2013*(1).

Schnatterly, K., Shaw, K. W., & Jennings, W. W. (2008). Information advantages of large institutional owners. *Strategic Management Journal*, *29*(2), 219-227.

Schofer, E., & Fourcade-Gourinchas, M. (2001). The structural contexts of civic engagement: Voluntary association membership in comparative perspective. *American Sociological Review*, 806-828.

Schreck, P., & Raithel, S. (2018). Corporate social performance, firm size, and organizational visibility: Distinct and joint effects on voluntary sustainability reporting. *Business & Society*, *57*(4), 742-778.

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of management journal*, *46*(2), 179-194.

Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business ethics quarterly*, *13*(4), 503-530.

Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2008). Integrating and unifying competing and complementary frameworks: The search for a common core in the business and society field. *Business & Society*, *47*(2), 148-186.

Skudiene, V., McClathcy, C., & Kancleyte, A. (2013). Strategic versus ad-hoc corporate social performance: An analysis of CSP maturity and its relationship to corporate financial performance. *J. Mgmt. & Sustainability*, *3*, 16.

Selekler-Goksen, N. N., & Öktem, Ö. Y. (2009). Countervailing institutional forces: corporate governance in Turkish family business groups. *Journal of Management & Governance*, *13*(3), 193-213.

Selimoglu, S. K., & Caliskan, A. O. (2018). Sustainability reporting in airlines industry: evidence from Turkey. *International Journal of Sustainable Aviation*, *4*(2), 114-132.

Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California Management Review*, *17*(3), 58-64.

Sethi, S. P. (1979). A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns. *Academy of management review*, *4*(1), 63-74.

Sezen, S. (2011). International versus domestic explanations of administrative reforms: The case of Turkey. *International review of administrative sciences*, *77*(2), 322-346.

Sharma, B. (2013). Contextualising CSR in Asia: Corporate social responsibility in Asian economies.

Sharma, P., & Sharma, S. (2011). Drivers of proactive environmental strategy in family firms. *Business Ethics Quarterly*, *21*(2), 309-334.

Short, J. C., McKenny, A. F., Ketchen, D. J., Snow, C. C., & Hult, G. T. M. (2016). An empirical examination of firm, industry, and temporal effects on corporate social performance. *Business & Society*, *55*(8), 1122-1156.

Sila, I. (2018). Linking quality with social and financial performance: A contextual, ethics-based approach. *Production and Operations Management*, *27*(6), 1102-1123.

Simerly, R. L. (1994). Corporate social performance and firms' financial performance: an alternative perspective. *Psychological Reports*, *75*(3), 1091-1103.

Simerly, R. L. (1995). Institutional ownership, corporate social performance, and firms' financial performance. *Psychological Reports*, *77*(2), 515-525.

Simerly, R. L. (1997). Corporate social performance and multinationality: An empirical examination. International Journal of Management, 14, 699–703.

Simerly, R. L. (2003). An empirical examination of the relationship between management and corporate social performance. *International Journal of Management*, *20*(3), 353.

Simerly, R. L. & Li, M. (2000). Corporate social performance and multinationality, A longitudinal study. Working paper: http://www.westga.edu/*bquest/2000/corporate.html.

SKD Türkiye (2021a). Sürdürülebilir Kalkınma Derneği Türkiye: Hakkımızda. http://www.skdturkiye.org/hakkimizda. Erişim Tarihi (12.10. 2021).

SKD Türkiye (2021b). Sürdürülebilir Kalkınma Derneği Türkiye: Yaklaşımımız. http://www.skdturkiye.org/yaklasimimiz. Erişim Tarihi (12.10. 2021).

Smith, N., Smith, V., & Verner, M. (2013). Why are so few females promoted into CEO and vice president positions? Danish empirical evidence, 1997–2007. *ILR Review*, *66*(2), 380-408.

Simpson, W. G., & Kohers, T. (2002). The link between corporate social and financial performance: Evidence from the banking industry. *Journal of business ethics*, *35*(2), 97-109.

Slater, D. J., & Dixon-Fowler, H. R. (2009). CEO international assignment experience and corporate social performance. *Journal of business ethics*, *89*(3), 473-489.

Slater, D. J., & Dixon-Fowler, H. R. (2010). The future of the planet in the hands of MBAs: An examination of CEO MBA education and corporate environmental performance. *Academy of Management learning & education*, *9*(3), 429-441.

Song, L., Liang, Q., Lu, Y., & Li, X. (2016). Why Chinese entrepreneurial firms selectively perform corporate social responsibility issues?. *Chinese Management Studies*, *10*(2), 272-290.

Souder, D., Simsek, Z., & Johnson, S. G. (2012). The differing effects of agent and founder CEOs on the firm's market expansion. *Strategic Management Journal*, *33*(1), 23-41.

Spicer, B. H. (1978). Investors, corporate social performance and information disclosure: An empirical study. *Accounting Review*, 94-111.

Spindler, E. A. (2013). The History of Sustainability the origins and effects of a popular concept. In *Sustainability in tourism* (pp. 9-31). Springer Gabler, Wiesbaden.

SPK, (2020). Seri: IV No:56 sayılı Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ Hakkında Basın Duyurusu. https://www.spk.gov.tr/Duyuru/Goster/20111230/0. Erişim tarihi 1 Mayıs 2020.

Srivastava, A., & Bhatia, S. (2020). Influence of family ownership and governance on performance: Evidence from India. *Global Business Review*, 0972150919880711.

Stanwick, P. A., & Stanwick, S. D. (1998). The relationship between corporate social performance, and organizational size, financial performance, and environmental performance: An empirical examination. *Journal of business ethics*, *17*(2), 195-204.

Stavrou, E., Kassinis, G., & Filotheou, A. (2007). Downsizing and stakeholder orientation among the Fortune 500: Does family ownership matter?. *Journal of Business Ethics*, *72*(2), 149-162.

Steiner, G. A. 1983. Business and society. New York: Macmillan.

Stemler, S. E. (2015). Content analysis. *Emerging trends in the social and behavioral sciences: An Interdisciplinary, Searchable, and Linkable Resource*, 1-14.

Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A., & Martinuzzi, A. (2005). Corporations, stakeholders and sustainable development I: A theoretical exploration of business–society relations. *Journal of Business Ethics*, *61*(3), 263-281.

Strike, V. M., Berrone, P., Sapp, S. G., & Congiu, L. (2015). A socioemotional wealth approach to CEO career horizons in family firms. *Journal of Management Studies*, *52*(4), 555-583.

Sturdivant, F. D., & Ginter, J. L. (1977). Corporate social responsiveness: Management attitudes and economic performance. *California Management Review*, *19*(3), 30-39.

Sullivan, D. (1994). Measuring the degree of internationalization of a firm. *Journal of international business studies*, *25*(2), 325-342.

Suto, M., & Takehara, H. (2016). Estimating the hidden corporate social performance of Japanese firms. *Social Responsibility Journal*, *12*(2), 348-362.

Symeou, P. C., Zyglidopoulos, S., & Williamson, P. (2018). Internationalization as a driver of the corporate social performance of extractive industry firms. *Journal of World Business*, *53*(1), 27-38.

Tang, P., Fu, S., & Yang, S. (2019). Do peer firms affect corporate social performance. *Journal of Cleaner Production*, *239*, 118080.

Tang, Y., Qian, C., Chen, G., & Shen, R. (2015). How CEO hubris affects corporate social (ir) responsibility. *Strategic Management Journal*, *36*(9), 1338-1357.

Tang, P., Yang, S., & Boehe, D. (2018). Ownership and corporate social performance in China: Why geographic remoteness matters. *Journal of cleaner production*, *197*, 1284-1295.

Tascioglu, M., Eastman, J., Bock, D., Manrodt, K., & Shepherd, C. D. (2019). The impact of retailers' sustainability and price on consumers' responses in different cultural contexts. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, *29*(4), 430-455.

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

Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2010). Putting the human back in "human research methodology": The researcher in mixed methods research.

Tatoglu, E., Kula, V., & Glaister, K. W. (2008). Succession planning in family-owned businesses: Evidence from Turkey. *International Small Business Journal*, *26*(2), 155-180.

TDK, (2020). Türk Dil Kurumu: Genel Türkçe Sözlük, https://sozluk.gov.tr. Erişim tarihi 8 Mayıs 2020.

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

Tewari, R. (2011). Communicating corporate social responsibility in annual reports: a comparative study of Indian companies & multi-national corporations. *Journal of Management and Public Policy*, *2*(2), 22-51.

The Natural Step, 2018 https://thenaturalstep.org/project/interface/ erişim tarihi 21 Kasım 2018.

The Rockefeller Foundation, 2019. https://www.rockefellerfoundation.org/about-us/our-history/, erişim tarihi: 1 Ocak, 2019.

Thijssens, T., Bollen, L., & Hassink, H. (2015). Secondary stakeholder influence on CSR disclosure: An application of stakeholder salience theory. *Journal of Business Ethics*, *132*(4), 873-891.

Tihanyi, L., & Thomas, W. B. (2005). Information-processing demands and the multinational enterprise: A comparison of foreign and domestic earnings estimates. *Journal of Business Research*, *58*(3), 285-292.

Thomas, A. S., & Simerly, R. L. (1994). The chief executive officer and corporate social performance: An interdisciplinary examination. *Journal of Business Ethics*, *13*(12), 959-968.

Ting, I. W. K., Azizan, N. A., Bhaskaran, R. K., & Sukumaran, S. K. (2020). Corporate Social Performance and Firm Performance: Comparative Study among Developed and Emerging Market Firms. *Sustainability*, *12*(1), 26.

TKYD (2020). Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği: Hakkımızda. http://www.tkyd.org/tr/tkyd-hakkimizda.html. Erişim tarihi 8 Mayıs 2020.

Topple, C., Donovan, J. D., Masli, E. K., & Borgert, T. (2017). Corporate Sustainability Assessments: MNE engagement with sustainable development and the SDGs. *Transnational Corporations*, *24*(3), 61-71.

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, *14*(3), 207-222.

Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of management journal*, *40*(3), 658-672.

Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business ethics*, *89*(2), 189.

Turker, D. (2018). Global challenges: Aligning social responsibility and sustainable development goals. In *Managing social responsibility* (pp. 161-176). Springer, Cham.

Türker, D., & Vural, C. A. (2016). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Hayırseverlik. *Kurumsal Sosyal Sorumlulukta Güncel Yönelim ve Yaklaşımlar, editors Sibel Hoştut ve Secil Deren van het Hof*, 149-70.

TÜSİAD Raporu, (2009). Dünyada ve Türkiye'de İş Etiği ve Etik Yönetim. https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/3675-dunyada-ve-turkiyede-is-etigi-ve-etik-yonetimi. Erişim tarihi 10 Mayıs 2020.

Udayasankar, K. (2008). Corporate social responsibility and firm size. *Journal of business ethics*, *83*(2), 167-175.

UN Global Compact (2019). UN Global Compact Brochure: Guiding You Through Your Sustainability Journey. https://www.unglobalcompact.org/participation/join/application. Erişim Tarihi (13.11.2019).

UN Human Rigths (2011). Guiding Principles on Business and Human Rights. https://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf, erişim tarihi 4 Mayıs 2019.

UN News Centre, (2019a). Sustainable development Summit A Reminder of "The Boundless Potential of Humanity". https://news.un.org/en/story/2019/09/1047562, Erişim tarihi (12.11.2019).

UN News Centre, (2019b). Business Leaders Join UN to Rev Up Sustainable Development Investments. https://news.un.org/en/story/2019/10/1049411. Erişim Tarihi (13.11.2019).

UNDP 2030 Agenda (2019). Protecting development gains. https://www.undp.org/content/undp/en/home/2030-agenda-for-sustainable-development.html. Erişim tarihi (11.11.2019).

UNDP HDR, (2000). Human Development Report 2000. http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/261/hdr_2000_en.pdf. Erişim tarihi 16 Mayıs 2020.

UNDP HDR, (2018). United Nations Development Programme Human Development Reports. http://hdr.undp.org/en/2018-update. Erişim tarihi 16 Mayıs 2020.

UNDP/CSR Turkey/EU Commission. (2008). Turkey Corporate Social Responsibility Baseline Report. [online] Homepage: UNDP Turkey. *URL: http://www. undp.org.tr/publicationsDocuments/CSR_Report_en. pdf [accessed: 19.03. 2011]*.

UNSD Agenda 21, (2020). United Nations Conference on Environment & Development Rio de Janerio, Brazil, 3 to 14 June 1992. https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&nr=23&type=400&menu=35. Erişim tarihi: 11 Nisan 2020.

Unerman, J. (2000), "Methodological issues: reflections on quantification in corporate social reporting content analysis", Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 13 No. 5, pp. 667-80.

Ural, T., Acaravcı, S. K., Oypan, O., & Karaömer, Y. (2019) Mediating Effect of Corporate Social Responsibility in the Relationship between Innovation and Firm Value. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *14*(2), 479-490.

Uyan-Atay, B., & Tuncay-Celikel, A. (2017). CSR practices in Turkey: Examining CSR reports. In *Development-Oriented Corporate Social Responsibility: Volume 1* (pp. 167-188). Routledge.

Üsdiken, Behlül (2019) Owners and salaried managers in Turkish family business groups. In: Çolpan, Aslı M. and Jones, Geoffrey G., (eds.) Business, Ethics and Institutions: The Evolution of Turkish Capitalism in Global Perspectives. Routledge International Studies in Business History. Routledge, New York.

Üsdiken, B., & Yıldırım Öktem, Ö. (2008). Kurumsal ortamda degişim ve büyük aile holdingleri bünyesindeki şirketlerin yönetim kurullarında 'icrada görevli olmayan've 'bağımsız'üyeler= Changes in the institutional environment and» Non-Executive» and» Independent» directors on the boards of firms affiliated to large family business groups. *Amme İdaresi Dergisi*, *41*(1), 43-71.

Van Eck, N., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *scientometrics*, *84*(2), 523-538.

Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, *44*(2-3), 95-105.

Van Marrewijk, M. (2008). A typology of institutional frameworks supporting corporate sustainability: *The Netherlands: Erasmus University Rotterdam.*

Van Marrewijk, M., & Werre, M. (2003). Multiple levels of corporate sustainability. *Journal of Business ethics*, *44*(2-3), 107-119.

Van Zanten, J. A., & Van Tulder, R. (2018). Multinational enterprises and the Sustainable Development Goals: An institutional approach to corporate engagement. *Journal of International Business Policy*, *1*(3-4), 208-233.

Vázquez-Carrasco, R., & López-Pérez, M. E. (2013). Small & medium-sized enterprises and Corporate Social Responsibility: a systematic review of the literature. *Quality & Quantity*, *47*(6), 3205-3218.

Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of management review*, *29*(2), 222-240.

Vives, A. (2004). The role of multilateral development institutions in fostering corporate social responsibility. *Development*, *47*(3), 45-52.

Vogel, D. J. (2005). Is there a market for virtue: The business case for corporate social responsibility. *California Management Review*, *47*(4), 19-45.

Von Bertalanffy, L. (1972). The history and status of general systems theory. *Academy of Management Journal*, *15*(4), 407-426.

von Carlowitz, H. C. (1713). *Sylvicultura oeconomics, oder Hauszwirtschaftliche Nachricht und naturmäßige Anweisung zur Wilden Baum-Zucht*. J. Fr. Braun.

Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance–financial performance link. *Strategic management journal*, *18*(4), 303-319.

Waldman, D. A., Siegel, D. S., & Javidan, M. (2006). Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility. *Journal of management studies*, *43*(8), 1703-1725.

Wang, G., Holmes Jr, R. M., Oh, I. S., & Zhu, W. (2016). Do CEOs matter to firm strategic actions and firm performance? A meta-analytic investigation based on upper echelons theory. *Personnel Psychology*, *69*(4), 775-862.

Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, *10*(4), 758-769.

Watts, G., Fernie, S., & Dainty, A. (2019). Paradox and legitimacy in construction: how CSR reports restrict CSR practice. *International Journal of Building Pathology and Adaptation*.

WBCSD, (1999). *Corporate social responsibility: Meeting changing expectations*. World Business Council for Sustainable Development. https://growthorientedsustainableentrepreneurship.files.wordpress.com/2016/07/csr-wbcsd-csr-primer.pdf. Erişim tarihi: 17 Mayıs 2020.

WBCSD, (2000). World Business Council for Sustainable Development Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense.

WBCSD, (2015). WBCSD 2015 Report: Reporting Matters, Redefining Performance and Disclosure. https://www.wbcsd.org/Programs/Redefining-Value/External-Disclosure/Reporting-matters/Resources/Reporting-matters-2015. Erişim tarihi: 16 Mayıs 2020.

Weaver, G. R., Trevino, L. K., & Cochran, P. L. (1999). Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices. *Academy of Management Journal*, *42*(5), 539-552.

White, M. D., & Marsh, E. E. (2006). Content analysis: A flexible methodology. *Library trends*, *55*(1), 22-45.

Whitley, R. (1994). Dominant forms of economic organization in market economies. *Organization Studies*, *15*(2), 153-182.

Wickert, C., Scherer, A. G., & Spence, L. J. (2016). Walking and talking corporate social responsibility: Implications of firm size and organizational cost. *Journal of Management Studies*, *53*(7), 1169-1196.

Wijnberg, N. M. (2000). Normative stakeholder theory and Aristotle: The link between ethics and politics. *Journal of Business Ethics*, *25*(4), 329-342.

Winn M. I. and L. C. Angel. 2000. Toward a Process Model of Corporate Greening. Organization Studies 21, 6, 1119-1147.

Wiseman, J. (1982). An evaluation of environmental disclosures made in corporate annual reports. *Accounting, Organizations and Society*, *7*(1), 53-63.

Wisner, P. S., & Epstein, M. J. (2005). " Push" and" pull" impacts of NAFTA on environmental responsiveness and performance in Mexican industry. *MIR: Management International Review*, 327-347.

Wood, D. J. (1991a). Social issues in management: Theory and research in corporate social performance. *Journal of Management*, *17*(2), 383-406.

Wood, D. J. (1991b). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, *16*(4), 691-718.

Wood, D. J. (2010). Measuring corporate social performance: A review. *International Journal of Management Reviews*, *12*(1), 50-84.

World Bank (2000), "Global economic prospects and the developing countries", http://documents.worldbank.org/curated/en/589561468126281885/Global-economic-prospects-and-the-developing-countries-2000, erişim tarihi 04.01.2020.

World Health Organization. (2019). Millenium Development Goals (MDGs). https://www.who.int/topics/millennium_development_goals/en/. Erişim Tarihi (22.11.2019).

World Values Study Group. 1994. World Values Survey, 1981-1984 and 1990-1993. Ann Ar-bor, MI: Inter-university Consortium for Political and Social Research.

Wu, T. H., & Lin, M. C. (2019). Relationship of CEO inside debt and corporate social performance: A data envelopment analysis approach. *Finance Research Letters*, *29*, 308-314.

Xu, K., Hitt, M. A., & Miller, S. R. (2020). The ownership structure contingency in the sequential international entry mode decision process: Family owners and institutional investors in family-dominant versus family-influenced firms. *Journal of International Business Studies*, *51*(2), 151-171.

Yamak 2006. Changing institutional environment and business elites in Turkey. *Society and Business Review*, 1(3): 206-219.

Yamak, S. 2007. *Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının gelişimi*. İstanbul: Beta.

Yamak, S., Ergur, A., Karatas-Ozkan, M., & Tatli, A. (2019). CSR and leadership approaches and practices: a comparative inquiry of owners and professional executives. *European Management Review*, *16*(4), 1097-1114.

Yamak, S., & Ertuna, B. (2017). *A primer on corporate governance: Turkey*. New York, NY: Business Expert Press.

Yamak, S., & Üsdiken, B. (2006). Economic liberalization and the antecedents of top management teams: evidence from Turkish 'big'business. *British Journal of Management*, *17*(3), 177-194.

Yang, Q., Zimmerman, M., & Jiang, C. (2011). An empirical study of the impact of CEO characteristics on new firms' time to IPO. *Journal of Small Business Management*, *49*(2), 163-184.

Yediyıldız, B. (1988). Türk Kültür Sistemi İçinde Vakfın Yeri. *Vakıflar Dergisi,* 20: 403-408.

Yeni TTK, 2020. Türk Ticaret Kanunu. http://www.ticaretkanunu.net/wp-content/uploads/2019/08/Yeni-TTK.pdf. Erişim tarihi 1 mayıs 2011.

Yilmaz, I. (2013). Social Performance vs. Financial Performance. *International Journal of Finance & Banking Studies (2147-4486)*, *2*(2), 53-65.

Yin, J. (2017). Institutional drivers for corporate social responsibility in an emerging economy: A mixed-method study of Chinese business executives. *Business & society*, *56*(5), 672-704.

Yurtoglu, B. B. (2000). Ownership, control and performance of Turkish listed firms. *Empirica*, *27*(2), 193-222.

Yurtoglu, B. (2003). *Corporate governance and implications for minority shareholders in Turkey* (No. 2003/7). Discussion Paper.

Yurtoglu, B. B. (2019). Governance and Social Responsibility in Large Turkish Firms. in *Business, Ethics and Institutions: The Evolution of Turkish Capitalism in Global Perspectives*, Edited by Asli M. Colpan, Geoffrey Jones, Routledge, Published September 19, 2019, ISBN 9780367142902.

Zamir, F., & Saeed, A. (2018). Location matters: Impact of geographical proximity to financial centers on corporate social responsibility (CSR) disclosure in emerging economies. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-33.

Zeghal, D., & Ahmed, S. A. (1990). Comparison of social responsibility information disclosure media used by Canadian firms. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *3*(1), 0-0.

Zellweger, T. M., & Astrachan, J. H. (2008). On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review*, *21*(4), 347-363.

Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, *23*(3), 851-868.

Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2013). Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory and practice*, *37*(2), 229-248.

Zhang, Y., & Rajagopalan, N. (2010). Once an outsider, always an outsider? CEO origin, strategic change, and firm performance. *Strategic Management Journal*, *31*(3), 334-346.

Zhao, X., Chen, S., & Xiong, C. (2016). Organizational attention to corporate social responsibility and corporate social performance: the moderating effects of corporate governance. *Business Ethics: A European Review*, *25*(4), 386-399.

Zhou, J. (2016). Sources of CEO power and firm diversification: how threat plays a role. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2016, No. 1, p. 15398). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Zhou, W., & Wang, Y. (2014). An empirical study for corporate risk index: CEO characteristics affecting corporate risk-taking. *Journal of Applied Sciences*, *14*(24), 3520-3525.

Zukin, S. and DiMaggio, P. (1990) 'Introduction'. In Zukin, S. and DiMaggio, P. (eds) Structures of Capital. The Social Organization of the Economy, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 1–36.

Zutt, J., Panzer, J., Moorty, L. M., Rab, H.N., Knight, D., Yasar, P., Atas, E. and Oguz, A. A. (2018). *Turkey Economic Monitor: Steadying the Ship (English)*. Turkey Economic Monitor. Washington, D.C.: World Bank Group. http://documents.worldbank.org/curated/en/566931547042740293/pdf/133555-TEMDECfinal.pdf. Erişim tarihi 16 Mayıs 2020.

Zyglidopoulos, S. C., Georgiadis, A. P., Carroll, C. E., & Siegel, D. S. (2012). Does media attention drive corporate social responsibility. *Journal of Business Research*, *65*(11), 1622-1627

EKLER

EK A: Türkiye'de KSP ile İlgili Araştırmalar

Tablo A.1: Web of Science ve Scopus Veri Tabanlarında Türkiye'de KSP ile ilgili Araştırmalar

	Yazar	Makale	Dergi	Örneklem	Analiz	Araştırma Amacı	Bulgu
1	Colakoglu, Eryilmaz ve Martínez-Ferrero, 2020	Is board diversity an antecedent of corporate social responsibility performance in firms? A research on the 500 biggest Turkish companies	Social Responsibility Journal	2015 yılında İstanbul Ticaret Odası En Büyük 500 Türk İşletmesi arasında yer alan 117 işletme	İçerik analizi ve hiyerarşik regresyon analizi	Yönetim kurulunun çeşitliliği, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk performansına doğrudan etki etmekte midir?	Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin oranları arttıkça işletmelerin KSS performansları da anlamlı bir artış sergilemekteyken; kadın YK üyesi veya yabancı uyruklu YK üyelerinin oranının KSP performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı gözlenmiştir.
2	Sila, 2018	Linking quality with social and financial performance: A contextual, ethics based approach.	Production and Operations Management	İstanbul Ticaret Odasına kayıtlı 156 şirket ve Kıbrıs Türk Ticaret Odasına kayıtlı 132 şirket	Yapısal eşitlik modellemesi (Anket)	Bu araştırmanın amacı Türkiye ve Kuzey Kıbrıs'taki işletmelerin toplam kalite yöntemi (TQM) uygulamaları, KSP ve finansal ve pazar performansları (FMP) arasındaki ilişkiyi test etmek ve iki moderatör değişkenin (ülke ve sektör) bu ilişki üzerindeki etkisini incelemektir.	Çeşitli TKY uygulamalarına paydaş çıkarlarının entegrasyonunun hem kurumsal sosyal performans hem de finansal ve Pazar performansına pozitif yönde etki ettiği bulgularına erişmişlerdir. İşletmelerin ülke kökenlerinin bu ilişki üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı ancak sektörel etkilerin önemli derecede etkili olduğu savunulmuştur.
3	Ilhan-Nas, Koparan, ve Okan, 2015	The effects of the CSR isomorphism on both CSP and CFP	Journal of Asia Business Studies	Borsa İstanbul'da 2007 yılında işlem gören çok uluslu şirketlere bağlı 63 kuruluş	İçerik analizi ve Kanonik korelasyon analizi	Şirketlerin genel merkezleri ve bağlı kuruluşlarının KSS benzeşmelerinin kurumsal sosyal performansları ve finansal performansları ile etkileşimini incelemektir.	Şirketlerin genel merkezleri ve bağlı kuruluşlarının kurumsal sosyal sorumluluklarının benzeşmesinin hem finansal performans hem de kurumsal sosyal performansa pozitif yönde etki ettiği bulunmuştur. Benzeşmenin, kurumsal sosyal performansın özellikle çalışanlar ve ürün ile ilgili boyutlarındaki olumlu etkisinin daha yüksek olduğunu vurgulamışlardır.

Tablo A.2: Türkiye'de Kurumsal Sosyal Performans ile İlgili Diğer Makaleler ve Kitap Bölümleri

	Yazar	Makale/Bölüm Başlığı	Makale/Kitap Adı	Örneklem	Analiz	Amaç	Bulgu
1	Sahin, Basfirinci ve Ozsalih, 2011	The impact of board composition on corporate financial and social responsibility performance: Evidence from public-listed companies in Turkey.	African Journal of Business Management	Istanbul Menkul Kıymetler Borsasında 2007 yılında işlem gören 165 finansal olmayan kuruluş	İçerik analizi ve Lojistik regresyon analizi	Araştırmacılar yönetim kurulunun özellijleri, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ve finansal performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir.	YK boyutu küçüldükçe finansal performansın arttığı ancak yöneticilerin şirkette hisse sahibi olduğu ve CEO'nun aynı zamanda YK başkanı olduğu şirketlerin finansal performansının daha düşük olduğu ortaya konmuştur. Bağımsız YK oranı arttıkça kurumsal sosyal sorumluluk performansının da anlamlı ölçüde arttığı vurgulanmıştır.
2	Arsoy, Arabaci ve Çiftçioğlu, 2012	Corporate social responsibility and financial performance relationship: The case of Turkey	Journal of Accounting & Finance	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan 28 işletme	İçerik analizi ve Temel bileşen analizi (principle component analysis)	Bu araştırmanın temel amacı kurumsal sosyal performans ve finansal performans arasındaki ilişkiyi irdelemektir.	KSP ve Finansal performans arasında pozitif korelasyon olduğu saptanmıştır.
3	Yilmaz, 2013	Social Performance vs. Financial Performance	International Journal of Finance & Banking Studies	Türk Bankaları	İçerik analizi ve Panel veri regresyonu	Bu araştırmanın temel amacı kurumsal sosyal performans ile finansal performans arasında bir ilişki olup olmadığını incelemektir.	Bankaların sermaye yeterlilik oranları (bank capital adequacy ratio) ile KSP arasında korelasyon olmadığı, likidite oranı (likit varlıklar/toplam varlıklar) ve KSP arasında negatif yönlü korelasyon olduğu ifade edilmiştir. Diğer yandan toplam varlıklar (total asstes) ile KSP arasında pozitif korelasyon olduğu ve büyük bankaların kurumsal sosyal performanslarının daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir.
4	Aşcıgil, Soytaş ve Özcanlı, 2016	The Relationship between Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance: Evidence from Turkey	Kitap ismi: Social and Economic Perspectives on Sustainability, 84.	2012 yılında İstanbul Ticaret Odasının en büyük endüstri şirketleri arasında yer alan 57 kuruluş.	İçerik analizi ve Regresyon	İşletmelerin kurumsal sosyal performansı ile finansal performansının birbirleri üzerinde etkisi var mı?	Kurumsal sosyal performans seviyesi ile finansal performans seviyesi arasında ya da tersi yönde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

EK B: Web of Science Veri Tabanında KSP'yi Etkileyen Faktörlere İlişkin Araştırmalar

Tablo B.1: Bireysel Seviyede Kurumsal Sosyal Performansı Etkileyen Faktörlere İlişkin Araştırmalar

	Makale	Ülke	Bağımlı değişken	Bağımsız Değişken ve İlişki Yönü	Aracı Değişken/Düzenleyici Değişken ve İlişki Yönü	Kuramlar	Araştırma Sahası	Araştırma Seviyesi	Yöntem	Örneklem	Yıl
1	Cha, Abebe ve Dadanlar (2018)	ABD	KSP (pozitif), KLD	***KSP pozitif , hayırseverlik,*** CEO'nun sivil katılımı +[1] ***KSP pozitif, toplumsal meselelere firma seviyesinde katılım,*** CEO'nun sivil katılımı *İAD[2] ***KSP pozitif, çevresel performans,*** CEO'nun sivil katılımı +[3]		Tepe kademeler kuramı, Paydaş kuramı	Tepe yönetici, CEO	Bireysel Seviye	Hierarc-hical OLS Analysis	178 şirket	2010-2013
2	Liu, Chen, Shao (2019)	Çin	KSP, Hexun CSP	**KSP,** CEO retorik stratejisi:pathos (duygu) + **KSP,** CEO retorik stratejisi:ethos (değerler sistemi) *İAD **KSP,** CEO retorik stratejisi:logos (rasyonellik) +		Tepe kademeler kuramı	Tepe yönetici, CEO	Bireysel Seviye	Fixed effect multiple regression	246 şirket	2014-2016
3	Wu ve Lin, (2019)	ABD	KSP (pozitif ve negatif), KLD	***KSP,*** CEO'nun şirketten alacakları (CEO inside debt holdings) +			Tepe yönetici, CEO	Bireysel Seviye	Two-Stage Least Squares Regression	2995 firma yıl gözlemi	2007-2015
4	Kang (2016)	ABD	KSP, KLD	KSP, CEO'nun Emekliliği -[4]	***DD= CEO'nun yaşı (daha geç yaşta emekli olursa)***, CEO'nun emekliliği ve KSP -*İA[5] (ilişkiyi zayıflatıyor) ***DD= Emekliliğinden sonra CEO YK üyesi olarak alınmışsa*** -*İA (ilişkiyi zayıflatıyor)[6]	Paydaş yaklaşımı, Vekalet yaklaşımı	Tepe yönetici, CEO	Bireysel Seviye	Simultaneous regression approach	3536 gözlem, 579 firma	1992-2006

1 CEO'nun gönüllü olarak çeşitli kamusal, kar amacı gütmeyen ve yerel topluma yönelik oluşumlara katılımı ve şirketlerin hayırseverlik performansı arasında pozitif ilişki vardır.

2 CEO'nun gönüllü olarak çeşitli kamusal, kar amacı gütmeyen ve yerel topluma yönelik oluşumlara katılımı ve şirketlerin toplumsal meselelere katılımı üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkiye sahip değildir.

3 CEO'nun gönüllü olarak çeşitli kamusal, kar amacı gütmeyen ve yerel topluma yönelik oluşumlara katılımı ve şirketlerin çevresel performansı arasında pozitif ilişki vardır.

4 CEO'ların emekliliğinin yaklaşması ve KSP arasında negatif yönlü bir ilişki mevcuttur. Emekliliği yaklaşan CEO'ların şirketlerinde kurumsal sosyal performans düşmektedir.

5 CEO'nun genç yaşta emekli olması, emeklilik ve KSP arasındaki negatif ilişkiyi zayıflatmaktadır.

6 CEO, emeklilikten sonrası için YK kuruluna kabul edilmişse, emeklilik ve KSP arasındaki negatif ilişki zayıflamaktadır.

Tablo B.1: Bireysel Seviyede Kurumsal Sosyal Performansı Etkileyen Faktörlere İlişkin Araştırmalar

	Makale	Ülke	Bağımlı değişken	Bağımsız Değişken ve İlişki Yönü	Aracı Değişken/Düzenleyici Değişken ve İlişki Yönü	Kuramlar	Araştırma Sahası	Araştırma Seviyesi	Yöntem	Örneklem	Yıl
5	Roach ve Slater (2016)	ABD	KSP, KLD	***KSP (toplam),*** CEO'nun beşeri bilimlerde lisans derecesine sahip olması + ***KSP topluluk*** , CEO'nun beşeri bilimlerde lisans derecesine sahip olması + ***KSP çeşitlilik,*** CEO'nun beşeri bilimlerde lisans derecesine sahip olması + ***KSP çevre,*** CEO'nun beşeri bilimlerde lisans derecesine sahip olması*İAD ***KSP kurumsal yönetim,*** CEO'nun beşeri bilimlerde lisans derecesine sahip olması*İAD ***KSP çalışanların refahı,*** CEO'nun beşeri bilimlerde lisans derecesine sahip olması*İAD ***KSP insan hakları,*** CEO'nun beşeri bilimlerde lisans derecesine sahip olması*İAD ***KSP müşteri/ürün başarısı,*** CEO'nun beşeri bilimlerde lisans derecesine sahip olması*İAD		Tepe kademeler kuramı	Tepe yönetici, CEO	Bireysel Seviye	ANCOVA	404	2004
6	Slater ve Dixon-Fowler (2009)	ABD	KSP, KLD	***KSP pozitif*** , CEO'nun uluslararası tecrübesi +, CEO'nun çıktı fonksiyonuna dayalı tecrübesi[7] *İAD; ***KSP negatif,*** CEO'nun uluslararası tecrübesi *İAD, CEO'nun çıktı fonksiyonuna dayalı tecrübesi*İAD; ***KSP genel,*** CEO'nun uluslararası tecrübesi +, CEO'nun çıktı fonksiyonuna dayalı tecrübesi +	***DD= CEO'nun çıktı fonksiyonuna dayalı tecrübesi,*** CEO'nun uluslararası tecrübesi ve *KSP pozitif* +[8], CEO'nun uluslararası tecrübesi ve *KSP negatif* *İAD[9]; CEO'nun uluslararası tecrübesi ve KSP genel +[10]	Tepe kademeler kuramı	Tepe yönetici, CEO	Bireysel Seviye	Hierarchical regression analysis	393 CEO	2004

7 CEO'nun çıktı fonksiyonuna dayalı tecrübesi: pazarlama satış, ürün ARGE, girişimcilik

8 CEO'nun çıktı fonksiyonuna dayalı tecrübesi, CEO'nun uluslararası tecrübesi ve pozitif KSP *ara*sındaki pozitif ilişkiyi güçlendirmektedir.

9 CEO'nun çıktı fonksiyonuna dayalı tecrübesinin, CEO'nun uluslararası tecrübesi ve negatif KSP arasındaki pozitif ilişki üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi yoktur.

10 CEO'nun çıktı fonksiyonuna dayalı tecrübesi, CEO'nun uluslararası tecrübesi ve genel KSP arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirmektedir.

Tablo B.1: Bireysel Seviyede Kurumsal Sosyal Performansı Etkileyen Faktörlere İlişkin Araştırmalar

	Makale	Ülke	Bağımlı değişken	Bağımsız Değişken ve İlişki Yönü	Aracı Değişken/Düzenleyici Değişken ve İlişki Yönü	Kuramlar	Araştırma Sahası	Araştırma Seviyesi	Yöntem	Örneklem	Yıl
7	Thomas ve Simerly (1994)	ABD	Fortune's (1989) survey of America's most admired corporations	***KSP'si yüksek firmalar,*** çıktı odaklı[11] tecrübesi olan CEO'ların oranı yüksek *İA, CEO'nun şirkette toplam çalışma süresi daha yüksek *İA, CEO'nun bu göreve atanmadan önceki çalışma süresi daha yüksek *İA ***KSP'si düşük firmalar,*** süreç odaklı[12] tecrübesi olan CEO'ların oranı yüksek *İA, CEO'nun şirkette toplam çalışma süresi daha düşük *İA, CEO'nun bu göreve atanmadan önceki çalışma süresi daha düşük*İA		Stratejik liderlik kuramı	Tepe yönetici, CEO	Bireysel Seviye	Faktör analizi (Factor analysis) Çok değişkenli analiz (Multivariate Analysis)	97 firma	1989
8	Huang (2013)	Kuzey Amerika, Avrupa, Asya, Güney Amerika, Afrika	the Global 100 by Corporate Knights, CRO magazine's 100 Best Corporate Citizens, the Most Ethical Companies by Ethisphere and Newsweek's Green Ranking	***KSP,*** CEO'nun yaşı*İAD, CEO'nun ülkesi*İAD, CEO'nun çalışma süresi +, CEO'nun cinsiyeti +, İşletme yüksek lisansı (MBA) +, Mühendislik alanında YL (MS) +, *üniversite mezunu değil*İAD, Beşeri bilimler ve sosyal bilimlerde lisans derecesi (BA)*İAD, Mühendislik alanlarında lisans (BS) *İAD, beşeri bilimlerde master*İAD, mühendislik alanlarında PhD *İAD, diğer alanlarda PHD *İAD*		Paydaş kuramı	Tepe yönetici, CEO	Bireysel Seviye	Regresyon analizi	661 firma	2005-2010

11 CEO'nun çıktı odaklı tecrübesi: pazarlama, ARGE ürün geliştirme
12 CEO'nun süreç odaklı tecrübesi: mühendislik, muhasebe ve finans

Tablo B.1: Bireysel Seviyede Kurumsal Sosyal Performansı Etkileyen Faktörlere İlişkin Araştırmalar

	Makale	Ülke	Bağımlı değişken	Bağımsız Değişken ve İlişki Yönü	Aracı Değişken/Düzenleyici Değişken ve İlişki Yönü	Kuramlar	Araştırma Sahası	Araştırma Seviyesi	Yöntem	Örneklem	Yıl
9	Manner (2010)	ABD	KSP, KLD	***KSP pozitif,*** CEO'nun özellikleri + CEO'nun ekonomi lisans derecesinin olması -, CEO'nun beşeri bilimlerde lisans derecesinin olması +, CEO'nun diğer sosyal bilim alanlarından birinde lisans derecesinin olması*İAD, CEO'nun paydaşa yönelik fonksiyonel tecrübesi (İK, halkla ilişkiler, pazarlama satış operasyonlar ve ARGE) +, CEO'nun hissedarlara yönelik tecrübesi (muhasebe finans) *İAD, genel tecrübe (CEO, başkan ya da diğer yönetim seviyelerinde tecrübe) *İAD, Kadın CEO + CEO ücretlendirmesi (kısa vadeli) -, CEO ücretlendirmesi (uzun vadeli) + ***KSP negatif,*** CEO'nun özellikleri *İAD[13]		Tepe kademeler kuramı	Tepe Yönetici, CEO	Bireysel seviye	Binomial regression; OLS regression	650 şirket	2006
10	Kang (2017)	ABD	KLD social ratings	***KSP,*** gözlemlenemeyen CEO özellikleri[14] +[15], CEO'ların hisse senedi +[16], CEO'lara tanınan hisse senedi opsiyonları (nın birikimli değeri) +[17] ***KSP pozitif,*** CEO'ların hisse senedi *İAD[18], CEO'lara tanınan hisse senedi opsiyonları +[19] ***KSP negatif,*** CEO'ların hisse senedi*İA[20], CEO'lara tanınan hisse senedi opsiyonları*İAD[21]		Davranışsal vekalet kuramı	Tepe yönetici, CEO	Bireysel Seviye	Çok değişkenli analiz	1072 firma 1502 CEO; 4685 gözlem	1992-2006

13 CEO'ya ilişkin olarak sıralanan hiçbir özellik ve negatif KSP arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.
14 CEO'nun gözlemlenemeyen özellikleri (riskten kaçınma): Bu çalışmada, araştırmacılar CEO'nun hisse senedine sahip olmasının ve CEO'ya hisse senedi opsiyonu tanınmasının, CEO'ların riskten kaçınma eğilimine işaret ettiğini belirtmişlerdir.
15 CEO'ların gözlemlenemeyen özellikleri (riskten kaçınma) ile KSP arasında pozitif korelasyon vardır.
16 CEO'nun yüksek oranda hisse senedinin olması ile KSP arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yüksek oranda hisse senedine sahip CEO'lar riskten kaçınma eğiliminde olabilir. Böylece kararlarının toplumsal ve etik boyutlarına daha dikkat ederek KSP oranını artırırlar.
17 CEO'nun yüksek oranda hisse senedi opsiyonuna sahip olması ile KSP arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yüksek oranda hisse senedi opsiyonuna sahip CEO'lar riskten kaçınma eğiliminde olabilirler. Böylece kararlarının toplumsal ve etik boyutlarına daha dikkat ederek kurumsal sosyal performans oranını artırırlar.
18 CEO'ların yüksek oranda hisse senedine sahip olması ile pozitif KSP (şirketin gönüllü olarak, paydaşların beklentilerin*in ötesine geçen sorumluluk faaliyetleri) arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır*.
19 Yüksek oranda hisse senedi opsiyonuna sahip CEO'lar ve pozitif KSP (şirketin gönüllü olarak, payd*aşların beklentilerinin ötesine geçen sorumluluk faaliyetleri) arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.*
20 CEO'ların yüksek oranda hisse senedi sahibi olması ile negatif KSP (toplum ve çevre üzerinde negatif dışsallık yaratan faaliyetleri) arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yüksek oranda hisse senedi sahibi olan CEO'ların şirketlerinde negatif KSP performansı yükselmekte yani daha az negatif dışsallık oluşmaktadır. Bulgulara göre, yüksek oranda hisse senedine sahip CEO'lar, toplumsal olarak sorumsuz ve etik dışı davranışlardan kaçınırken; pozitif KSP faaliyetlerine ise yeterince yönelmeyebilirler.
21 Yüksek oranda hisse senedi opsiyonuna sahip CEO ile negatif KSP (toplum ve çevre üzerinde negatif dışsallık yaratan faaliyetleri) arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo B.2: Firma Seviyesinde Kurumsal Sosyal Performansı Etkileyen Faktörlere İlişkin Araştırmalar

	Makale	Ülke	Bağımlı değişken	Bağımsız Değişken ve İlişki Yönü	Aracı Değişken/Düzenleyici Değişken ve İlişki Yönü	Kuramlar	Araştırma Sahası	Araştırma Seviyesi	Yöntem	Örneklem	Yıl
1	Khan, Zhang, Usman, Badulescu, Sial (2019)	Çin	KSP, Rankings (RKS)	***KSP***[22]**,** sahiplik yapısı: devlet sahipliğinin yüzdesi +[23], devlet sahipliğinin azaltılma seviyesi (dummy variable) -		Paydaş kuramı (Stakeholder salience theory)	Sahiplik yapısı	Firma Seviyesi	Çoklu regresyon (Multiple regressions)	10809 firma yıl gözlemi	2010-2015
2	Simerly (1995)	ABD		***KSP,*** Kurumsal sahiplik oranı*İAD ***Finansal Performans (Bağımlı Değişken)***, KSP +			Sahiplik yapısı	Firma Seviyesi	Çoklu regresyon (Multiple regressions)	42	1998
3	Fernandez, Burnett ve Gomez, (2018)	ABD	KSP (pozitif ve negatif), KLD	***KSP,*** yönetim kurulundaki toplam kadın üye sayısı +	***DD= Şirketin gönüllü üyeliği (UNGC veya GRI),*** +[24] ***DD=Önceki finansal performanstan sapma **İA***[25] ***DD: Uluslararasılaşma (yurtdışı satışlar/toplam satışlar)*** +[26] ***DD: Ürün çeşitlendirmesi-***[27]	Rol uygunluğu kuramı (role congruity theory)	Kurumsal yönetim	Firma Seviyesi	Generalized estimating equations technique with Heckman's two-stage approach	445 firma: 3,382 firma yıl gözlemi	2001-2011

22 Her bir tablodaki makaledeki "bağımsız değişken ve ilişki yönü" sütununda yer alan, KSP (kurumsal sosyal performans) bağımlı değişkeni; onu izleyen değişkenler ise bağımsız değişkenleri temsil etmektedir.

23 "+" sembolü bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin olumlu olduğunu; "-" sembolü olumsuz olduğunu; *İAD ise istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmadığına işaret etmektedir.

24 Şirketin Birleşmiş Milletler Küresel Sözleşmesi (UNGC) ve Küresel Raporlama Girişimi (GRI) gibi uluslararası düzenleyici oluşumlara üyeliği, yönetim kurulundaki kadın üye sayısı ve *KSP a*rasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirmektedir.

25 Şirketin geçmiş finansal performansından (mevcut yılın performansı ile geçmiş iki yılın finansal performansının ortalamasının farkı) sapması, yönetim kurulundaki kadın üye sayısı ve KSP arasındaki pozitif ilişkiyi etkilemektedir. Buna göre olumsuz yönde bir sapma bu ilişkiyi zayıflatmakta iken, pozitif yönde bir sapma ilişkiyi güçlendirmektedir.

26 Şirketin uluslararasılaşma seviyesi arttıkça yönetim kurulundaki *kadın üye sayısı ve KSP arasındaki pozitif ilişki güçl*enmektedir.

27 Şirketin ürün çeşitlendirme seviyesi arttıkça yönetim kurulunda*ki kadın üye sayısı ve KSP arasındaki pozitif ilişki z*ayıflamaktadır.

Tablo B.2: Firma Seviyesinde Kurumsal Sosyal Performansı Etkileyen Faktörlere İlişkin Araştırmalar

	Makale	Ülke	Bağımlı değişken	Bağımsız Değişken ve İlişki Yönü	Aracı Değişken/Düzenleyici Değişken ve İlişki Yönü	Kuramlar	Araştırma Sahası	Araştırma Seviyesi	Yöntem	Örneklem	Yıl
4	Huang (2010)	Tayvan	KSP, **İçerik Analizi**	***KSP*** *(çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, yerel toplum, ,genel kamu),* Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin yüzdesi + ***KSP*** *(çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, yerel toplum, çevre, genel kamu),* Devletin sahip olduğu hisse yüzdesi + ***KSP*** *(çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, yerel toplum, çevre, genel kamu),* Yerel finansal kuruluşların hisse yüzdesi *İAD ***KSP*** *(çalışanlar ve tedarikçiler)***,** Yabancı finansal kuruluşların hisse yüzdesi + ***Finansal Performans,*** Bağımsız YK üyelerinin yüzdesi+[28], ***Finansal Performans,*** Yerel finansal kuruluşların hisse yüzdesi+[29], ***Finansal Performans***, Yabancı finansal kuruluşların hisse yüzdesi+[30]	**Aracı Değişken:** ***Finansal Performans,*** ***KSP*** *(çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, yerel toplum, çevre, genel kamu), Finansal Performans**İAD[31]	Vekalet Kuramı	Sahiplik yapısı, Kurumsal Yönetim	Firma Seviyesi	En küçük kareler yöntemi (Ordinary Least Squares)	297	2007
5	Lau, Lu ve Liang (2016)	Çin	KSP, RKS ratings	***KSP,*** Yurt dışı deneyimi olan YK üyelerinin oranı +, ***KSP,*** Bağımsız YK üyelerinin oranı*İAD, Yabancı uyruklu YK üyelerinin oranı*İAD, devlet sahipliği oranı +, sahiplik yoğunluğu -, Tepe kademesindeki yabancı uyruklu yöneticilerin oranı*İAD, Tepe kademesindeki yurtdışı deneyimi olan yöneticilerin oranı +		Vekalet kuramı, Paydaş kuramı	Sahiplik yapısı, Kurumsal Yönetim	Firma seviyesi	Regresyon analizi (Regression analysis)	471	2011
6	Cruz, Justo, Larraza-Kintana ve Gar-cés- Gal-deano (2019)	ABD	KSP, CSR Hub	***KSP,*** (Aile şirketinde) Aile üyesi olup şirkette görevi olan kadın YK üyesi oranı + ***KSP,*** (Aile şirketinde) Aile üyesi olmayan ve (şirkette çalışmayan) bağımsız YK üyesi oranı +		Aile şirketi kuramı	Kurumsal Yönetim	Firma Seviyesi	Panel veri analizi (Panel data analysis)	152 şirket (758 firma-yıl gözlemi)	2008-2012

28 *Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin yüzdesi, finansal performans üzerinde anlamlı düzeyde olumlu bir etkiye sahiptir.*
29 *Yerel finansal kuruluşların hisse yüzdesi, finansal performans üzerinde anlamlı düzeyde olumlu bir etkiye sahiptir.*
30 *Yabancı finansal kuruluşların hisse yüzdesi, finansal performans üzerinde anlamlı düzeyde olumlu bir etkiye sahiptir.*
31 Finansal performans, KSP üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkiye sahip değildir.

Tablo B.2: Firma Seviyesinde Kurumsal Sosyal Performansı Etkileyen Faktörlere İlişkin Araştırmalar

	Makale	Ülke	Bağımlı değişken	Bağımsız Değişken ve İlişki Yönü	Aracı Değişken/Düzenleyici Değişken ve İlişki Yönü	Kuramlar	Araştırma Sahası	Araştırma Seviyesi	Yöntem	Örneklem	Yıl
7	Ducassy ve Montandrau (2015)	Fransa	KSP, CFIE, (French Corporate Information Center) CSO ratings	***KSP,*** sahiplik yoğunluğu-, aile sahipliği *İAD, kurumsal yatırımcıların oranı*İAD, iyi kurumsal yönetim uygulamaları*İAD, Yönetim kurulundaki bağımsız üyelerin oranı +		Vekalet kuramı, sosyo-duygusal zenginlik kuramı	Sahiplik yapısı, Aile şirketi, Kurumsal Yönetim	Firma Seviyesi	Regresyon analizi (Regression analysis)	41	2011
8	Bingham, Dyer, Smith ve Adams (2011)	ABD	KSP, KLD	***Aile şirketlerinin diğer şirketlere kıyasla kurumsal sosyal performansı:*** **Aile şirketlerinin** KSP'si (pozitif)> **Diğer şirketlerin** KSP'si (pozitif) **İA[32], **Aile şirketlerinin** KSP'si (negatif) <**Diğer şirketlerin** KSP'si (negatif) *İAD[33], **Aile şirketlerinin** KSP'si (pozitif): çalışan **İA, tüketici*İAD, yerel toplum **İA> **Diğer şirketlerin** KSP'si (pozitif): çalışan, tüketici, yerel toplum[34] **Aile şirketlerinin** KSP'si (negatif): çalışan**İA, tüketici*İAD, yerel toplum *İAD < **Diğer şirketlerin** KSP'si (negatif): çalışan, tüketici, yerel toplum[35] ***Ailenin şirkette yer alma yoğunluğu[36]:*** ***KSP*** *(pozitif): çalışan *İAD, tüketici *İAD, yerel toplum **İA;* ailenin şirkette yer alma yoğunluğu ***KSP*** *(negatif): çalışan*İAD, tüketici**İA, yerel toplum *İAD,* **Kurucu yöneticilerin yer alma yoğunluğu[37]:** ***KSP*** *(pozitif): çalışan*İAD, tüketici**İA, yerel toplum*İAD,* kurucu yöneticinin yer alma yoğunluğu ***KSP*** *(negatif):* çalışan*İAD, tüketici **İA, yerel toplum *İAD, kurucu yöneticinin yer alma yoğunluğu		Paydaş kuramı	Sahiplik yapısı, Aile şirketi, Kurumsal Yönetim	Firma Seviyesi	Negative binominal regression	706	1991-2005

32 Aile şirketlerinin (pozitif) KSP'si, diğer şirketlerden daha yüksektir.
33 Aile şirketleri ve diğer şirketler arasında negatif dışsallıkları azaltmaya yönelik faaliyetler konusunda istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur.
34 KSP alt boyutlara göre kıyaslandığında ise pozitif KSP boyutunda aile şirketleri çalışanlar ve yerel toplum alanlarında daha yüksek performans sergilerken tüketici boyutunda anlamlı bir farklılık yoktur.
35 Negatif KSP alanında ise aile şirketlerinin sadece çalışanlara yönelik alanlarda daha az negatif dışsallık sergileyerek diğer şirketlerden daha yüksek KSP gösterdiği ifade edilmiştir.
36 Ailenin şirkette yer alma yoğunluğu arttıkça pozitif KSP alanında sadece yerel toplum boyutunda; negatif KSP alanında ise tüketicilere yönelik performansı yükselmektedir. KSP'nin diğer boyutları ile anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.
37 Sahip yöneticinin şirkette bulunma yoğunluğu arttıkça her iki boyutta da sadece tüketicilere yönelik sosyal performansını artırmaktadır. KSP'nin diğer boyutları ile anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Tablo B.2: Firma Seviyesinde Kurumsal Sosyal Performansı Etkileyen Faktörlere İlişkin Araştırmalar

	Makale	Ülke	Bağımlı değişken	Bağımsız Değişken ve İlişki Yönü	Aracı Değişken/Düzenleyici Değişken ve İlişki Yönü	Kuramlar	Araştırma Sahası	Araştırma Seviyesi	Yöntem	Örneklem	Yıl
9	Burke, Hoitash ve Hoitash (2019)	ABD	KSP (pozitif ve negatif), KLD	***KSP pozitif,*** sürdürülebilirlik komitesinin olması +[38], ***KSP negatif,*** sürdürülebilirlik komitesinin olması +[39] **KSP(pozitif) yerel topluluk,** yerel topluluk odaklı sürdürülebilirlik komitesi +[40], ***KSP(pozitif) çalışanlar,*** çalışan odaklı sürdürülebilirlik komitesi +[41], **KSP(pozitif) çevre,** çevre odaklı sürdürülebilirlik komitesi +[42], ***KSP(pozitif) tüketici/tedarikçi,*** tüketici/ tedarikçi odaklı sürdürülebilirlik komitesi * İAD[43] **KSP(negatif) yerel topluluk,** yerel topluluk odaklı sürdürülebilirlik komitesi * İAD[44] ***KSP(negatif) çalışanlar,*** çalışan odaklı sürdürülebilirlik komitesi * İAD[45] ***KSP(negatif) çevre,*** çevre odaklı sürdürülebilirlik komitesi, +[46] ***KSP(negatif) tüketici/tedarikçi,*** tüketici/ tedarikçi odaklı sürdürülebilirlik komitesi * İAD[47]		Accoun-tability theory	Kurumsal yönetim	Firma Seviyesi	En küçük kareler yöntemi (Ordinary Least Squares)	1742 şirket	2003-2013

38 Sürdürülebilirlik komitesi bulunan şirketlerde toplam pozitif KSP *daha* yüksektir.
39 Sürdürülebilirlik komitesi bulunan şirketlerde toplam negatif KSP daha yüksektir (Daha az negatif dışsallık yaratmaktadırlar).
40 Sürdürülebilirlik komitesinin yerel toplum odaklı olduğu şirketlerde pozitif alanda *yerel toplumsal performansı artm*aktadır.
41 Sürdürülebilirlik komitesinin çalışan odaklı olduğu şirketlerde pozitif alanda *çalışanlara yönelik performans artm*aktadır.
42 Sürdürülebilirlik komitesinin çevre odaklı olduğu şirketlerde pozitif alanda *çevresel performans artm*aktadır.
43 Sürdürülebilirlik komitesinin tüketici/tedarikçi odaklı olduğu şirketlerde pozitif alanda tüketici/tedarikçi performansın*da ista*tistiki olarak bir fark gözlenmemiştir.
44 Sürdürülebilirlik komitesinin yerel toplum odaklı olduğu şirketlerde n*egatif alanda yerel topluluk performansınd*a istatistiki olarak anlamlı bir fark gözlenmemiştir.
45 Sürdürülebilirlik komitesinin çalışan odaklı olduğu şirketlerde n*egatif alanda çalışanlara yönelik performansı*a istatistiki olarak anlamlı bir fark gözlenmemiştir.
46 Sürdürülebilirlik komitesinin çevre odaklı olduğu şirketlerde negatif alanda *çevresel performans artm*aktadır.
47 Sürdürülebilirlik komitesinin tüketici/tedarikçi odaklı olduğu şirketlerde negatif alanda tüketici/tedarikçi performansı*nda* istatistiki olarak bir fark gözlenmemiştir.

Tablo B.2: Firma Seviyesinde Kurumsal Sosyal Performansı Etkileyen Faktörlere İlişkin Araştırmalar

	Makale	Ülke	Bağımlı değişken	Bağımsız Değişken ve İlişki Yönü	Aracı Değişken/Düzenleyici Değişken ve İlişki Yönü	Kuramlar	Araştırma Sahası	Araştırma Seviyesi	Yöntem	Örneklem	Yıl
10	Eberhardt - Toth (2017)	ABD, Güney Arika, Avustralya, İngiltere, Almanya, Fransa	KSP, RobecoSAM (Sustainability Index)	***KSP,*** KSS komitesindeki bağımsız üyelerin sayısı +, CEO'nun KSS komitesinde üye olmaması +, KSS komitesi üyelerinin yaş ortalamasının yüksekliği +, YK başkanının KSS Komitesi üyesi olması*İAD, Komitedeki kadın üye sayısının yüksekliği*İAD, KSS Komitesi başkanının kadın olması+, Komite üyelerinin sayısı-		Paydaş kuramı	Kurumsal yönetim	Firma Seviyesi	Binary Logistic Regression Analyses	177 şirket	2012
11	Chang, Oh, Jung ve Lee (2012)	Kore	KEJI Index	***KSP,*** Firma büyüklüğü+[48] ***KSP,*** Bağımsız YK üyeleri oranı+[49] ***Aracı değişken: Bağımsız YK üyeleri oranı,*** firma büyüklüğü +[50],	***Aracı değişken: Bağımsız YK üyeleri oranı,*** firma büyüklüğü ve KSP (Tam olarak aracılık ediyor) +[51]	Kurumsal kuram	Kurumsal yönetim, Firma Özellikleri (Firma büyüklüğü)	Firma Seviyesi	Regresyon	180 şirket	2005
12	Song, Liang, Lu ve Li (2016).	Çin	KSP, All-China Federation of Industry and Commerce (ACFIC)	***KSP çevre,*** kişisel sahiplik *İAD, yabancı sahiplik + ***KSP çalışanların refahı,*** kişisel sahiplik *İAD, yabancı sahiplik + ***KSP hayırseverlik,*** kişisel sahiplik *İAD, yabancı sahiplik *İAD	***DD=ihracat,*** kişisel sahiplik ve KSP çevresel *İAD, KSP hayırseverlik *İAD, KSP çalışanların refahı *İAD[52] ***DD=ihracat,*** yabancı sahiplik ve KSP çevresel +, KSP hayırseverlik +, KSP çalışanların refahı *İAD ***DD=yurtdışı yatırımları,*** kişisel sahiplik ve KSP çevresel +, KSP hayırseverlik *İAD, KSP çalışanların refahı *İAD[53] ***DD=yurtdışı yatırımları,*** yabancı sahiplik ve KSP **tartışmalı (controversial)	Paydaş yaklaşımı	Sahiplik yapısı, Firma özellikleri (Uluslararasılaşma)	Firma Seviyesi	En küçük kareler yöntemi (Ordinary Least Squares)	3837; 4098; 4614	2006-2008

48 Firmanın büyüklüğü, KSP'yi pozitif yönde etkilemektedir.

49 Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin oranı, KSP üzerinde pozitif yönde etkiye sahiptir.

50 Firma büyüklüğü, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin oranı üzerinde pozitif yönde etki etmektedir (Büyük firmalar daha fazla bağımsız yönetim kurulu üyesi atama eğilimi göstermektedir).

51 Bağımsız yönetim kurulu, firma büyüklüğü ve KSP arasındaki pozitif ilişkiye tam olarak aracılık etmektedir. Bu bulguya göre, şirketlerin KSP seviyeleri, doğrudan şirket büyüklüğü yerine, şirket içi dinamiklerden etkilenmektedir.

52 Şirketin ihracat seviyesi kişisel sahiplik yapısı ve çevresel performans, hayırseverlik performansı ve çalışan performansı ilişkisi üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkiye sahip değilken; yabancı sahiplik ve çevresel performans ve hayırseverlik performansı ilişkisini güçlendirmektedir.

53 Yurtdışı yatırımlarının kişisel sahiplik ve çevresel performans ilişkisini güçlendirirken; diğer iki boyut üzerinde anlamlı bir etkiye rastlanmamıştır. Yurtdışı yatırımlarının yabancı sahiplik ve KSP üzerindeki etkisine dair ise tartışmalı bulgular elde edildiği belirtilmiştir.

Tablo B.2: Firma Seviyesinde Kurumsal Sosyal Performansı Etkileyen Faktörlere İlişkin Araştırmalar

	Makale	Ülke	Bağımlı değişken	Bağımsız Değişken ve İlişki Yönü	Aracı Değişken/Düzenleyici Değişken ve İlişki Yönü	Kuramlar	Araştırma Sahası	Araştırma Seviyesi	Yöntem	Örneklem	Yıl
13	Suto ve Takehara (2016)	Japonya	Toyo Keizai Inc. CSP indicies	***KSP,*** karlılık +, risk-, firma büyüklüğü +, uluslararası bağımlılığı +, likidite +, borç piyasası kredibilitesi + yerli kuruluşların sahiplik oranı +, yabancı kuruluşların sahiplik oranı +, yöneticilerin hisse oranı-, sahiplik yoğunluğu-[54]		Paydaş kuramı, kaynak temelli yaklaşım, hissedar merkezli vekalet kuramı	Firma özellikleri, Sahiplik Yapısı	Firma Seviyesi	Welch's two-sample t-test, Wilcoxon-Mann-Whitney U test, Regression	Ankete yanıt verenler: 3568; yanıt vermeyenler: 8461 firma yıl gözlemi	2007-2011
14	Francoeur, Labelle, Balti ve Bouzaidi (2019)	ABD	KSP, Sustainalytics ve KLD	***KSP çevre,*** YK'nun cinsiyet çeşitliliği (YK'daki kadın üyelerin yüzdesi) +[55] ***KSP yükleniciler (contractors),*** YK'nun cinsiyet çeşitliliği +[56] ***KSP toplum,*** YK'nun cinsiyet çeşitliliği +[57] ***KSP çalışanlar,*** YK'nun cinsiyet çeşitliliği *İAD[58] ***KSP müşteriler,*** YK'nun cinsiyet çeşitliliği *İAD[59]		Paydaş kuramı	Kurumsal yönetim	Firma Seviyesi	Multivariate Regression Analysis	1542 firma yıl gözlemi	2007-2013

54 Firma özelliklerinin şirketin KSP'si üzerine etkisinin incelendiği araştırmanın bulgularına göre; finansal özellikler açısından firmanın karlılığı, büyüklüğü, uluslararası bağımlılığı ve likiditesi ile borç piyasasındaki kredibilitesi arttıkça KSP de artmaktadır. Risk ise KSP üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahiptir. Bu doğrultuda risk yükseldikçe firmanın KSP'si düşmektedir. Sahiplik yapısı açısından ise hem yerli hem yabancı kuruluşların sahiplik oranı KSP üzerinde olumlu etki etmektedir. Diğer yandan yöneticilerin hisse oranı ve şirketin sahiplik yoğunluğu da KSP üzerinde negatif etkiye sahiptir. Bu doğrultuda yöneticilerin hisse oranları ve sahiplik yoğunluğu arttıkça KSP'nin düştüğüne dair bulgular ortaya konmuştur.

55 Yönetim kurulunun cinsiyet çeşitliliği ile çevresel performans arasında pozitif ilişki vardır.

56 Yönetim kurulunun cinsiyet çeşitliliği ile yüklenicilere yönelik performans *aras*ında pozitif ilişki vardır.

57 Yönetim kurulunun cinsiyet çeşitliliği ile toplumsal performans arasında pozitif ilişki vardır.

58 Yönetim kurulunun cinsiyet çeşitliliği ile çalışanlara yönelik performans arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

59 Yönetim kurulunun cinsiyet çeşitliliği ile müşterilere yönelik performans arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo B.2: Firma Seviyesinde Kurumsal Sosyal Performansı Etkileyen Faktörlere İlişkin Araştırmalar

	Makale	Ülke	Bağımlı değişken	Bağımsız Değişken ve İlişki Yönü	Aracı Değişken/Düzenleyici Değişken ve İlişki Yönü	Kuramlar	Araştırma Sahası	Araştırma Seviyesi	Yöntem	Örneklem	Yıl
15	Patrisia ve Dastgir (2017)	Endonezya	KSP, yıllık faaliyet raporlarının içerik analizi (GRI kriterlerine göre)	***KSP,*** sektörel çeşitlendirme*İAD, ilişkili çeşitlendirme, ilişkisiz çeşitlendirme +		-	Firma özellikleri (sektör çeşitlendir-mesi)	Firma Seviyesi	Multiple Regression Analysis	107 şirket	2012
16	Brower ve Mahajan (2013)	ABD	KSP, KLD	***KSP pozitif,*** paydaş taleplerine duyarlılık: pazarlamanın önemi /tepe yönetimde pazarlama yöneticisinin bulunması*İAD, pazarlama yoğunluğu +, reklam yoğunluğu * İAD, inovasyon yoğunluğu + tüketici piyasasındaki firmalar +, firmanın küreselleşme oranı +, firma büyüklüğü +, kurumsal marka +	***DD=Tüketici piyasası (B2C&B2B),*** kurumsal markaya sahip olma ve KSP *İAD[60] ***DD= Firmanın küreselleşme oranı,*** kurumsal markaya sahip olma ve KSP +[61] ***DD=Firma büyüklüğü,*** kurumsal markaya sahip olma ve KSP +[62]	Paydaş yak-laşımı	Firma özellikleri, (uluslara-rasılaşma), Kurumsal Yönetim	Firma seviyesi	Regression, Huber - White estimator	447 firma	2000-2007
17	Cheung, Kong, Tan ve Wang (2015)	Çin	KSP, Shanghai National Accounting Institute (SNAI) social responsibility ratings	KSP, uluslararasılaşma seviyesi +	***DD= devlet sahipliği,*** uluslararasılaşma seviyesi ve KSP- (ilişki zayıflıyor)[63]	Kurumsal kuram, kaynak temelli yaklaşım	Sahiplik yapısı, Firma Özellikleri (Uluslarara-sılaşma)	Firma Seviyesi	Ordinary Least Squares	-	2007

60 Şirketin nihai tüketici piyasasında yer alması, kurumsal markaya sahip olma ve KSP arasındaki ilişkiye istatistiki olarak anlamlı bir etki etmemektedir.
61 Şirketin küreselleşme oranı, kurumsal markaya sahip olma ve KSP arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirmektedir.
62 Şirketin büyüklüğü, kurumsal markaya sahip olma ve KSP arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirmektedir.
63 Devlet sahipliği, şirketin uluslararasılaşma seviyesi ve KSP arasındaki olumlu ilişkiyi zayıflatmaktadır.

Tablo B.2: Firma Seviyesinde Kurumsal Sosyal Performansı Etkileyen Faktörlere İlişkin Araştırmalar

	Makale	Ülke	Bağımlı değişken	Bağımsız Değişken ve İlişki Yönü	Aracı Değişken/Düzenleyici Değişken ve İlişki Yönü	Kuramlar	Araştırma Sahası	Araştırma Seviyesi	Yöntem	Örneklem	Yıl
18	Ho, Wang, Ho-Dac ve Vitell (2019)	19 countries in North America, Europe and Asia	KSP, Innovest's Intangible Value Assessment (IVA)	**KSP (toplam),** Firmanın büyüklüğü + ***KSP çevre yönetimi,*** Firmanın büyüklüğü + ***KSP stratejik kurumsal yönetim,*** Firmanın büyüklüğü + ***KSP beşeri sermaye,*** Firmanın büyüklüğü + ***KSP paydaş yönetimi,*** Firmanın büyüklüğü +		KSP (çevre yönetimi, kurumsal yönetim, beşeri sermaye, paydaş yönetimi)	Firma özellikleri (Firma bü-yüklüğü)	Firma Seviyesi	Arellano - Bond method	380 firma 1147 gözlem	2003-2008
19	Distelhorst, Hainmu-eller ve Locke (2016)	Bangladeş, Kamboçya, Türkiye, Malezya, Srilanka, Hinsitan, Viyetnam, Tayland, mısır, Çin	KSP, Nike ve üçüncü taraflar tarafından uygulanan çalışma standartla-rına ilişkin denetim raporları	***KSP işgücü standartları,*** yalın üretimin benimsenmesi + ***KSP sağlık ve güvenlik standartları,*** yalın üretimin benimsenmesi *İAD		KSP 1.sağlık, güvenlik, çevre (+) 2.çalışanlar	Firma özellikleri (Yalın üretim)	Firma Seviyesi	Ordinary Least Squares	334	2009-2014

Tablo B.3: Kurumsal Seviyede Kurumsal Sosyal Performansı Etkileyen Faktörlere İlişkin Araştırmalar

	Makale	Ülke	Bağımlı değişken	Bağımsız Değişken ve İlişki Yönü	Aracı Değişken/Düzenleyici Değişken ve İlişki Yönü	Kuramlar	Araştırma Sahası	Araştırma Seviyesi	Yöntem	Örneklem	Yıl
1	Agyei-Mensah ve Buertey (2019)	Güney Kore, Mısır, Kenya, Nijerya, Güney Afrika	KSP, CSR Hub's Database	***KSP,*** yolsuzluk - ***KSP,*** hiyerarşi (kültür) *İAD ***KSP,*** üstünlük (kültür, mastery) - ***KSP,*** yerleşiklik (kültür, embeddedness) -		Kurumsal kuram, Paydaş kuramı	Kurumsal çevre	Ülke seviyesi	Multiple Regression Analysis	335 şirket	2016
2	Graafland, Smid (2015)	24 ülke[64]	Sustainalytics	***KSP,*** fiyat rekabeti *İAD, teknolojik rekabet +, STK'ların ve medyanın gözetimi +, Zorunlu KSS raporlaması +		Kurumsal kuram, araçsal paydaş yaklaşımı, kaynak bolluğu yaklaşımı	Kurumsal çevre	Ülke seviyesi	Multiple Regression Analysis	205	2010

64 Avrupa dışı Anglosakson bölge: ABD, Kanada, Avustralya ve Yeni Zelanda; Anglosakson Avrupa: Birleşik Krallık ve İrlanda; Kıta Avrupası: Almanya, Avusturya, İsviçre, Fransa, Belçika, Hollanda ve Lüksemburg; Akdeniz Avrupası: Yunanistan, İtalya, İspanya ve Portekiz; İskandinavya: Norveç, İsveç, Danimarka ve Finlandiya; Asya: Japonya, Singapur ve Hong Kong.

Tablo B.4: Farklı Seviyelerde Kurumsal Sosyal Performansı Etkileyen Faktörlere İlişkin Araştırmalar

	Makale	Ülke	Bağımlı değişken	Bağımsız Değişken ve İlişki Yönü	Aracı Değişken/Düzenleyici Değişken ve İlişki Yönü	Kuramlar	Araştırma Sahası	Araştırma Seviyesi	Yöntem	Örneklem	Yıl
1	Arminen, Puumalainen, Pätäri ve Fellnhofer (2018)	10'dan fazla ülke[65]	CSRHub	***KSP (toplam)***[66]**,** ülke seviyesi faktörler +, sektör seviyesi faktörler + ***KSP toplum***[67]**,** ülke seviyesi: post materyalizm -, kişi başı GSYİH +; sektörel etki seviyesine göre: orta/düşük *İAD, orta *İAD, yüksek/orta *İAD, yüksek *İAD ***KSP çalışanlar***[68]**,** ülke seviyesi: post materyalizm*İAD, kişi başı GSYİH +; sektörel etki seviyesine göre: orta/düşük *İAD, orta *İAD, yüksek/orta +, yüksek + ***KSP çevre***[69], ülke seviyesi: post materyalizm +, kişi başı GSYİH +; sektörel etki seviyesine göre: orta/düşük *İAD, orta *İAD, yüksek/orta *İAD, yüksek *İAD, ***KSP kurumsal yönetim***[70]**,** ülke seviyesi: post materyalizm +, kişi başı GSYİH -; sektörel etki seviyesine göre: orta/düşük *İAD, orta *İAD, yüksek/orta *İAD, yüksek *İAD,		Kurumsal kuram	Kurumsal çevre	Ülke seviyesi, Sektör seviyesi	Lineer Regression Analysis	6211 şirket	2014

65 ABD, Japonya, İngiltere, Avustralya, Kanada, Çin, Hong Kong, Güney Kore, Güney Afrika, Almanya, Fransa, Hindistan, Brezilya vd.

66 KSP toplam: Ülke seviyesi kurumlar (ülkenin ekonomik kalkınma seviyesi ve post materyalizm değerleri) ve sektörün paydaşların üzerindeki etki seviyesinin t*oplam KSP üzerind*e pozitif yönlü bir etkisi vardır. ole toplam KSP arasında vardır. al sosyal sorumluluk performansı arasında negatif yönlü ilişki bulunmaktadır. i seviyesi arttıka

67 KSP toplum, ülke seviyesi: Şirketin fa*aliyet gösterdiği ülkenin post materyalizm eğilimi, toplumsal performansı negatif yönde etkilemektedir. Ekonomik* kalkınma *seviyesi ise toplumsal performansı pozitif yönde etkilem*ektedir. KSP t*oplum, sektör etkisi: Sektörün paydaşlar üzerindeki etki düzeyinin KSP'nin toplum boyutun*a istatistiki olarak anlamlı bir seviyede etki etmediği ifade edilmiştir.

68 KSP çalışanlar, ül*ke seviyesi: Şirketin faaliyet gösterdiği* ülkenin p*ost materyalizm eğiliminin, çalışan boyut*u üzerinde bir etkisi yokken, e*konomik kalkınma seviyesinin* çalışan boyutu üzerinde pozitif etkisi olduğu belirtilmiştir. KSP çalışanlar, sektör etkisi: Paydaşlar üzerindeki etkisi yüksek olan sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin KSP'sinin, çalışan boyutunda daha yüksek skorlara sahip olduğu ortaya konmuştur.

69 KSP çevre, ülke seviyesi: Şirketin fa*aliyet gösterdiği ülkenin post materyalizm eğilimi ve ekonomik kalkınmasının, KSP'nin ç*evre boyutunu pozitif yönde etkilediği vurgulanmıştır. KSP çevre, sekt*ör etkisi: Sektörün paydaşlar üzerindeki etki düzeyinin, KSP'nin çevre boyutuna etki* etmediği görülmüştür.

70 KSP kurumsal yönetim, ülke seviyesi: *Şirketin faaliyet gösterdiği ülkenin post materyalizm eğiliminin, kurumsal yönetim performans üzerind*e pozitif yönde etkisi varken; e*konomik kalkınma seviyesinin kurumsal yönetim performans üzerinde,* negatif yönde etkisi mevcuttur. K*SP kurumsal yönetim, sektör etkisi: Sektörün paydaşlar üzerindeki etki düzeyinin, kurumsal yönetim performansın*a etki etmediği belirtilmiştir.

Tablo B.4: Farklı Seviyelerde Kurumsal Sosyal Performansı Etkileyen Faktörlere İlişkin Araştırmalar

	Makale	Ülke	Bağımlı değişken	Bağımsız Değişken ve İlişki Yönü	Aracı Değişken/Düzenleyici Değişken ve İlişki Yönü	Kuramlar	Araştırma Sahası	Araştırma Seviyesi	Yöntem	Örneklem	Yıl
2	Orlitzky, Louche, Gond ve Chapple (2017)	21 farklı ülke[71]	KSP, Sustainable Investment Research International, or SiRi (Sustainalytics)	***KSP (toplam),*** ulusal iş çevresi, (kurumsal seviye/ülke seviyesi), sektör (meso), firma seviyesi faktörler (micro*İA)[72] ***KSP yerel toplum, doğal çevre, çalışanlar,*** firma seviyesi +[73] ***KSP hissedarlar,*** ulusal iş çevresi (kurumsal seviye/ülke seviyesi) + [74] ***KSP paydaş yönelimli (doğal çevre, yerel toplum)*** Sektör +[75]		Paydaş kuramı, kurumsal kuram	Kurumsal çevre, Firma özellikleri	Ülke seviyesi, Sektör seviyesi, Firma seviyesi	Variance Components Analysis	2060 şirket	2003-2007
3	Labelle, Hafsi, Francoeurve Amar (2018)	Yeni Zelanda, Japonya, İngiltere, İsveç, Singapur, Hong Kong, Norveç, Çin, Avusturalya, Almanya	KSP, Sustainable Investment Research International (SiriPro) ratings	**KSP,** Sahiplik yapısı: Aile kontrolü belirli bir seviyenin altında ise + **KSP,** Sahiplik yapısı: Aile kontrolü belirli bir seviyenin üstünde ise-	***DD[76]=Paydaş yönelimi (şirketin yer aldığı ülkede kurumsal yönetimin paydaş yönelimli olması),*** Aile şirketi ve KSP arasındaki ilişki +[77]	Vekalet Kuramı ve Sosyo-duygusal zenginlik kuramı	Sahiplik yapısı, Aile şirketi	Ülke seviyesi, Firma Seviyesi	Çok değişkenli analiz/ En küçük kareler yöntemi (Multivariate analyses / Ordinary Least Squares / OLS)	1264	2008

71 Avustralya, Avusturya, Belçika, Kanada, Danimarka, Finlandiya, Fransa, Almanya, Yunanistan, İrlanda, İtalya, Japonya, Hollanda, Norveç, Portekiz, Güney Kore, İspanya, İsveç, İsviçre, Birleşik Krallık, ABD

72 Ulusal iş sistemleri, sektör ve firma seviyesi faktörler, KSP'nin farklı yıllardaki değişimini istatistiki olarak anlamlı bir düzeyde açıklamaktadırlar. Farklı yıllar arasındaki değişimin çoğunluğunu, firma seviyesi faktörler açıklamaktadırlar.

73 Firma seviyesi faktörler ile KSP'nin yerel toplum, doğal çevre ve çalışan boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

74 Ulusal iş çevresinin faktörleri ile KSP'nin hissedarlar boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

75 Sektörel faktörler ile KSP'nin doğal çevre ve yerel toplum boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

76 "DD" kısaltması düzenleyici değişken (moderating variable) anlamına gelmektedir. Buradaki "+" sembolü düzenleyici değişkenin bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini; "-" sembolü bu ilişkiyi zayıflattığını; "*İAD" sembolü ise istatistiki olarak anlamlı bir fark yaratmadığını göstermektedir.

77 Şirketin faaliyet gösterdiği ülkenin kurumsal yönetiminin paydaş yönelimli olması aile şirketi ve KSP arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirmektedir. Paydaş yönelimli kurumsal yönetimin hakim olduğu ülkelerde faaliyet gösteren aile şirketlerinin KSP'si daha yüksektir.

Tablo B.4: Farklı Seviyelerde Kurumsal Sosyal Performansı Etkileyen Faktörlere İlişkin Araştırmalar

	Makale	Ülke	Bağımlı değişken	Bağımsız Değişken ve İlişki Yönü	Aracı Değişken/Düzenleyici Değişken ve İlişki Yönü	Kuramlar	Araştırma Sahası	Araştırma Seviyesi	Yöntem	Örneklem	Yıl
4	Kyaw, Olugbode ve Petracci (2017)	7B 20 ülke[78]	KSP, ESG data from ASSET4	***KSP çevresel performans,*** YK'nun cinsiyet çeşitliliği (Kadın üyelerin yüzdesi) + ***KSP sosyal performans,*** YK'nun cinsiyet çeşitliliği (Kadın üyelerin yüzdesi) + ***KSP (toplam),*** YK'nun cinsiyet çeşitliliği (Kadın üyelerin yüzdesi) +	**DD=ülke (gelişmekte olan),** *YK'nun cinsiyet çeşitliliği* ve KSP çevresel performans +[79], KSP sosyal performans +[80], KSP (toplam)+[81] **DD= sektör[82],** YK'nun cinsiyet çeşitliliği ve KSP çevresel performans *İAD, KSP sosyal performans *İAD, KSP (toplam) *İAD	Kaynak bağımlılığı yaklaşımı, Yeni kurumsal kuram yaklaşımı	Kurumsal Yönetim	Ülke seviyesi, Firma Seviyesi	Çok değişkenli analiz (Multivariate Analysis)	589 şirket	2002-2013
5	Attig, Boubakri, Ghoul ve Guedhami (2016)	ABD	KSP, KLD	**KSP[83],** uluslararasılaşma + **KSP pozitif,** uluslararasılaşma + ***KSP negatif,*** uluslararasılaşma*İAD ***KSP birincil paydaşlar: çalışanlarla ilişkiler,*** uluslararasılaşma *İAD ***KSP birincil paydaşlar:*** **çeşitlilik,** uluslararasılaşma + ***KSP birincil paydaşlar: ürün özellikleri,*** uluslararasılaşma *İAD ***KSP birincil paydaşlar: yerel toplum,*** uluslararasılaşma + ***KSP birincil paydaşlar: çevre,*** uluslararasılaşma + ***KSP ikincil paydaşlar: insan hakları,*** uluslararasılaşma -	***DD=kurumsal çevre (şirketin yatırım yaptığı ülkenin güçlü yasal ve ekonomik kurumlarının olması),*** uluslararasılaşma ve KSP +[84]	Kurumsal kuram, paydaş kuramı	Uluslararasılaşma, Kurumsal çevre	Ülke seviyesi, Firma seviyesi	-	3040 şirket, 16606 firma yıl gözlemi	1991-2010

78 Avusturya, Belçika, Çek Cumhuriyeti, Danimarka, Finlandiya, Fransa, Almanya, Yunanistan, Macaristan, İrlanda, İtalya, Hollanda, Norveç, Polonya, Portekiz, İspanya, İsveç, İsviçre, Türkiye, İngiltere, vd.

79 Yönetim kurulunun cinsiyet çeşitliliğinin çevresel performans üzerindeki pozitif etkisi, gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren şirketlerde daha güçlüdür.

80 Yönetim kurulunun cinsiyet çeşitliliğinin sosyal performans üzerindeki pozitif etkisi, gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren şirketlerde daha güçlüdür.

81 Yönetim kurulunun cinsiyet çeşitliliğinin toplam KSP üzerindeki pozitif etkisi, gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren şirketlerde daha güçlüdür.

82 Şirketin bağlı olduğu sektör, yönetim kurulunun cin*siyet çeşitliliği ve KSP arasındaki pozitif ilişkiye* etki etmemektedir.

83 Uluslararasılaşma ve KSP arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. KSP pozitif ve negatif olarak sınıflandırıldığında ise uluslararasılaşmanın pozitif KSP üzerinde olumlu etkiye sahipken; negatif KSP ile aralarında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Paydaş yaklaşımı açısından ise uluslararasılaşma ve KSP'nin birincil paydaşlar arasında sıralanan çeşitlilik, yerel toplum ve çevre boyutlarıyla pozitif yönde bir ilişkiye rastlanırken, çalışanlarla ilişkiler ve ürün özellikleri boyutları arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı açıklanmıştır. Uluslararasılaşma ve KSP'nin ikincil paydaş boyutunda yer alan insan haklarına yönelik performansı arasında da istatistiki olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

84 Şirketin yatırım yaptığı ülkenin kurumsal çevresi (ülkenin güçlü yasal ve ekonomik kurumlarının olması); şirketin uluslararasılaşma seviyesi ve genel KSP arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi güçlendirmektedir.

Tablo B.4: Farklı Seviyelerde Kurumsal Sosyal Performansı Etkileyen Faktörlere İlişkin Araştırmalar

	Makale	Ülke	Bağımlı değişken	Bağımsız Değişken ve İlişki Yönü	Aracı Değişken/Düzenleyici Değişken ve İlişki Yönü	Kuramlar	Araştırma Sahası	Araştırma Seviyesi	Yöntem	Örneklem	Yıl
6	Tang, Fu ve Yang (2019)	Çin	KSP, Hexun CSP	***KSP,*** Odak şirket haricindeki aynı şehirde yer alan şirketlerin benimsedikleri KSS standartları +[85] ***KSP,*** Bölgedeki şirketlerin KSP ortalaması +[86]	***Düzenleyici (Moderatör) Değişken (DD): Şirketlerin kırsal alanda yer alması,*** Odak şirket haricindeki, aynı şehirde yer alan şirketlerin benimsedikleri KSS standartları seviyesi ve KSP +[87],	Kurumsal kuram, Meşruiyet kuramı, Bilginin yayılımı kuramı (knowledge spillover theory)	Kurumsal çevre	Firma Seviyesi; Kurumsal Çevre	Instrumental Variables Regression	6395 firma yıl gözlemi	2010-2014
7	Brammer, Pavelin ve Porter (2006)	İngiltere	KSP, Ethical Investment Research Service (EIRIS) ratings	***KSP (toplam),*** uluslararasılaşma + ***KSP yerel toplum,*** uluslararasılaşma (Doğu avrupa haricinde; diğer gelişmekte olan: Merkez ve Güney Amerika, Afrika ve Merkez Asya ve gelişmiş: Batı Avrupa, Kuzey Amerika, Avustralya) +, uluslararasılaşma (Doğu Avrupa) - ***KSP çevre,*** uluslararasılaşma (Batı Avrupa) +, Doğu Avrupa - ***KSP çalışanlar,*** uluslararasılaşma *İAD ***KSP (genel),*** bölgeye özgü kurumsal baskılar + bölgeye özgü toplumsal meseleler *İAD	Bölgedeki şirketlerin KSP ortalaması ve KSP +[88]	Paydaş kuramı	Uluslararasılaşma, Kurumsal Çevre	Firma Seviyesi, Kurumsal çevre	Ordinary Least Squares	420	

85 Odak şirketlerin KSP'si ile aynı şehirde yer alan benzer şirketlerin benimsedikleri KSS standartları arasında pozitif bir ilişki vardır.

86 Odak şirketlerin KSP'si ile aynı şehirde yer alan benzer şirketlerin kurumsal sosyal performans ortalamaları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

87 Şirketlerin kırsal alanda yer alması, odak şirket haricinde aynı şehirde yer alan benzer şirketlerin benimsedikleri KSS standartlarının seviyesi ve odak şirketlerin KSP'si arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi güçlendirmektedir.

88 Şirketlerin kırsal alanda yer alması, odak şirket haricinde aynı şehirde yer alan benzer şirketlerin KSP ortalamaları ve odak şirketlerin KSP'si arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi güçlendirmektedir.

Tablo B.4: Farklı Seviyelerde Kurumsal Sosyal Performansı Etkileyen Faktörlere İlişkin Araştırmalar

	Makale	Ülke	Bağımlı değişken	Bağımsız Değişken ve İlişki Yönü	Aracı Değişken/Düzenleyici Değişken ve İlişki Yönü	Kuramlar	Araştırma Sahası	Araştırma Seviyesi	Yöntem	Örneklem	Yıl
8	Chiu ve Sharfman (2011)	ABD	KSP (social strength, strategic strength), KLD ve Fortune Magazine annually surveys	KSP pozitif (toplumsal ve stratejik)[89], sektörel görünürlük*iAD, paydaşlara görünürlük + ***KSP toplumsal pozitif: çeşitlilik, çevre, yerel toplum,*** kaynakların görünürlüğü (slack visibility: weighted average cost of capital) +[90] ***KSP stratejik pozitif: çalışanlarla ilişkiler, ürün kalitesi,*** kaynakların görünürlüğü (slack visibility: weighted average cost of capital) -[91]	***DD=Ekonomik performans,*** paydaşlara görünürlük ve KSP pozitif (sosyal ve stratejik) *İAD[92]	Kurumsal kuram	Kurumsal Çevre, Görünürlük	Firma Seviyesi; Sektör Seviyesi	Hiyerarşik Doğ. Regresyon	124 şirket	1999-2001
9	Kim ve Lee (2018)	Güney Kore	KSP, KEJI Index	***KSP,*** aile şirketi: aile şirketlerinin performansı < diğer şirketlerin performansı**İA[93]		Vekalet kuramı	Sahiplik yapısı, Aile şirketi, Tepe Yönetici, CEO	Firma Seviyesi, Bireysel Seviye	En küçük kareler yöntemi (Ordinary Least Squares)	200 şirket	2009-2011

89 Şirketin sektörel görünümü ve KSP'nin pozitif (KSP pozitif) boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki yokken; payd*aşlara görünürlük ve KSP poz*itif arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

90 Kaynakların görünürlüğü ve pozitif KSP'nin çeşitlilik, çevre ve yerel toplum boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

91 Kaynakların görünürlüğü ve KSP'nin çalışanlarla ilişkiler ve ürün kalitesi boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

92 Şirketin ekonomik performansı, paydaşlara görünürlük ve KSP pozitif (toplumsal ve stratejik) arasındaki pozitif ilişki üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkiye sahip değildir.

93 Aile şirketlerinin kurumsal sosyal performansı diğer şirketlerin performansından düşüktür.

Tablo B.4: Farklı Seviyelerde Kurumsal Sosyal Performansı Etkileyen Faktörlere İlişkin Araştırmalar

	Makale	Ülke	Bağımlı değişken	Bağımsız Değişken ve İlişki Yönü	Aracı Değişken/Düzenleyici Değişken ve İlişki Yönü	Kuramlar	Araştırma Sahası	Araştırma Seviyesi	Yöntem	Örneklem	Yıl
10	Aoi, Asaba, Kubo-ta ve Takehara (2015)	Japonya	Toyo Keizai Inc. CSP indicies	***KSP,*** aile şirketi, diğer şirket (KSP aile şirketi< KSP diğer/nonfamil-y)**İA[96] ***KSP,*** CEO aile üyesi (yiyecek, tekstil, ilaç endüstrisi, perakende, toptancılık ve hizmet sektörü) +[97] ***KSP,*** CEO aile üyesi (ağır üretim sektörü) -[98]			Sahiplik yapısı, Aile şir-keti, Tepe Yönetim, CEO	Firma seviyesi, Bireysel Seviye	Regresyon analizi (Reg-ression analysis)	2126 firma yıl gözlemi	2007-2009
11	Tang, Yang ve Boehe (2018).	Çin	KSP, Hexun CSP	***KSP,*** sahiplik yapısı: Devlet sahipli-ğindeki girişimler (SOEs), sahiplik yapısı: Devlet sahipliğinde olmayan girişimler (NSOEs)[100]	***DD= Şirketin şehir merkezine uzaklığı,*** Devlet sahipliğindeki girişimler (SOEs) sahiplik yapısı ve KSP ilişkisini - ***DD= Şirketin şehir merkezine uzaklığı,*** Devlet sahipliğinde olmayan girişimler (NSOEs) ve KSP ilişkisini +	Kurumsal kuram ve Araçsal paydaş kuramı	Sahiplik yapısı, Kurumsal Çevre	Firma Seviyesi, Kurumsal çevre	En küçük kareler yöntemi (Ordinary Least Squares)	8920 firma yıl gözlemi	2010-2014

94 CEO'nun aile üyesi olduğu aile şirketlerinin KSP'si, CEO'nun profesyonel yönetici olduğu aile şirketlerinden daha düşüktür.

95 Chaebol üyesi olan aile şirketlerinin KSP'si, Chaebol üyesi olmayan aile şirketlerinden daha yüksektir.

96 Aile şirketlerinin KSP'si, diğer sahiplik yapısındaki şirketlerin performansından daha düşüktür.

97 Yiyecek, tekstil, ilaç endüstrisi, perakende, toptancılık veya hizmet sektöründe faaliyet gösteren aile şirketlerinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde, CEO'nun aile üyesi olması, KSP'ye olumlu etki etmektedir. Bir başka ifadeyle, bu sektörlerde faaliyet gösteren aile şirketlerinden CEO'su kurucu aile üyesi olanlar, diğer aile şirketlerinden daha yüksek KSP sergilemektedir.

98 Ağır üretim sektörlerinde ise CEO'nun aile üyesi olması, şirketin KSP'sine olumsuz etki etmektedir. Bu sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerden CEO'su aile üyesi olanlar, daha düşük KSP sergilemektedir.

99 Ailenin sahip olduğu hisse oranı ve yönetim kurulunda yer alan aile üyelerinin oranı, aile üyesi CEO ve KSP arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirmektedir.

100 Bu araştırmada yalnızca düzenleyici değişkenin (şirketin şehir merkezine mesafesinin), sahiplik yapısı ve KSP ilişkisine etki edip etmediği ölçülmüştür. Bulgulara göre, şehir merkezinden uzakta yer alan devlet sahipliğindeki şirketler düşük KSP eğilimi sergilerken; diğer sahiplik yapısındaki şirketler daha yüksek KSP eğilimi sergilemektedir.

Tablo B.4: Farklı Seviyelerde Kurumsal Sosyal Performansı Etkileyen Faktörlere İlişkin Araştırmalar

	Makale	Ülke	Bağımlı değişken	Bağımsız Değişken ve İlişki Yönü	Aracı Değişken/Düzenleyici Değişken ve İlişki Yönü	Kuramlar	Araştırma Sahası	Araştırma Seviyesi	Yöntem	Örneklem	Yıl
12	Symeou, Zyglidopoulos ve Williamson (2018)	15 ülke[101]	KSP, Thomson Reuters' ASSET4	KSP sosyal, uluslarasılaşma +[102] KSP çevresel, uluslarasılaşma +[103] KSP sosyal>KSP çevresel, uluslararasılaşma +[104]	***DD=Ev sahibi ülkenin kalkınma seviyesi,*** *uluslarasılaşma ve KSP sosyal +*[105]***;*** *uluslararasılaşma ve KSP çevresel* ****İAD***[106]***;*** ***KSP sosyal >KSP çevresel, uluslarasılaşma*** +[107]		Uluslararasılaşma, Kurumsal Çevre	Ülke seviyesi, Firma Seviyesi	Regresyon	363 şirket	
13	Ortas, Álvarez ve Zubeltzu (2017)	Dünya geneli	KSP, Derecelendirme kuruluşları ve KSP raporlarının içerik analizi	***KSP,*** bağımsız yönetim kurulu üyesi yüzdesi +	***DD= KSP'nin şirketin raporlarına dayanılarak ölçülmesi,*** Bağımsız YK ve KSP arasındaki ilişki +[108] ***DD= Farklı kurumsal yönetim sistemleri (Avrupa hukuk sistemi/ civil law countries),*** Bağımsız YK ve KSP arasındaki ilişki +[109] ***DD= piyasa koşulları (ayı piyasası),*** Bağımsız YK ve KSP arasındaki ilişki *İAD[110]	Meta analiz	Kurumsal yönetim, Tepe Yönetim	Firma Seviyesi; Kurumsal Çevre	Meta analiz	-	-

101 Avustralya, Brezilya, Kanada, Çin, Hong Kong, Hindistan, Endonezya, Japonya, Malezya, Meksiko, Norveç, Rusya, Güney Afrika, Birleşik Krallık ve ABD.
102 Uluslararasılaşma ve sosyal performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
103 Uluslararasılaşma ve çevresel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
104 Uluslararasılaşma seviyesi arttıkça şirketin sosyal performansı çevresel performansından daha fazla yükselmektedir.
105 Şirketin faaliyet gösterdiği ev sahibi ülkenin kalkınma seviyesi, uluslararasılaşma ve sosyal performans arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirmektedir.
106 Şirketin faaliyet gösterdiği ev sahibi ülkenin kalkınma seviyesi, uluslararasılaşma ve çevresel performans arasındaki pozitif ilişkiyi kısmi olarak güçlendirmektedir.
107 Şirketin faaliyet gösterdiği ev sahibi ülkenin kalkınma seviyesi, uluslararasılaşma ve şirketin sosyal performansı arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi, çevresel performanstan daha yüksek oranda güçlendirmektedir. Başka bir ifadeyle, gelişmiş ekonomilerden gelen şirketler uluslararasılaşma seviyesi arttıkça sosyal performanslarını, çevresel performanstan daha çok yükseltmektedirler.
108 KSP şirket raporlarına dayanılarak ölçüldüğünde, bağımsız yönetim k*urulu üyelerinin oranı ve KSP arasındaki pozitif ilişki daha* güçlüdür.
109 Farklı kurumsal yönetim sistemleri, b*ağımsız yönetim kurulu üyesi ve KSP arasındaki pozitif ilişki* üzerinde etkiye sahiptir. Avrupa hukuk sistemine bağlı ülkelerde (civil law countries) bağımsız yönetim kurulu ve KSP arasındaki pozitif ilişki daha kuvvetlidir. Daha önceki araştırmalar bunu Avrupa hukuk sistemine bağlı ülkelerdeki şirketlerin paydaş odaklı olmasıyla açıklamakta bu sebeple sosyal ve çevresel meselelere daha çok odaklandıklarını dile getirmektedirler.
110 Farklı piyasa koşullarının, yönetim kurulunun bağımsızlık oranı ve KSP arasındaki pozitif ilişki üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etki gözlenmemiştir. Bu bulgu, şirketlerin olumsuz ekonomik koşullarda sosyal meselelerle ilgilenmeyecekleri görüşleriyle karşıt yöndedir.

Tablo B.4: Farklı Seviyelerde Kurumsal Sosyal Performansı Etkileyen Faktörlere İlişkin Araştırmalar

	Makale	Ülke	Bağımlı değişken	Bağımsız Değişken ve İlişki Yönü	Aracı Değişken/Düzenleyici Değişken ve İlişki Yönü	Kuramlar	Araştırma Sahası	Araştırma Seviyesi	Yöntem	Örneklem	Yıl
14	Byron ve Post (2016)	21'den fazla ülke[111]	KLD, sosyal itibarı derecelendirme kuruluşları	***KSP,*** Yönetim kurulunda kadın üyenin bulunması +	***DD=Hissedarların daha güçlü korunduğu ülkeler,*** Yönetim kurulunda kadın üyenin bulunması ve KSP+[112] ***DD=Cinsiyet eşitliğinin daha yüksek olduğu ülkelerde,*** Yönetim kurulunda kadın üyenin bulunması ve KSP +[113]	Meta analiz	Firma seviyesi, Kurumsal Çevre	Ülke seviyesi, Firma Seviyesi	Meta analiz	-	-
15	Chun ve Shin (2018)	Güney Kore	KSP: Raporlarda yayınlanan bağış miktarı	***KSP,*** *analistlerin şirkete ilişkin yayınladıkları finansal bilgilerin kapsamı (analysts coverage)+*[114]	***DD=Chaebol üyesi olmayan şirketler,*** *analistlerin şirkete ilişkin yayınladıkları finansal bilgilerin kapsamı (analysts coverage) ve* KSP+[115]	Özgecil kuram (altruistic theory) Servet maksimizasyonu kuramı (Wealth maximization theory)	Kurumsal çevre	Ülke seviyesi, Firma seviyesi	Regresyon	3146 firma yıl gözlemi	2002-2015
16	Li, Morris veYoung (2019)	ABD	KSP (pozitif ve negatif), KLD	***KSP,*** Görünürlük +[116] ***KSP***[117]***,*** Firma: büyüklük +, nakit +, brüt kar* İAD, borç oranı*İAD, ROA + ***KSP***[118]***,*** CEO Özellikleri: çalışma süresi*İAD, bonus*İAD, KSS sözleş***m***esi +	***DD= Firmanın Görünürlüğü düşükse,*** büyüklük ve KSP ilişkisi -[119] ***DD= Firmanın Görünürlüğü yüksekse,*** büyüklük ve KSP ilişkisi +[120] ***DD= Görünürlük*** CEO Özellikleri (çalışma süresi, bonus, KSS sözleşmesi)ve KSP ilişkisi* İAD[121]	Paydaş kuramı	Görünürlük, Tepe Yönetici, CEO	Firma Seviyesi; Bireysel Seviye	Multivariate regression	S&P 500	1994-2008

111 İsveç, Sri Lanka, Türkiye, Bangladeş, Kanada, Çin, Avustralya, Finlandiya, Fransa, Almanya, Hindistan, Endonezya, İtalya, Kenya, Malezya, Nijerya, Güney Afrika, Birleşik Krallık, İspanya, ABD ve birçok ülkeyi karşılaştırmalı inceleyen makalelerin meta analizi.
112 Hissedarların daha güçlü korunduğu ülkelerde, yönetim kurulunda *kadın üyelerin bulunması ve KSP arasındaki pozitif ilişki daha güçlüdür.*
113 Cinsiyet eşitliğinin daha yüksek olduğu ülkelerde, yönetim kurulunda *kadın üyelerin bulunması ve KSP arasındaki pozitif ilişki* daha güçlüdür.
114 Analistlerin şirkete ilişkin yayınladıkları finansal bilginin kapsamının, KSP üzerinde pozitif etkisi vardır.
115 Chaebol üyesi olmayan şirketlerde, analistlerin şirkete ilişkin yayınladıkları finansal bilginin kapsamının, KSP üzerindeki pozitif etkisi daha da güçlenmektedir.
116 Firmanın görünürlüğü ve KSP'si arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Görünürlük CEO özelliklerinden daha çok etki etmektedir.
117 Firmanın büyüklüğü, nakit seviyesi ve varlıklardan getirisi (ROA) ile KSP arasında pozitif bir ilişki varken; brüt karı ve borçluluk oranı ile KSP arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.
118 CEO'nun şirkette çalışma süresi ve bonusu ile KSP arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunamazken; CEO'nun KSS sözleşmesi ile KSP arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur.
119 Görünürlüğün düşük olması, firma büyüklüğü ve KSP arasındaki pozitif ilişkiyi zayıflatmaktadır. Bu doğrultuda, görünürlüğün düşük olduğu büyük firmalar, daha düşük KSP sergileyecektir.
120 Görünürlüğün yüksek olması, firmanın büyüklüğü ve KSP arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirmektedir. Görünürlüğü yüksek, büyük firmalar, daha yüksek KSP sergileyecektir.
121 Görünürlüğün, CEO özellikleri (çalışma süresi, bonus, KSS sözleşmesi) ve KSP arasındaki ilişki üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi yoktur.

Tablo B.4: Farklı Seviyelerde Kurumsal Sosyal Performansı Etkileyen Faktörlere İlişkin Araştırmalar

	Makale	Ülke	Bağımlı değişken	Bağımsız Değişken ve İlişki Yönü	Aracı Değişken/Düzenleyici Değişken ve İlişki Yönü	Kuramlar	Araştırma Sahası	Araştırma Seviyesi	Yöntem	Örneklem	Yıl
17	Zhao, Chen ve Xiong (2016).	Çin	KSP, SNAI ratings	***KSP,*** Yöneticilerin toplumsal meselelere dikkati [122]+	***DD= CEO ikiliği (CEO duality),*** Yönetimin toplumsal meselelere dikkati ve KSP +[123] ***DD= Devlet sahipliği,*** Yönetimin toplumsal meselelere dikkati ve KSP – [124] ***DD= halka açık hisselerin oranı,*** Yönetimin toplumsal meselelere dikkati ve KSP-[125]	Sosyo - bilişsel yaklaşım	Tepe yönetici, sahiplik yapısı, kurumsal yönetim	Firma seviyesi, Bireysel seviye	Hierarchi-cal Linear Regression	344 şirket	2007
18	Chiu ve Walls (2019)	ABD	KSP (pozitif), KLD	**KSP pozitif,** CEO değişimi +[126]	***DD: Mali sıkıntı,*** CEO değişimi ve KSP -[127] , Yeni CEO'nun şirket dışı olması ve KSP -[128]	Stakeholder salience theory	Tepe yönetici, CEO, finansal performans	Bireysel Seviye; Firma Seviyesi	Time-se-ries regres-sion	976 CEO	2013

122 Yöneticilerin toplumsal meselelere dikkati KSP'yi olumlu etkilemektedir.
123 CEO'nun aynı zamanda yönetim kurulu başkanı olması, yöneticilerin toplums*al meselelere dikkati ve KSP arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirmektedir.*
124 Devlet sahipliğindeki şirketlerde, yöneticilerin toplumsal meselelere dikkati ve KSP arasındaki pozitif *ilişki, bireysel sahiplik yapısındaki şirketlere kıy*asla daha zayıftır.
125 Halka açıklık oranı yüksek şirketlerde, yöneticilerin top*lumsal meselelere dikkati ve KSP arasındaki pozitif ilişki* daha zayıftır.
126 Yeni CEO, KSP üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
127 Mali sıkıntı, yeni CEO ve KSP arasındaki pozitif ilişkiyi zayıflatmaktadır.
128 Şirketin finansal olarak sıkıntılı olduğu dönemde, şirket dışından atanmış yeni CEO ve KSP arasındaki ilişki daha yüksek oranda zayıflamaktadır.

EK C: Araştırmada Yer Alan Şirketlerin Listesi

SIRA NO	KOD	ŞİRKET ADI
1	**AVOD**	A.V.O.D. KURUTULMUŞ GIDA VE TARIM ÜRÜNLERİ A.Ş.
2	**ACSEL**	ACISELSAN ACIPAYAM SELÜLOZ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
3	**ADANA, ADBGR, ADNAC**	ADANA ÇİMENTO SANAYİİ TÜRK A.Ş.
4	**ADEL**	ADEL KALEMCİLİK TİCARET VE SANAYİ A.Ş.
5	**AFYON**	AFYON ÇİMENTO SANAYİ T.A.Ş.
6	**AKCNS**	AKÇANSA ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
7	**AKSA**	AKSA AKRİLİK KİMYA SANAYİİ A.Ş.
8	**ALCAR**	ALARKO CARRIER SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
9	**ALKIM**	ALKİM ALKALİ KİMYA A.Ş.
10	**ALKA**	ALKİM KAĞIT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
11	**ALYAG**	ALTINYAĞ KOMBİNALARI A.Ş.
12	**ANACM**	ANADOLU CAM SANAYİİ A.Ş.
13	**AEFES**	ANADOLU EFES BİRACILIK VE MALT SANAYİİ A.Ş.
14	**ASUZU**	ANADOLU ISUZU OTOMOTİV SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
15	**ARCLK**	ARÇELİK A.Ş.
16	**ARSAN**	ARSAN TEKSTİL TİCARET VE SANAYİ A.Ş.
17	**ASLAN**	ASLAN ÇİMENTO A.Ş.
18	**AYES**	AYES ÇELİK HASIR VE ÇİT SANAYİ A.Ş.
19	**AYGAZ**	AYGAZ A.Ş.
20	**BAGFS**	BAGFAŞ BANDIRMA GÜBRE FABRİKALARI A.Ş.
21	**BAKAB**	BAK AMBALAJ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
22	**BALAT**	BALATACILAR BALATACILIK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
23	**BNTAS**	BANTAŞ BANDIRMA AMBALAJ SANAYİ TİCARET A.Ş.
24	**BANVT**	BANVİT BANDIRMA VİTAMİNLİ YEM SANAYİİ A.Ş.
25	**BASCM**	BANTAŞ BAŞKENT ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
26	**BTCIM**	BATIÇİM BATI ANADOLU ÇİMENTO SANAYİİ A.Ş.
27	**BSOKE**	BATISÖKE SÖKE ÇİMENTO SANAYİİ T.A.Ş.
28	**BRKSN**	BERKOSAN YALITIM VE TECRİT MADDELERİ ÜRETİM VE TİCARET A.Ş.
29	**BLCYT**	BİLİCİ YATIRIM SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
30	**BRKO**	BİRKO BİRLEŞİK KOYUNLULULAR MENSUCAT TİCARET VE SANAYİ A.Ş.
31	**BRMEN**	BİRLİK MENSUCAT TİCARET VE SANAYİ İŞLETMESİ A.Ş.
32	**BRSAN**	BORUSAN MANNESMANN BORU SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
33	**BFREN**	BOSCH FREN SİSTEMLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
34	**BOSSA**	BOSSA TİCARET VE SANAYİ İŞLETMELERİ T.A.Ş.
35	**BRISA**	BRİSA BRIDGESTONE SABANCI LASTİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
36	**BURCE**	BURÇELİK BURSA ÇELİK DÖKÜM SANAYİİ A.Ş.
37	**BURVA**	BURÇELİK VANA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
38	**BUCIM**	BURSA ÇİMENTO FABRİKASI A.Ş.

39	**CCOLA**	COCA-COLA İÇECEK A.Ş.
40	**CELHA**	ÇELİK HALAT VE TEL SANAYİİ A.Ş.
41	**CEMAS**	ÇEMAŞ DÖKÜM SANAYİ A.Ş.
42	**CEMTS**	ÇEMTAŞ ÇELİK MAKİNA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
43	**CMBTN**	ÇİMBETON HAZIRBETON VE PREFABRİK YAPI ELEMANLARI SAN. VE TİC. A.Ş.
44	**CMENT**	ÇİMENTAŞ İZMİR ÇİMENTO FABRİKASI T.A.Ş.
45	**CIMSA**	ÇİMSA ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
46	**CUSAN**	ÇUHADAROĞLU METAL SANAYİ VE PAZARLAMA A.Ş.
47	**DAGI**	DAGİ GİYİM SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
48	**DARDL**	DARDANEL ÖNENTAŞ GIDA SANAYİ A.Ş.
49	**DMSAS**	DEMİSAŞ DÖKÜM EMAYE MAMÜLLERİ SANAYİ A.Ş.
50	**DENCM**	DENİZLİ CAM SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.
51	**DERIM**	DERİMOD KONFEKSİYON AYAKKABI DERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
52	**DESA**	DESA DERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
53	**DIRIT**	DİRİTEKS DİRİLİŞ TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
54	**DITAS**	DİTAŞ DOĞAN YEDEK PARÇA İMALAT VE TEKNİK A.Ş.
55	**DGKLB**	DOĞTAŞ KELEBEK MOBİLYA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
56	**DOKTA**	DÖKTAŞ DÖKÜMCÜLÜK TİCARET VE SANAYİ A.Ş.
57	**DURDO**	DURAN DOĞAN BASIM VE AMBALAJ SANAYİ A.Ş.
58	**DYOBY**	DYO BOYA FABRİKALARI SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
59	**EGEEN**	EGE ENDÜSTRİ VE TİCARET A.Ş.
60	**EGGUB**	EGE GÜBRE SANAYİİ A.Ş.
61	**EGPRO**	EGE PROFİL TİCARET VE SANAYİ A.Ş.
62	**EGSER**	EGE SERAMİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
63	**EKIZ**	EKİZ KİMYA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
64	**EMKEL**	EMEK ELEKTRİK ENDÜSTRİSİ A.Ş.
65	**EMNIS**	EMİNİŞ AMBALAJ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
66	**ERBOS**	ERBOSAN ERCİYAS BORU SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.
67	**EREGL**	EREĞLİ DEMİR VE ÇELİK FABRİKALARI T.A.Ş.
68	**ERSU**	ERSU MEYVE VE GIDA SANAYİ A.Ş.
69	**FMIZP**	FEDERAL-MOGUL İZMİT PİSTON VE PİM ÜRETİM TESİSLERİ A.Ş.
70	**FROTO**	FORD OTOMOTİV SANAYİ A.Ş.
71	**FORMT**	FORMET ÇELİK KAPI SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
72	**FRIGO**	FRİGO-PAK GIDA MADDELERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
73	**GEDZA**	GEDİZ AMBALAJ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
74	**GENTS**	GENTAŞ GENEL METAL SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
75	**GEREL**	GERSAN ELEKTRİK TİCARET VE SANAYİ A.Ş.
76	**GOODY**	GOODYEAR LASTİKLERİ T.A.Ş.
77	**GUBRF**	GÜBRE FABRİKALARI T.A.Ş.
78	**HATEK**	HATEKS HATAY TEKSTİL İŞLETMELERİ A.Ş.
79	**HEKTS**	HEKTAŞ TİCARET T.A.Ş.
80	**IHEVA**	İHLAS EV ALETLERİ İMALAT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
81	**IHGZT**	İHLAS GAZETECİLİK A.Ş.

82	**ISDMR**	İSKENDERUN DEMİR VE ÇELİK A.Ş.
83	**IZMDC**	İZMİR DEMİR ÇELİK SANAYİ A.Ş.
84	**IZFAS**	İZMİR FIRÇA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
85	**JANTS**	JANTSA JANT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
86	**KALES**	KALESERAMİK ÇANAKKALE KALEBODUR SERAMİK SANAYİ A.Ş.
87	**KAPLM**	KAPLAMİN AMBALAJ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
88	**KRDMA, KRDMB, KRDMD**	KARDEMİR KARABÜK DEMİR ÇELİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
89	**KARSN**	KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.
90	**KRTEK**	KARSU TEKSTİL SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.
91	**KARTN**	KARTONSAN KARTON SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
92	**KATMR**	KATMERCİLER ARAÇ ÜSTÜ EKİPMAN SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
93	**KENT**	KENT GIDA MADDELERİ SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.
94	**KERVT**	KEREVİTAŞ GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
95	**KLMSN**	KLİMASAN KLİMA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
96	**KNFRT**	KONFRUT GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
97	**KONYA**	KONYA ÇİMENTO SANAYİİ A.Ş.
98	**KORDS**	KORDSA TEKNİK TEKSTİL A.Ş.
99	**KRSTL**	KRİSTAL KOLA VE MEŞRUBAT SANAYİ TİCARET A.Ş.
100	**LUKSK**	LÜKS KADİFE TİCARET VE SANAYİİ A.Ş.
101	**MAKTK**	MAKİNA TAKIM ENDÜSTRİSİ A.Ş.
102	**MRDIN**	MARDİN ÇİMENTO SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.
103	**MRSHL**	MARSHALL BOYA VE VERNİK SANAYİİ A.Ş.
104	**MEGAP**	MEGA POLİETİLEN KÖPÜK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
105	**MNDRS**	MENDERES TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
106	**MERKO**	MERKO GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
107	**TIRE**	MONDİ TİRE KUTSAN KAĞIT VE AMBALAJ SANAYİ A.Ş.
108	**NIBAS**	NİĞBAŞ NİĞDE BETON SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
109	**NUHCM**	NUH ÇİMENTO SANAYİ A.Ş.
110	**OLMIP**	OLMUKSAN INTERNATIONAL PAPER AMBALAJ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
111	**OTKAR**	OTOKAR OTOMOTİV VE SAVUNMA SANAYİ A.Ş.
112	**OYLUM**	OYLUM SINAİ YATIRIMLAR A.Ş.
113	**OZBAL**	ÖZBAL ÇELİK BORU SANAYİ TİCARET VE TAAHHÜT A.Ş.
114	**OZRDN**	ÖZERDEN PLASTİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
115	**PENGD**	PENGUEN GIDA SANAYİ A.Ş.
116	**PETUN**	PINAR ENTEGRE ET VE UN SANAYİİ A.Ş.
117	**PINSU**	PINAR SU VE İÇECEK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
118	**PNSUT**	PINAR SÜT MAMULLERİ SANAYİİ A.Ş.
119	**POLTK**	POLİTEKNİK METAL SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
120	**ROYAL**	ROYAL HALI İPLİK TEKSTİL MOBİLYA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
121	**RTALB**	RTA LABORATUVARLARI BİYOLOJİK ÜRÜNLER İLAÇ VE MAKİNE SAN.TİC. A.Ş.
122	**SAFKR**	SAFKAR EGE SOĞUTMACILIK KLİMA SOĞUK HAVA TESİSLERİ İHRACAT İTHALAT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

123	**SANFM**	SANİFOAM SÜNGER SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
124	**SAMAT**	SARAY MATBAACILIK KAĞITÇILIK KIRTASİYECİLİK TİCARET VE SANAYİ A.Ş.
125	**SASA**	SASA POLYESTER SANAYİ A.Ş.
126	**SAYAS**	SAY REKLAMCILIK YAPI DEKORASYON PROJE TAAHHÜT SAN. VE TİCARET A.Ş.
127	**SELGD**	SELÇUK GIDA ENDÜSTRİ İHRACAT İTHALAT A.Ş.
128	**SEYKM**	SEYİTLER KİMYA SANAYİ A.Ş.
129	**SILVR**	SİLVERLİNE ENDÜSTRİ VE TİCARET A.Ş.
130	**SODA**	SODA SANAYİİ A.Ş.
131	**SODSN**	SODAŞ SODYUM SANAYİİ A.Ş.
132	**SKTAS**	SÖKTAŞ TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
133	**SONME**	SÖNMEZ FİLAMENT SENTETİK İPLİK VE ELYAF SANAYİ A.Ş.
134	**SNPAM**	SÖNMEZ PAMUKLU SANAYİİ A.Ş.
135	**TATGD**	TAT GIDA SANAYİ A.Ş.
136	**TKURU**	TAZE KURU GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
137	**TOASO**	TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.
138	**TRKCM**	TRAKYA CAM SANAYİİ A.Ş.
139	**TUCLK**	TUĞÇELİK ALÜMİNYUM VE METAL MAMÜLLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
140	**TUKAS**	TUKAŞ GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
141	**TMSN**	TÜMOSAN MOTOR VE TRAKTÖR SANAYİ A.Ş.
142	**TUPRS**	TÜPRAŞ-TÜRKİYE PETROL RAFİNERİLERİ A.Ş.
143	**PRKAB**	TÜRK PRYSMİAN KABLO VE SİSTEMLERİ A.Ş.
144	**TTRAK**	TÜRK TRAKTÖR VE ZİRAAT MAKİNELERİ A.Ş.
145	**TBORG**	TÜRK TUBORG BİRA VE MALT SANAYİİ A.Ş.
146	**ULUSE**	ULUSOY ELEKTRİK İMALAT TAAHHÜT VE TİCARET A.Ş.
147	**ULUUN**	ULUSOY UN SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
148	**USAK**	UŞAK SERAMİK SANAYİ A.Ş.
149	**ULKER**	ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş.
150	**UNYEC**	ÜNYE ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
151	**VANGD**	VANET GIDA SANAYİ İÇ VE DIŞ TİCARET A.Ş.
152	**VESBE**	VESTEL BEYAZ EŞYA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
153	**VESTL**	VESTEL ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
154	**VKING**	VİKİNG KAĞIT VE SELÜLOZ A.Ş.
155	**YATAS**	YATAŞ YATAK VE YORGAN SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
156	**YBTAS**	YİBİTAŞ YOZGAT İŞÇİ BİRLİĞİ İNŞAAT MALZEMELERİ TİCARET VE SANAYİ A.Ş.
157	**YONGA**	YONGA MOBİLYA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
158	**YUNSA**	YÜNSA YÜNLÜ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

EK D: Veri Eksikliği Sebebiyle Araştırmaya Dahil Edilmeyen Şirketlerin Listesi

1	AKIN TEKSTİL A.Ş.
2	BOLU ÇİMENTO SANAYİİ A.Ş.
3	DERLÜKS DERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
4	DOĞUSAN BORU SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.
5	EGEPLAST EGE PLASTİK TİCARET VE SANAYİ A.Ş.
6	GÖLTAŞ GÖLLER BÖLGESİ ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
7	KARSUSAN KARADENİZ SU ÜRÜNLERİ SANAYİİ A.Ş.
8	KÜTAHYA PORSELEN SANAYİ A.Ş.
9	PARSAN MAKİNA PARÇALARI SANAYİİ A.Ş.
10	PRİZMA PRES MATBAACILIK YAYINCILIK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
11	RODRİGO TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
12	SARKUYSAN ELEKTROLİTİK BAKIR SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
13	SEKURO PLASTİK AMBALAJ SANAYİ A.Ş.
14	SUMAŞ SUNİ TAHTA VE MOBİLYA SANAYİ A.Ş.
15	TEMAPOL POLİMER PLASTİK VE İNŞAAT SANAYİ TİCARET A.Ş.
16	SELÇUK ECZA DEPOSU TİCARET VE SANAYİ A.Ş.

EK E: İşletmelerin Faaliyetleri ve Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri

SDG target	Nexus of relevant SDGs	Actionability	Ethical duties
Socially responsible and environmentally sustainable sourcing	1 2 8 12 14 15	Internal	Doing good
Fair payment to small-scale suppliers	1	Internal	Doing good
Goods and services for those on low incomes	1	Internal	Doing good
Access to financial services for all, including the most vulnerable	1 8 9 10	External	Doing good
Sustainable food production	2 13 15	Internal	Doing good
Healthy and sufficient food for those on low incomes	2 3	External	Doing good
Agricultural productivity of small-scale suppliers	1 2	External	Doing good
Small-scale producers' ownership over land and other property	1 2	External	Doing good
Actual and potential impacts on local communities	1 2	External	Avoiding harm
Occupational health and safety	3 8	Internal	Avoiding harm
Mental health and well-being	3	External	Avoiding harm
Health-care services and medicines for all	3 5	External	Doing good
Employee training and education	4 8	Internal	Doing good
Education to promote sustainable development	4 12 13	External	Doing good
Children's access to education	4	External	Doing good
Water, sanitation, and hygiene	6	External	Doing good
Water use efficiency	6	Internal	Avoiding harm
Energy efficiency	7 8	Internal	Avoiding harm
Energy infrastructure	7	External	Doing good
Renewable energy	7	External	Doing good
Access to energy for all	7	External	Doing good
Labour rights and practices in the supply chain	8	Internal	Avoiding harm
Elimination of forced labour and child labour	8	Internal	Avoiding harm
Economic growth and productivity, particularly in developing countries	8	External	Doing good
Employment for all, particularly young people and people with disabilities	8	Internal	Doing good
Resilient and sustainable infrastructure	9	External	Doing good
Sustainable technologies and sustainable industrial processes	9	External	Doing good
Responsible finance	10	External	Doing good
Investment (e.g. FDI) in developing countries	10 17	Internal	Doing good
Access to information and communication technology for all	9	External	Doing good
Access to affordable and sustainable transport for all	11	External	Doing good
Access to affordable and safe housing for all	11	External	Doing good
Cultural and natural heritage and diversity	11	External	Doing good
Greenhouse gas emission reductions	13	Internal	Avoiding harm
Funding for developing countries' climate change actions	13	Internal	Doing good
Transfer of (sustainable) technologies to developing countries	12 17	Internal	Doing good
Resilience to climate-related hazards	13	External	Avoiding harm
Disaster and emergency planning	1 11 13	Internal	Avoiding harm
Reducing air, water, and soil pollution	3 6 12	Internal	Avoiding harm

Sustainable waste management	3 6 8 11 12	Internal	Avoiding harm
Marine, coastal, and other water-related ecosystems	6 14	External	Avoiding harm
No overfishing and illegal-, unregulated- and destructive-fishing	2 14	External	Avoiding harm
Ecosystems and biodiversity on land	15	External	Avoiding harm
Halt poaching and trafficking of protected species	15	External	Avoiding harm
Halt or reverse deforestation and/or desertification	15	External	Avoiding harm
No corruption and bribery	16	Internal	Avoiding harm
Accountable and transparent governance	16	Internal	Avoiding harm
Responsive and inclusive decision-making at all levels	16	Internal	Avoiding harm
Equal pay and opportunities for men and women, at all levels	5 10	Internal	Avoiding harm
No discrimination and anti-discrimination laws and policies	5 8 16	Internal	Avoiding harm
No workplace violence and harassment	5 16	Internal	Avoiding harm
Childcare services and benefits	4 5	Internal	Doing good
Collective bargaining for wages and benefits along the supply chain	1 8	Internal	Avoiding harm
Social protection systems for all	1 10	External	Doing good
Protection of privacy	16	Internal	Avoiding harm
External reporting on sustainability	12	Internal	Avoiding harm
Data availability and public access to information	16 17	Internal	Doing good
Tools to monitor impacts on sustainable development	12 17	Internal	Avoiding harm
Partnerships with the public and civil society sectors	17	Internal	Doing good

Kaynak: Van Zanten, J. A., & Van Tulder, R. (2018). Multinational enterprises and the Sustainable Development Goals: An institutional approach to corporate engagement. Journal of International Business Policy, 1(3-4), 208-233

Ek F: Bağımsız Değişkenler ve KSP'ye İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo F.1: Tanmılayıcı İstatiskler (Bağımsız Değişkenler ve KSP)

	Mean	Std. Deviation	N
KSP	1,0235	,61746	158
Sektör_Görünürlüğü	2,6358	,45344	158
Sektör_B2B_B2C	,8544	,35380	158
Şirket_Büyüklüğü	13,1299	2,12430	158
Medya	1,2915	,68665	158
Uluslarasılaşma	,2687	,25901	158
Kurumsal_Sahiplik	,1203	,34526	158
Yabancı_Sahiplik	,2215	,41659	158
Aile_Şirketi	,7532	,43254	158
Aile_Sahp_Oranı	40,1732	30,26400	158
CEO_Fnk_Tecrübe	,3987	,49119	158
CEO_Uls_Tecrübe	,7532	1,20871	158

Tablo F.2: Değişkenler Arası Korelasyon (Bağımsız Değişkenler ve KSP)

		KSP	Sektör_ Görünürlüğü	Sektör_ B2B_B2C	Şirket_ Büyüklüğü	Medya	Ulusl	Kurumsal_ Sahiplik	Yabancı_ Sahiplik	Aile_ Şirketi	Aile_Sahp_ Oranı	CEO_Fnk_ Tecrübe	CEO_Uls_ Tecrübe
Pearson Correlation	KSP	1,000	,274	,012	,523	,640	,151	,123	,280	,031	,095	,205	,107
	Sektör_Görünürlüğü	,274	1,000	,148	,205	,190	,173	-,033	,021	-,135	-,052	,078	,055
	Sektör_B2B_B2C	,012	,148	1,000	,030	-,133	,108	-,064	-,039	-,153	-,140	-,177	-,040
	Şirket_Büyüklüğü	,523	,205	,030	1,000	,452	,066	,053	,291	-,116	-,045	,001	,022
	Medya	,640	,190	-,133	,452	1,000	,168	,080	,297	-,004	,106	,083	,071
	Uluslarasılaşma	,151	,173	,108	,066	,168	1,000	-,035	-,038	,165	,014	,043	,045
	Kurumsal_Sahiplik	,123	-,033	-,064	,053	,080	-,035	1,000	,256	-,099	-,102	,016	,194
	Yabancı_Sahiplik	,280	,021	-,039	,291	,297	-,038	,256	1,000	-,366	-,340	,001	,261
	Aile_Şirketi	,031	-,135	-,153	-,116	-,004	,165	-,099	-,366	1,000	,685	,076	-,129
	Aile_Sahp_Oranı	,095	-,052	-,140	-,045	,106	,014	-,102	-,340	,685	1,000	,140	-,143
	CEO_Fnk_Tecrübe	,205	,078	-,177	,001	,083	,043	,016	,001	,076	,140	1,000	,049
	CEO_Uls_Tecrübe	,107	,055	-,040	,022	,071	,045	,194	,261	-,129	-,143	,049	1,000
Sig. (1-tailed)	KSP	.	,000	,438	,000	,000	,029	,061	,000	,349	,117	,005	,091
	Sektör_Görünürlüğü	,000	.	,032	,005	,008	,015	,338	,395	,045	,260	,164	,246
	Sektör_B2B_B2C	,438	,032	.	,353	,048	,089	,211	,313	,027	,040	,013	,309
	Şirket_Büyüklüğü	,000	,005	,353	.	,000	,204	,255	,000	,074	,286	,496	,392
	Medya	,000	,008	,048	,000	.	,018	,159	,000	,478	,093	,151	,186
	Uluslarasılaşma	,029	,015	,089	,204	,018	.	,330	,317	,019	,430	,298	,287
	Kurumsal_Sahiplik	,061	,338	,211	,255	,159	,330	.	,001	,109	,102	,421	,007
	Yabancı_Sahiplik	,000	,395	,313	,000	,000	,317	,001	.	,000	,000	,493	,000
	Aile_Şirketi	,349	,045	,027	,074	,478	,019	,109	,000	.	,000	,170	,052
	Aile_Sahp_Oranı	,117	,260	,040	,286	,093	,430	,102	,000	,000	.	,040	,037
	CEO_Fnk_Tecrübe	,005	,164	,013	,496	,151	,298	,421	,493	,170	,040	.	,271
	CEO_Uls_Tecrübe	,091	,246	,309	,392	,186	,287	,007	,000	,052	,037	,271	.
N	KSP	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Sektör_Görünürlüğü	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Sektör_B2B_B2C	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Şirket_Büyüklüğü	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Medya	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Uluslarasılaşma	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Kurumsal_Sahiplik	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Yabancı_Sahiplik	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Aile_Şirketi	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Aile_Sahp_Oranı	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	CEO_Fnk_Tecrübe	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	CEO_Uls_Tecrübe	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158

Tablo F.3: Model Özeti (Bağımsız Değişkenler ve KSP)

Model	R	R Square	Adjus-ted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,738[a]	,545	,511	,43175	,545	15,919	11	146	,000

a. Predictors: (Constant), CEO_Uls_Tecrübe, Şirket_Büyüklüğü, CEO_Fnk_Tecrübe, Uluslarasılaşma, Kurumsal_Sahiplik, Sektör_B2B_B2C, Aile_Sahp_Oranı, Sektör_Görünürlüğü, Yabancı_Sahiplik, Medya, Aile_Şirketi

Tablo F.4. Katsayı Tablosu (Bağımsız Değişkenler ve KSP)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-1,404	,305		-4,609	,000		
Sektör_Görünürlüğü	,159	,082	,117	1,953	,053	,867	1,154
Sektör_B2B_B2C	,184	,104	,106	1,772	,078	,878	1,139
Şirket_Büyüklüğü	,079	,019	,272	4,198	,000	,743	1,346
Medya	,413	,061	,459	6,760	,000	,674	1,483
Uluslarasılaşma	,006	,143	,002	,039	,969	,865	1,157
Kurumsal_Sahiplik	,113	,105	,063	1,085	,280	,912	1,097
Yabancı_Sahiplik	,130	,102	,088	1,281	,202	,663	1,508
Aile_Şirketi	,161	,117	,113	1,375	,171	,464	2,156
Aile_Sahp_Oranı	,000	,002	,022	,268	,789	,476	2,099
CEO_Fnk_Tecrübe	,203	,072	,161	2,794	,006	,936	1,068
CEO_Uls_Tecrübe	,021	,030	,040	,682	,496	,898	1,113

a. Dependent Variable: KSP

EK G: Kontrol Değişkenleri ve KSP'ye İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo G.1: Tanımlayıcı Değişkenler (Kontrol Değişkenleri ve KSP)

	Mean	Std. Deviation	N
KSP	1,0235	,61746	158
Firma_Yaşı	47,5633	17,79767	158
KY_Endeksi	,1076	,31085	158
Sürd_Endeksi	,1076	,31085	158
Aile_YK_Yoğunluğu	,2966	,26265	158
Finansal_Performans	6,5768	7,81509	158
Kaldıraç	,2628	,19420	158

Tablo G.2: Değişkenler Arası Korelasyon (Kontrol Değişkenleri ve KSP)

		KSP	Firma_ Yaşı	KY_ Endeksi	Sürd_ Endeksi	Aile_YK_ Yoğunluğu	Finansal_ Performans	Kaldıraç
Pearson Correlation	KSP	1,000	,263	,424	,541	-,213	,235	,061
	Firma_Yaşı	,263	1,000	-,033	,002	-,237	,123	,059
	KY_Endeksi	,424	-,033	1,000	,539	-,105	,020	-,037
	Sürd_Endeksi	,541	,002	,539	1,000	-,095	,139	,116
	Aile_YK_Yoğunluğu	-,213	-,237	-,105	-,095	1,000	-,133	,033
	Finansal_Performans	,235	,123	,020	,139	-,133	1,000	-,278
	Kaldıraç	,061	,059	-,037	,116	,033	-,278	1,000
Sig. (1-tailed)	KSP	.	,000	,000	,000	,004	,001	,224
	Firma_Yaşı	,000	.	,341	,492	,001	,062	,229
	KY_Endeksi	,000	,341	.	,000	,094	,404	,322
	Sürd_Endeksi	,000	,492	,000	.	,117	,040	,074
	Aile_YK_Yoğunluğu	,004	,001	,094	,117	.	,048	,339
	Finansal_Performans	,001	,062	,404	,040	,048	.	,000
	Kaldıraç	,224	,229	,322	,074	,339	,000	.
N	KSP	158	158	158	158	158	158	158
	Firma_Yaşı	158	158	158	158	158	158	158
	KY_Endeksi	158	158	158	158	158	158	158
	Sürd_Endeksi	158	158	158	158	158	158	158
	Aile_YK_Yoğunluğu	158	158	158	158	158	158	158
	Finansal_Performans	158	158	158	158	158	158	158
	Kaldıraç	158	158	158	158	158	158	158

Tablo G.3: Model Özeti (Kontrol değişkenleri ve KSP)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,647[a]	,418	,395	,48033	,418	18,073	6	151	,000

a. Predictors: (Constant), Kaldıraç, Aile_YK_Yoğunluğu, KY_Endeksi, Firma_Yaşı, Finansal_ Performans, Sürd_Endeksi

Tablo G.4: Katsayı Tablosu (Kontrol Keğişkenleri ve KSP)[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,449	,145		3,093	,002		
	Firma_Yaşı	,008	,002	,228	3,530	,001	,922	1,084
	KY_Endeksi	,420	,149	,212	2,826	,005	,687	1,455
	Sürd_Endeksi	,777	,152	,391	5,120	,000	,661	1,514
	Aile_YK_Yoğunluğu	-,190	,152	-,081	-1,247	,214	,920	1,087
	Finansal_Performans	,012	,005	,153	2,285	,024	,857	1,167
	Kaldıraç	,175	,212	,055	,829	,408	,870	1,149

a. Dependent Variable: KSP

EK H: Bağımsız Değişkenler, Kontrol Değişkenleri ve KSP'ye İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo H.1: Tanımlayıcı Değişkenler (Bağımsız Değişkenler, Kontrol Değişkenleri ve KSP)

	Mean	Std. Deviation	N
KSP	1,0235	,61746	158
Sektör_Görünürlüğü	2,6358	,45344	158
Sektör_B2B_B2C	,8544	,35380	158
Şirket_Büyüklüğü	13,1299	2,12430	158
Medya	1,2915	,68665	158
Uluslarasılaşma	,2687	,25901	158
Kurumsal_Sahiplik	,1203	,34526	158
Yabancı_Sahiplik	,2215	,41659	158
Aile_Şirketi	,7532	,43254	158
Aile_Sahp_Oranı	40,1732	30,26400	158
CEO_Fnk_Tecrübe	,3987	,49119	158
CEO_Uls_Tecrübe	,7532	1,20871	158
Firma_Yaşı	47,5633	17,79767	158
KY_Endeksi	,1076	,31085	158
Sürd_Endeksi	,1076	,31085	158
Aile_YK_Yoğunluğu	,2966	,26265	158
Finansal_Performans	6,5768	7,81509	158
Kaldıraç	,2628	,19420	158

Tablo H.2: Değişkenler Arası Korelasyon (Bağımsız Değişkenler, Kontrol Değişkenleri ve KSP)

		KSP	Sektör_ Görünürlüğü	Sektör_ B2B_B2C	Şirket_ Büyüklüğü	Medya	Uluslara-sılaşma	Kurumsal _Sahiplik	Yabancı_ Sahiplik	Aile_ Şirketi	Aile_Sahp _Oranı	CEO_Fnk_ Tecrübe	CEO_Uls _Tecrübe	Firma_ Yaşı	KY_ Endeksi	Sürd_ Endeksi	Aile_YK_ Yoğunluğu	FİN.FFin. Per.	Kaldıraç
Pearson Correlation	KSP	1,000	,274	,012	,523	,640	,151	,123	,280	,031	,095	,205	,107	,263	,424	,541	-,213	,235	,061
	Sektör_Görünürlüğü	,274	1,000	,148	,205	,190	,173	-,033	,021	-,135	-,052	,078	,055	,075	,095	,029	-,168	,168	,032
	Sektör_B2B_B2C	,012	,148	1,000	,030	-,133	,108	-,064	-,039	-,153	-,140	-,177	-,040	,039	-,088	-,088	-,036	,069	-,117
	Şirket_Büyüklüğü	,523	,205	,030	1,000	,452	,066	,053	,291	-,116	-,045	,001	,022	,219	,279	,378	-,229	-,024	-,013
	Medya	,640	,190	-,133	,452	1,000	,168	,080	,297	-,004	,106	,083	,071	,282	,347	,540	-,223	,276	,213
	Uluslarasılaşma	,151	,173	,108	,066	,168	1,000	-,035	-,038	,165	,014	,043	,045	-,031	,018	,154	,132	,156	,102
	Kurumsal_Sahiplik	,123	-,033	-,064	,053	,080	-,035	1,000	,256	-,099	-,102	,016	,194	,059	,116	,116	-,150	,111	-,098
	Yabancı_Sahiplik	,280	,021	-,039	,291	,297	-,038	,256	1,000	-,366	-,340	,001	,261	,216	,257	,257	-,405	,146	-,088
	Aile_Şirketi	,031	-,135	-,153	-,116	-,004	,165	-,099	-,366	1,000	,685	,076	-,129	-,278	,104	,151	,648	-,139	,171
	Aile_Sahp_Oranı	,095	-,052	-,140	-,045	,106	,014	-,102	-,340	,685	1,000	,140	-,143	-,196	,030	,120	,429	-,045	,095
	CEO_Fnk_Tecrübe	,205	,078	-,177	,001	,083	,043	,016	,001	,076	,140	1,000	,049	,141	,051	,134	,027	-,030	-,028
	CEO_Uls_Tecrübe	,107	,055	-,040	,022	,071	,045	,194	,261	-,129	-,143	,049	1,000	,059	,139	,156	-,098	,023	,071
	Firma_Yaşı	,263	,075	,039	,219	,282	-,031	,059	,216	-,278	-,196	,141	,059	1,000	-,033	,002	-,237	,123	,059
	KY_Endeksi	,424	,095	-,088	,279	,347	,018	,116	,257	,104	,030	,051	,139	-,033	1,000	,539	-,105	,020	-,037
	Sürd_Endeksi	,541	,029	-,088	,378	,540	,154	,116	,257	,151	,120	,134	,156	,002	,539	1,000	-,095	,139	,116
	Aile_YK_Yoğunluğu	-,213	-,168	-,036	-,229	-,223	,132	-,150	-,405	,648	,429	,027	-,098	-,237	-,105	-,095	1,000	-,133	,033
	Finansal_Performans	,235	,168	,069	-,024	,276	,156	,111	,146	-,139	-,045	-,030	,023	,123	,020	,139	-,133	1,000	-,278
	Kaldıraç	,061	,032	-,117	-,013	,213	,102	-,098	-,088	,171	,095	-,028	,071	,059	-,037	,116	,033	-,278	1,000
Sig. (1-tailed)	KSP	.	,000	,438	,000	,000	,029	,061	,000	,349	,117	,005	,091	,000	,000	,000	,004	,001	,224
	Sektör_Görünürlüğü	,000	.	,032	,005	,008	,015	,338	,395	,045	,260	,164	,246	,174	,118	,358	,017	,017	,343
	Sektör_B2B_B2C	,438	,032	.	,353	,048	,089	,211	,313	,027	,040	,013	,309	,312	,135	,135	,326	,195	,071
	Şirket_Büyüklüğü	,000	,005	,353	.	,000	,204	,255	,000	,074	,286	,496	,392	,003	,000	,000	,002	,384	,434
	Medya	,000	,008	,048	,000	.	,018	,159	,000	,478	,093	,151	,186	,000	,000	,000	,002	,000	,004
	Uluslarasılaşma	,029	,015	,089	,204	,018	.	,330	,317	,019	,430	,298	,287	,349	,410	,027	,049	,025	,102
	Kurumsal_Sahiplik	,061	,338	,211	,255	,159	,330	.	,001	,109	,102	,421	,007	,229	,073	,073	,030	,083	,110
	Yabancı_Sahiplik	,000	,395	,313	,000	,000	,317	,001	.	,000	,000	,493	,000	,003	,001	,001	,000	,033	,135
	Aile_Şirketi	,349	,045	,027	,074	,478	,019	,109	,000	.	,000	,170	,052	,000	,097	,029	,000	,040	,016
	Aile_Sahp_Oranı	,117	,260	,040	,286	,093	,430	,102	,000	,000	.	,040	,037	,007	,355	,067	,000	,288	,118
	CEO_Fnk_Tecrübe	,005	,164	,013	,496	,151	,298	,421	,493	,170	,040	.	,271	,039	,262	,046	,369	,352	,364
	CEO_Uls_Tecrübe	,091	,246	,309	,392	,186	,287	,007	,000	,052	,037	,271	.	,230	,041	,025	,110	,389	,188
	Firma_Yaşı	,000	,174	,312	,003	,000	,349	,229	,003	,000	,007	,039	,230	.	,341	,492	,001	,062	,229
	KY_Endeksi	,000	,118	,135	,000	,000	,410	,073	,001	,097	,355	,262	,041	,341	.	,000	,094	,404	,322
	Sürd_Endeksi	,000	,358	,135	,000	,000	,027	,073	,001	,029	,067	,046	,025	,492	,000	.	,117	,040	,074
	Aile_YK_Yoğunluğu	,004	,017	,326	,002	,002	,049	,030	,000	,000	,000	,369	,110	,001	,094	,117	.	,048	,339
	Finansal_Performans	,001	,017	,195	,384	,000	,025	,083	,033	,040	,288	,352	,389	,062	,404	,040	,048	.	,000
	Kaldıraç	,224	,343	,071	,434	,004	,102	,110	,135	,016	,118	,364	,188	,229	,322	,074	,339	,000	.

N	KSP	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Sektör_Görünürlüğü	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Sektör_B2B_B2C	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Şirket_Büyüklüğü	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Medya	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Uluslarasılaşma	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Kurumsal_Sahiplik	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Yabancı_Sahiplik	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Aile_Şirketi	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Aile_Sahp_Oranı	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	CEO_Fnk_Tecrübe	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	CEO_Uls_Tecrübe	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Firma_Yaşı	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	KY_Endeksi	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Sürd_Endeksi	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Aile_YK_Yoğunluğu	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Finansal_Performans	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Kaldıraç	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158

Tablo H.3: Model Özeti (Bağımsız Değişkenler, Kontrol Değişkenleri ve KSP)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,774[a]	,600	,551	,41374	,600	12,334	17	140	,000

a. Predictors: (Constant), Kaldıraç, Şirket_Büyüklüğü, CEO_Fnk_Tecrübe, CEO_Uls_Tecrübe, Uluslarasılaşma, Kurumsal_Sahiplik, Aile_Sahp_Oranı, Sektör_Görünürlüğü, Sektör_B2B_B2C, KY_Endeksi, Firma_Yaşı, Finansal_Performans, Aile_YK_Yoğunluğu, Yabancı_Sahiplik, Sürd_Endeksi, Medya, Aile_Şirketi

Tablo H.4: Katsayı Tablosu (Bağımsız Değişkenler, Kontrol Değişkenleri ve KSP)[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1,244	,321		-3,879	,000		
	Sektör_Görünürlüğü	,144	,081	,105	1,781	,077	,815	1,227
	Sektör_B2B_B2C	,162	,101	,093	1,608	,110	,861	1,162
	Şirket_Büyüklüğü	,070	,020	,240	3,582	,000	,635	1,576
	Medya	,262	,072	,292	3,634	,000	,443	2,256
	Uluslarasılaşma	,013	,140	,006	,094	,925	,824	1,213
	Kurumsal_Sahiplik	,067	,101	,038	,665	,507	,892	1,122
	Yabancı_Sahiplik	,039	,100	,026	,385	,701	,625	1,599
	Aile_Şirketi	,191	,136	,134	1,402	,163	,314	3,183
	Aile_Sahp_Oranı	,001	,002	,044	,556	,579	,465	2,152
	CEO_Fnk_Tecrübe	,171	,072	,136	2,366	,019	,867	1,154
	CEO_Uls_Tecrübe	,011	,029	,022	,384	,702	,865	1,156
	Firma_Yaşı	,004	,002	,102	1,660	,099	,760	1,315
	KY_Endeksi	,262	,134	,132	1,958	,052	,629	1,589
	Sürd_Endeksi	,283	,152	,143	1,859	,065	,486	2,057
	Aile_YK_Yoğunluğu	-,229	,179	-,098	-1,282	,202	,494	2,024
	Finansal_Performans	,008	,005	,105	1,622	,107	,680	1,470
	Kaldıraç	,016	,202	,005	,077	,938	,711	1,407

a. Dependent Variable: KSP

Ek I: Bağımsız Değişkenler, Kontrol Değişkenleri, Düzenleyici Değişken_1 ve KSP'ye İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo I.1: Tanımlayıcı Değişkenler (Bağımsız Değişkenler, Kontrol Değişkenleri, Düzenleyici Değişken_1 ve KSP)

	Mean	Std. Deviation	N
KSP	1,0235	,61746	158
Sektör_Görünürlüğü	2,6358	,45344	158
Sektör_B2B_B2C	,8544	,35380	158
Şirket_Büyüklüğü	13,1299	2,12430	158
Medya	1,2915	,68665	158
Uluslarasılaşma	,2687	,25901	158
Kurumsal_Sahiplik	,1203	,34526	158
Yabancı_Sahiplik	,2215	,41659	158
Aile_Şirketi	,7532	,43254	158
CEO_Fnk_Tecrübe	,3987	,49119	158
CEO_Uls_Tecrübe	,7532	1,20871	158
Firma_Yaşı	47,5633	17,79767	158
KY_Endeksi	,1076	,31085	158
Sürd_Endeksi	,1076	,31085	158
Aile_YK_Yoğunluğu	,2966	,26265	158
Finansal_Performans	6,5768	7,81509	158
Kaldıraç	,2628	,19420	158
Zscore(İşl_Grup_Üyeliği)	,0000000	1,00000000	158
Zscore(Aile_Sahp_Oranı)	,0000000	1,00000000	158
Interaction	,1371	,98218	158

Tablo I.2: Değişkenler Arası Korelasyon (Bağımsız Değişkenler, Kontrol Değişkenleri, Düzenleyici Değişken_1 ve KSP)

		KSP	Sektör_ Görünürlüğü	Sektör_ B2B_ B2C	Şirket_ Büyüklüğü	Medya	Uluslara-sılaşma	Kurumsal_ Sahiplik	Yabancı_ Sahiplik	Aile_ Şirketi	CEO_Fnk_ Tecrübe	CEO_Uls_ Tecrübe	Firma_ Yaşı	KY_ Endeksi	Sürd_ Endeksi	Aile_YK_ Yoğunluğu	Finansal_ Performans	Kaldıraç	Zscore (İşl_ Grup_ Üyeliği)	Zscore (Aile_ Sahp_ Oranı)	Interaction
Pearson Correlation	KSP	1,000	,274	,012	,523	,640	,151	,123	,280	,031	,205	,107	,263	,424	,541	-,213	,235	,061	,407	,095	,046
	Sektör_Görünürlüğü	,274	1,000	,148	,205	,190	,173	-,033	,021	-,135	,078	,055	,075	,095	,029	-,168	,168	,032	,158	-,052	-,051
	Sektör_B2B_B2C	,012	,148	1,000	,030	-,133	,108	-,064	-,039	-,153	-,177	-,040	,039	-,088	-,088	-,036	,069	-,117	-,027	-,140	,018
	Şirket_Büyüklüğü	,523	,205	,030	1,000	,452	,066	,053	,291	-,116	,001	,022	,219	,279	,378	-,229	-,024	-,013	,340	-,045	,086
	Medya	,640	,190	-,133	,452	1,000	,168	,080	,297	-,004	,083	,071	,282	,347	,540	-,223	,276	,213	,323	,106	,004
	Uluslarasılaşma	,151	,173	,108	,066	,168	1,000	-,035	-,038	,165	,043	,045	-,031	,018	,154	,132	,156	,102	,022	,014	,008
	Kurumsal_Sahiplik	,123	-,033	-,064	,053	,080	-,035	1,000	,256	-,099	,016	,194	,059	,116	,116	-,150	,111	-,098	,151	-,102	-,115
	Yabancı_Sahiplik	,280	,021	-,039	,291	,297	-,038	,256	1,000	-,366	,001	,261	,216	,257	,257	-,405	,146	-,088	,149	-,340	-,073
	Aile_Şirketi	,031	-,135	-,153	-,116	-,004	,165	-,099	-,366	1,000	,076	-,129	-,278	,104	,151	,648	-,139	,171	,103	,685	,033
	CEO_Fnk_Tecrübe	,205	,078	-,177	,001	,083	,043	,016	,001	,076	1,000	,049	,141	,051	,134	,027	-,030	-,028	,045	,140	,191
	CEO_Uls_Tecrübe	,107	,055	-,040	,022	,071	,045	,194	,261	-,129	,049	1,000	,059	,139	,156	-,098	,023	,071	-,027	-,143	-,076
	Firma_Yaşı	,263	,075	,039	,219	,282	-,031	,059	,216	-,278	,141	,059	1,000	-,033	,002	-,237	,123	,059	,087	-,196	,124
	KY_Endeksi	,424	,095	-,088	,279	,347	,018	,116	,257	,104	,051	,139	-,033	1,000	,539	-,105	,020	-,037	,298	,030	-,023
	Sürd_Endeksi	,541	,029	-,088	,378	,540	,154	,116	,257	,151	,134	,156	,002	,539	1,000	-,095	,139	,116	,298	,120	,056
	Aile_YK_Yoğunluğu	-,213	-,168	-,036	-,229	-,223	,132	-,150	-,405	,648	,027	-,098	-,237	-,105	-,095	1,000	-,133	,033	-,240	,429	-,070
	Finansal_Performans	,235	,168	,069	-,024	,276	,156	,111	,146	-,139	-,030	,023	,123	,020	,139	-,133	1,000	-,278	,055	-,045	,014
	Kaldıraç	,061	,032	-,117	-,013	,213	,102	-,098	-,088	,171	-,028	,071	,059	-,037	,116	,033	-,278	1,000	,019	,095	-,095
	Zscore (İşl_Grup_Üye-liği)	,407	,158	-,027	,340	,323	,022	,151	,149	,103	,045	-,027	,087	,298	,298	-,240	,055	,019	1,000	,138	-,043
	Zscore (Aile_Sahp_ Oranı)	,095	-,052	-,140	-,045	,106	,014	-,102	-,340	,685	,140	-,143	-,196	,030	,120	,429	-,045	,095	,138	1,000	,033
	Interaction	,046	-,051	,018	,086	,004	,008	-,115	-,073	,033	,191	-,076	,124	-,023	,056	-,070	,014	-,095	-,043	,033	1,000

Sig. (1-tailed)	KSP	.	,000	,438	,000	,000	,029	,061	,000	,349	,005	,091	,000	,000	,000	,004	,001	,224	,000	,117	,283
	Sektör_Görünürlüğü	,000	.	,032	,005	,008	,015	,338	,395	,045	,164	,246	,174	,118	,358	,017	,017	,343	,024	,260	,261
	Sektör_B2B_B2C	,438	,032	.	,353	,048	,089	,211	,313	,027	,013	,309	,312	,135	,135	,326	,195	,071	,367	,040	,413
	Şirket_Büyüklüğü	,000	,005	,353	.	,000	,204	,255	,000	,074	,496	,392	,003	,000	,000	,002	,384	,434	,000	,286	,142
	Medya	,000	,008	,048	,000	.	,018	,159	,000	,478	,151	,186	,000	,000	,000	,002	,000	,004	,000	,093	,479
	Uluslarasılaşma	,029	,015	,089	,204	,018	.	,330	,317	,019	,298	,287	,349	,410	,027	,049	,025	,102	,392	,430	,462
	Kurumsal_Sahiplik	,061	,338	,211	,255	,159	,330	.	,001	,109	,421	,007	,229	,073	,073	,030	,083	,110	,029	,102	,075
	Yabancı_Sahiplik	,000	,395	,313	,000	,000	,317	,001	.	,000	,493	,000	,003	,001	,001	,000	,033	,135	,031	,000	,181
	Aile_Şirketi	,349	,045	,027	,074	,478	,019	,109	,000	.	,170	,052	,000	,097	,029	,000	,040	,016	,099	,000	,340
	CEO_Fnk_Tecrübe	,005	,164	,013	,496	,151	,298	,421	,493	,170	.	,271	,039	,262	,046	,369	,352	,364	,288	,040	,008
	CEO_Uls_Tecrübe	,091	,246	,309	,392	,186	,287	,007	,000	,052	,271	.	,230	,041	,025	,110	,389	,188	,368	,037	,171
	Firma_Yaşı	,000	,174	,312	,003	,000	,349	,229	,003	,000	,039	,230	.	,341	,492	,001	,062	,229	,138	,007	,060
	KY_Endeksi	,000	,118	,135	,000	,000	,410	,073	,001	,097	,262	,041	,341	.	,000	,094	,404	,322	,000	,355	,389
	Sürd_Endeksi	,000	,358	,135	,000	,000	,027	,073	,001	,029	,046	,025	,492	,000	.	,117	,040	,074	,000	,067	,244
	Aile_YK_Yoğunluğu	,004	,017	,326	,002	,002	,049	,030	,000	,000	,369	,110	,001	,094	,117	.	,048	,339	,001	,000	,189
	Finansal_Performans	,001	,017	,195	,384	,000	,025	,083	,033	,040	,352	,389	,062	,404	,040	,048	.	,000	,244	,288	,429
	Kaldıraç	,224	,343	,071	,434	,004	,102	,110	,135	,016	,364	,188	,229	,322	,074	,339	,000	.	,408	,118	,117
	Zscore (İşl_Grup_Üyeliği)	,000	,024	,367	,000	,000	,392	,029	,031	,099	,288	,368	,138	,000	,000	,001	,244	,408	.	,042	,296
	Zscore (Aile_Sahp_Oranı)	,117	,260	,040	,286	,093	,430	,102	,000	,000	,040	,037	,007	,355	,067	,000	,288	,118	,042	.	,338
	Interaction	,283	,261	,413	,142	,479	,462	,075	,181	,340	,008	,171	,060	,389	,244	,189	,429	,117	,296	,338	.

N	KSP	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Sektör_Görünürlüğü	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Sektör_B2B_B2C	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Şirket_Büyüklüğü	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Medya	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Uluslarasılaşma	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Kurumsal_Sahiplik	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Yabancı_Sahiplik	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Aile_Şirketi	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	CEO_Fnk_Tecrübe	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	CEO_Uls_Tecrübe	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Firma_Yaşı	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	KY_Endeksi	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Sürd_Endeksi	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Aile_YK_Yoğunluğu	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Finansal_Performans	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Kaldıraç	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Zscore (İşl_Grup_Üyeliği)	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Zscore (Aile_Sahp_Oranı)	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Interaction	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158

Tablo I.3: Model Özeti (Bağımsız Değişkenler, Kontrol Değişkenleri, Düzenleyici Değişken_1 ve KSP)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,778[a]	,605	,551	,41374	,605	11,141	19	138	,000

a. Predictors: (Constant), Interaction, Medya, Aile_Şirketi, CEO_Uls_Tecrübe, Sektör_B2B_B2C, Kurumsal_Sahiplik, CEO_Fnk_Tecrübe, Uluslarasılaşma, Kaldıraç, Sektör_Görünürlüğü, Zscore(İşl_Grup_Üyeliği), Firma_Yaşı, KY_Endeksi, Finansal_Performans, Yabancı_Sahiplik, Şirket_Büyüklüğü, Sürd_Endeksi, Zscore(Aile_Sahp_Oranı), Aile_YK_Yoğunluğu

Tablo I.4: Katsayı Tablosu[a] (Bağımsız Değişkenler, Kontrol Değişkenleri, Düzenleyici Değişken_1 ve KSP)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1,098	,338		-3,245	,001		
	Sektör_Görünürlüğü	,131	,081	,096	1,614	,109	,802	1,247
	Sektör_B2B_B2C	,158	,101	,091	1,573	,118	,859	1,164
	Şirket_Büyüklüğü	,066	,020	,226	3,296	,001	,608	1,644
	Medya	,256	,072	,285	3,538	,001	,441	2,268
	Uluslarasılaşma	,018	,140	,007	,126	,900	,824	1,214
	Kurumsal_Sahiplik	,046	,103	,026	,452	,652	,867	1,154
	Yabancı_Sahiplik	,034	,101	,023	,339	,735	,619	1,616
	Aile_Şirketi	,154	,141	,108	1,092	,277	,294	3,400
	CEO_Fnk_Tecrübe	,175	,073	,139	2,385	,018	,839	1,192
	CEO_Uls_Tecrübe	,014	,029	,027	,474	,636	,859	1,164
	Firma_Yaşı	,003	,002	,100	1,618	,108	,746	1,340
	KY_Endeksi	,240	,135	,121	1,783	,077	,621	1,611
	Sürd_Endeksi	,280	,153	,141	1,833	,069	,483	2,068
	Aile_YK_Yoğunluğu	-,160	,191	-,068	-,836	,405	,432	2,313
	Finansal_Performans	,008	,005	,106	1,635	,104	,680	1,471
	Kaldıraç	,018	,203	,006	,089	,929	,701	1,427
	Zscore (İşl_Grup_ Üyeliği)	,054	,040	,087	1,347	,180	,687	1,455
	Zscore (Aile_Sahp_ Oranı)	,022	,049	,035	,443	,659	,462	2,165
	Interaction	-,010	,036	-,015	-,266	,791	,858	1,165

a. Dependent Variable: KSP

EK İ: Bağımsız Değişkenler, Kontrol Değişkenleri, Düzenleyici Değişken_2 ve KSP'ye İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo İ.1: Tanımlayıcı Değişkenler (Bağımsız Değişkenler, Kontrol Değişkenleri, Düzenleyici Değişken_2 ve KSP)			
	Mean	**Std. Deviation**	**N**
KSP	1,0235	,61746	158
Sektör_Görünürlüğü	2,6358	,45344	158
Sektör_B2B_B2C	,8544	,35380	158
Şirket_Büyüklüğü	13,1299	2,12430	158
Medya	1,2915	,68665	158
Uluslarasılaşma	,2687	,25901	158
Kurumsal_Sahiplik	,1203	,34526	158
Yabancı_Sahiplik	,2215	,41659	158
Aile_Şirketi	,7532	,43254	158
Aile_Sahp_Oranı	40,1732	30,26400	158
CEO_Uls_Tecrübe	,7532	1,20871	158
Firma_Yaşı	47,5633	17,79767	158
KY_Endeksi	,1076	,31085	158
Sürd_Endeksi	,1076	,31085	158
Aile_YK_Yoğunluğu	,2966	,26265	158
Finansal_Performans	6,5768	7,81509	158
Kaldıraç	,2628	,19420	158
Zscore(CEO_Aile_Üyeliği)	,0000000	1,00000000	158
Zscore(CEO_Fnk_Tecrübe)	,0000000	1,00000000	158
Interaction	-,0838	,97651	158

Tablo İ.2: Değişkenler Arası Korelasyon (Bağımsız Değişkenler, Kontrol Değişkenleri, Düzenleyici Değişken_2 ve KSP)

		KSP	Sektör_ Görünürlüğü	Sektör_ B2B_B2C	Şirket_ Büyüklüğü	Medya	Uluslara-sılaşma	Kurumsal_ Sahiplik	Yabancı_ Sahiplik	Aile_ Şirketi	Aile_ Sahp_ Oranı	CEO_ Uls_ Tecrübe	Firma_ Yaşı	KY_ Endeksi	Sürd_ Endeksi	Aile_YK_ Yoğunluğu	Finansal_ Performans	Kaldıraç	Zscore (CEO_ Aile_ Üyeliği)	Zscore (CEO_ Fnk_ Tecrübe)	Interaction
Pearson Correla-tion	KSP	1,000	,274	,012	,523	,640	,151	,123	,280	,031	,095	,107	,263	,424	,541	-,213	,235	,061	-,366	,205	,006
	Sektör_ Görünürlüğü	,274	1,000	,148	,205	,190	,173	-,033	,021	-,135	-,052	,055	,075	,095	,029	-,168	,168	,032	-,205	,078	,044
	Sektör_B2B_B2C	,012	,148	1,000	,030	-,133	,108	-,064	-,039	-,153	-,140	-,040	,039	-,088	-,088	-,036	,069	-,117	-,097	-,177	-,039
	Şirket_Büyüklüğü	,523	,205	,030	1,000	,452	,066	,053	,291	-,116	-,045	,022	,219	,279	,378	-,229	-,024	-,013	-,370	,001	,052
	Medya	,640	,190	-,133	,452	1,000	,168	,080	,297	-,004	,106	,071	,282	,347	,540	-,223	,276	,213	-,332	,083	-,027
	Uluslarasılaşma	,151	,173	,108	,066	,168	1,000	-,035	-,038	,165	,014	,045	-,031	,018	,154	,132	,156	,102	,062	,043	-,146
	Kurumsal_Sahiplik	,123	-,033	-,064	,053	,080	-,035	1,000	,256	-,099	-,102	,194	,059	,116	,116	-,150	,111	-,098	-,139	,016	,122
	Yabancı_Sahiplik	,280	,021	-,039	,291	,297	-,038	,256	1,000	-,366	-,340	,261	,216	,257	,257	-,405	,146	-,088	-,269	,001	,059
	Aile_Şirketi	,031	-,135	-,153	-,116	-,004	,165	-,099	-,366	1,000	,685	-,129	-,278	,104	,151	,648	-,139	,171	,361	,076	-,099
	Aile_Sahp_Oranı	,095	-,052	-,140	-,045	,106	,014	-,102	-,340	,685	1,000	-,143	-,196	,030	,120	,429	-,045	,095	,095	,140	-,130
	CEO_Uls_Tecrübe	,107	,055	-,040	,022	,071	,045	,194	,261	-,129	-,143	1,000	,059	,139	,156	-,098	,023	,071	-,034	,049	,111
	Firma_Yaşı	,263	,075	,039	,219	,282	-,031	,059	,216	-,278	-,196	,059	1,000	-,033	,002	-,237	,123	,059	-,302	,141	,006
	KY_Endeksi	,424	,095	-,088	,279	,347	,018	,116	,257	,104	,030	,139	-,033	1,000	,539	-,105	,020	-,037	-,219	,051	-,003
	Sürd_Endeksi	,541	,029	-,088	,378	,540	,154	,116	,257	,151	,120	,156	,002	,539	1,000	-,095	,139	,116	-,219	,134	-,057
	Aile_YK_ Yoğunluğu	-,213	-,168	-,036	-,229	-,223	,132	-,150	-,405	,648	,429	-,098	-,237	-,105	-,095	1,000	-,133	,033	,553	,027	-,094
	Finansal_ Performans	,235	,168	,069	-,024	,276	,156	,111	,146	-,139	-,045	,023	,123	,020	,139	-,133	1,000	-,278	-,177	-,030	,030
	Kaldıraç	,061	,032	-,117	-,013	,213	,102	-,098	-,088	,171	,095	,071	,059	-,037	,116	,033	-,278	1,000	,212	-,028	,036
	Zscore(CEO_Aile_ Üyeliği)	-,366	-,205	-,097	-,370	-,332	,062	-,139	-,269	,361	,095	-,034	-,302	-,219	-,219	,553	-,177	,212	1,000	-,084	-,082
	Zscore(CEO_Fnk_ Tecrübe)	,205	,078	-,177	,001	,083	,043	,016	,001	,076	,140	,049	,141	,051	,134	,027	-,030	-,028	-,084	1,000	-,036
	Interaction	,006	,044	-,039	,052	-,027	-,146	,122	,059	-,099	-,130	,111	,006	-,003	-,057	-,094	,030	,036	-,082	-,036	1,000

Sig. (1-tailed)	KSP	.	,000	,438	,000	,000	,029	,061	,000	,349	,117	,091	,000	,000	,000	,004	,001	,224	,000	,005	,471
	Sektör_ Görünürlüğü	,000	.	,032	,005	,008	,015	,338	,395	,045	,260	,246	,174	,118	,358	,017	,017	,343	,005	,164	,289
	Sektör_B2B_B2C	,438	,032	.	,353	,048	,089	,211	,313	,027	,040	,309	,312	,135	,135	,326	,195	,071	,112	,013	,316
	Şirket_Büyüklüğü	,000	,005	,353	.	,000	,204	,255	,000	,074	,286	,392	,003	,000	,000	,002	,384	,434	,000	,496	,260
	Medya	,000	,008	,048	,000	.	,018	,159	,000	,478	,093	,186	,000	,000	,000	,002	,000	,004	,000	,151	,366
	Uluslarasılaşma	,029	,015	,089	,204	,018	.	,330	,317	,019	,430	,287	,349	,410	,027	,049	,025	,102	,220	,298	,034
	Kurumsal_Sahiplik	,061	,338	,211	,255	,159	,330	.	,001	,109	,102	,007	,229	,073	,073	,030	,083	,110	,041	,421	,063
	Yabancı_Sahiplik	,000	,395	,313	,000	,000	,317	,001	.	,000	,000	,000	,003	,001	,001	,000	,033	,135	,000	,493	,230
	Aile_Şirketi	,349	,045	,027	,074	,478	,019	,109	,000	.	,000	,052	,000	,097	,029	,000	,040	,016	,000	,170	,109
	Aile_Sahp_Oranı	,117	,260	,040	,286	,093	,430	,102	,000	,000	.	,037	,007	,355	,067	,000	,288	,118	,118	,040	,052
	CEO_Uls_Tecrübe	,091	,246	,309	,392	,186	,287	,007	,000	,052	,037	.	,230	,041	,025	,110	,389	,188	,337	,271	,083
	Firma_Yaşı	,000	,174	,312	,003	,000	,349	,229	,003	,000	,007	,230	.	,341	,492	,001	,062	,229	,000	,039	,468
	KY_Endeksi	,000	,118	,135	,000	,000	,410	,073	,001	,097	,355	,041	,341	.	,000	,094	,404	,322	,003	,262	,485
	Sürd_Endeksi	,000	,358	,135	,000	,000	,027	,073	,001	,029	,067	,025	,492	,000	.	,117	,040	,074	,003	,046	,240
	Aile_YK_ Yoğunluğu	,004	,017	,326	,002	,002	,049	,030	,000	,000	,000	,110	,001	,094	,117	.	,048	,339	,000	,369	,119
	Finansal_ Performans	,001	,017	,195	,384	,000	,025	,083	,033	,040	,288	,389	,062	,404	,040	,048	.	,000	,013	,352	,353
	Kaldıraç	,224	,343	,071	,434	,004	,102	,110	,135	,016	,118	,188	,229	,322	,074	,339	,000	.	,004	,364	,325
	Zscore(CEO_Aile_ Üyeliği)	,000	,005	,112	,000	,000	,220	,041	,000	,000	,118	,337	,000	,003	,003	,000	,013	,004	.	,146	,153
	Zscore(CEO_Fnk_ Tecrübe)	,005	,164	,013	,496	,151	,298	,421	,493	,170	,040	,271	,039	,262	,046	,369	,352	,364	,146	.	,329
	Interaction	,471	,289	,316	,260	,366	,034	,063	,230	,109	,052	,083	,468	,485	,240	,119	,353	,325	,153	,329	.

N	KSP	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Sektör_ Görünürlüğü	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Sektör_B2B_B2C	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Şirket_Büyüklüğü	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Medya	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Uluslarasılaşma	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Kurumsal_Sahiplik	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Yabancı_Sahiplik	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Aile_Şirketi	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Aile_Sahp_Oranı	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	CEO_Uls_Tecrübe	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Firma_Yaşı	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	KY_Endeksi	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Sürd_Endeksi	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Aile_YK_ Yoğunluğu	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Finansal_ Performans	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Kaldıraç	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Zscore(CEO_Aile_ Üyeliği)	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Zscore(CEO_Fnk_ Tecrübe)	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Interaction	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158

Tablo İ.3: Model Özeti (Bağımsız Değişkenler, Kontrol Değişkenleri, Düzenleyici Değişken_2 ve KSP)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,775[a]	,600	,545	,41644	,600	10,903	19	138	,000

a. Predictors: (Constant), Interaction, KY_Endeksi, Firma_Yaşı, Kaldıraç, Sektör_Görünürlüğü, Zscore(CEO_Fnk_Tecrübe), CEO_Uls_Tecrübe, Uluslarasılaşma, Kurumsal_Sahiplik, Sektör_B2B_B2C, Aile_Sahp_Oranı, Şirket_Büyüklüğü, Finansal_Performans, Zscore(CEO_Aile_Üyeliği), Yabancı_Sahiplik, Sürd_Endeksi, Aile_YK_Yoğunluğu, Medya, Aile_Şirketi

Tablo İ.4: Katsayı Tablosu[a] (Bağımsız Değişkenler, Kontrol Değişkenleri, Düzenleyici Değişken_2 ve KSP)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1,150	,327		-3,516	,001		
	Sektör_Görünürlüğü	,141	,081	,103	1,731	,086	,810	1,234
	Sektör_B2B_B2C	,158	,102	,091	1,553	,123	,849	1,178
	Şirket_Büyüklüğü	,068	,020	,235	3,436	,001	,617	1,621
	Medya	,260	,073	,289	3,555	,001	,438	2,285
	Uluslarasılaşma	,018	,143	,008	,126	,900	,803	1,245
	Kurumsal_Sahiplik	,063	,103	,035	,618	,538	,881	1,135
	Yabancı_Sahiplik	,041	,101	,028	,408	,684	,623	1,604
	Aile_Şirketi	,196	,138	,137	1,417	,159	,309	3,236
	Aile_Sahp_Oranı	,001	,002	,039	,474	,636	,437	2,290
	CEO_Uls_Tecrübe	,011	,030	,022	,371	,712	,856	1,168
	Firma_Yaşı	,003	,002	,098	1,554	,123	,730	1,370
	KY_Endeksi	,257	,135	,130	1,901	,059	,624	1,603
	Sürd_Endeksi	,282	,154	,142	1,829	,070	,481	2,078
	Aile_YK_Yoğunluğu	-,198	,197	-,084	-1,005	,316	,412	2,430
	Finansal_Performans	,008	,005	,105	1,595	,113	,673	1,486
	Kaldıraç	,032	,212	,010	,152	,879	,654	1,529
	Zscore(CEO_Aile_Üyeliği)	-,018	,047	-,029	-,374	,709	,495	2,019
	Zscore(CEO_Fnk_Tecrübe)	,083	,036	,135	2,330	,021	,865	1,156
	Interaction	,007	,036	,011	,187	,852	,907	1,103

a. Dependent Variable: KSP

EK J: Bağımsız Değişkenler, Kontrol Değişkenleri, Düzenleyici Değişken_3 ve KSP'ye İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo J.1: Tanımlayıcı İstatistikler (Bağımsız Değişkenler, Kontrol Değişkenleri, Düzenleyici Değişken_3 ve KSP)

	Mean	Std. Deviation	N
KSP	1,0235	,61746	158
Sektör_Görünürlüğü	2,6358	,45344	158
Sektör_B2B_B2C	,8544	,35380	158
Şirket_Büyüklüğü	13,1299	2,12430	158
Medya	1,2915	,68665	158
Uluslarasılaşma	,2687	,25901	158
Kurumsal_Sahiplik	,1203	,34526	158
Yabancı_Sahiplik	,2215	,41659	158
Aile_Şirketi	,7532	,43254	158
Aile_Sahp_Oranı	40,1732	30,26400	158
CEO_Fnk_Tecrübe	,3987	,49119	158
Firma_Yaşı	47,5633	17,79767	158
KY_Endeksi	,1076	,31085	158
Sürd_Endeksi	,1076	,31085	158
Aile_YK_Yoğunluğu	,2966	,26265	158
Finansal_Performans	6,5768	7,81509	158
Kaldıraç	,2628	,19420	158
Zscore(CEO_Aile_Üyeliği)	,0000000	1,00000000	158
Zscore(CEO_Uls_Tecrübe)	,0000000	1,00000000	158
Interaction	-,0335	,99857	158

Tablo J.2: Değişkenler Arası Korelasyon (Bağımsız Değişkenler, Kontrol Değişkenleri, Düzenleyici Değişken_3 ve KSP)

		KSP	Sektör_ Görünürlüğü	Sektör_ B2B_ B2C	Şirket_ Büyüklüğü	Medya	Uluslara-sılaşma	Kurumsal_ Sahiplik	Yabancı_ Sahiplik	Aile_ Şirketi	Aile_ Sahp_ Oranı	CEO_ Fnk_ Tecrübe	Firma_ Yaşı	KY_ Endeksi	Sürd_ Endeksi	Aile_YK_ Yoğunluğu	Finansal_ Perfor-mans	Kaldıraç	Zscore (CEO_ Aile_ Üyeliği)	Zscore (CEO_ Uls_ Tecrübe)	Interaction
Pearson Correlation	KSP	1,000	,274	,012	,523	,640	,151	,123	,280	,031	,095	,205	,263	,424	,541	-,213	,235	,061	-,366	,107	-,059
	Sektör_Görünürlüğü	,274	1,000	,148	,205	,190	,173	-,033	,021	-,135	-,052	,078	,075	,095	,029	-,168	,168	,032	-,205	,055	-,033
	Sektör_B2B_B2C	,012	,148	1,000	,030	-,133	,108	-,064	-,039	-,153	-,140	-,177	,039	-,088	-,088	-,036	,069	-,117	-,097	-,040	,103
	Şirket_Büyüklüğü	,523	,205	,030	1,000	,452	,066	,053	,291	-,116	-,045	,001	,219	,279	,378	-,229	-,024	-,013	-,370	,022	-,014
	Medya	,640	,190	-,133	,452	1,000	,168	,080	,297	-,004	,106	,083	,282	,347	,540	-,223	,276	,213	-,332	,071	-,156
	Uluslarasılaşma	,151	,173	,108	,066	,168	1,000	-,035	-,038	,165	,014	,043	-,031	,018	,154	,132	,156	,102	,062	,045	-,014
	Kurumsal_Sahiplik	,123	-,033	-,064	,053	,080	-,035	1,000	,256	-,099	-,102	,016	,059	,116	,116	-,150	,111	-,098	-,139	,194	-,060
	Yabancı_Sahiplik	,280	,021	-,039	,291	,297	-,038	,256	1,000	-,366	-,340	,001	,216	,257	,257	-,405	,146	-,088	-,269	,261	-,105
	Aile_Şirketi	,031	-,135	-,153	-,116	-,004	,165	-,099	-,366	1,000	,685	,076	-,278	,104	,151	,648	-,139	,171	,361	-,129	,062
	Aile_Sahp_Oranı	,095	-,052	-,140	-,045	,106	,014	-,102	-,340	,685	1,000	,140	-,196	,030	,120	,429	-,045	,095	,095	-,143	,034
	CEO_Fnk_Tecrübe	,205	,078	-,177	,001	,083	,043	,016	,001	,076	,140	1,000	,141	,051	,134	,027	-,030	-,028	-,084	,049	,108
	Firma_Yaşı	,263	,075	,039	,219	,282	-,031	,059	,216	-,278	-,196	,141	1,000	-,033	,002	-,237	,123	,059	-,302	,059	,026
	KY_Endeksi	,424	,095	-,088	,279	,347	,018	,116	,257	,104	,030	,051	-,033	1,000	,539	-,105	,020	-,037	-,219	,139	-,076
	Sürd_Endeksi	,541	,029	-,088	,378	,540	,154	,116	,257	,151	,120	,134	,002	,539	1,000	-,095	,139	,116	-,219	,156	-,087
	Aile_YK_Yoğunluğu	-,213	-,168	-,036	-,229	-,223	,132	-,150	-,405	,648	,429	,027	-,237	-,105	-,095	1,000	-,133	,033	,553	-,098	,022
	Finansal_Performans	,235	,168	,069	-,024	,276	,156	,111	,146	-,139	-,045	-,030	,123	,020	,139	-,133	1,000	-,278	-,177	,023	-,107
	Kaldıraç	,061	,032	-,117	-,013	,213	,102	-,098	-,088	,171	,095	-,028	,059	-,037	,116	,033	-,278	1,000	,212	,071	-,075
	Zscore(CEO_Aile_ Üyeliği)	-,366	-,205	-,097	-,370	-,332	,062	-,139	-,269	,361	,095	-,084	-,302	-,219	-,219	,553	-,177	,212	1,000	-,034	-,032
	Zscore(CEO_Uls_ Tecrübe)	,107	,055	-,040	,022	,071	,045	,194	,261	-,129	-,143	,049	,059	,139	,156	-,098	,023	,071	-,034	1,000	,005
	Interaction	-,059	-,033	,103	-,014	-,156	-,014	-,060	-,105	,062	,034	,108	,026	-,076	-,087	,022	-,107	-,075	-,032	,005	1,000

Sig. (1-tailed)	KSP	.	,000	,438	,000	,000	,029	,061	,000	,349	,117	,005	,000	,000	,000	,004	,001	,224	,000	,091	,230
	Sektör_Görünürlüğü	,000	.	,032	,005	,008	,015	,338	,395	,045	,260	,164	,174	,118	,358	,017	,017	,343	,005	,246	,342
	Sektör_B2B_B2C	,438	,032	.	,353	,048	,089	,211	,313	,027	,040	,013	,312	,135	,135	,326	,195	,071	,112	,309	,099
	Şirket_Büyüklüğü	,000	,005	,353	.	,000	,204	,255	,000	,074	,286	,496	,003	,000	,000	,002	,384	,434	,000	,392	,430
	Medya	,000	,008	,048	,000	.	,018	,159	,000	,478	,093	,151	,000	,000	,000	,002	,000	,004	,000	,186	,025
	Uluslarasılaşma	,029	,015	,089	,204	,018	.	,330	,317	,019	,430	,298	,349	,410	,027	,049	,025	,102	,220	,287	,429
	Kurumsal_Sahiplik	,061	,338	,211	,255	,159	,330	.	,001	,109	,102	,421	,229	,073	,073	,030	,083	,110	,041	,007	,228
	Yabancı_Sahiplik	,000	,395	,313	,000	,000	,317	,001	.	,000	,000	,493	,003	,001	,001	,000	,033	,135	,000	,000	,095
	Aile_Şirketi	,349	,045	,027	,074	,478	,019	,109	,000	.	,000	,170	,000	,097	,029	,000	,040	,016	,000	,052	,218
	Aile_Sahp_Oranı	,117	,260	,040	,286	,093	,430	,102	,000	,000	.	,040	,007	,355	,067	,000	,288	,118	,118	,037	,337
	CEO_Fnk_Tecrübe	,005	,164	,013	,496	,151	,298	,421	,493	,170	,040	.	,039	,262	,046	,369	,352	,364	,146	,271	,088
	Firma_Yaşı	,000	,174	,312	,003	,000	,349	,229	,003	,000	,007	,039	.	,341	,492	,001	,062	,229	,000	,230	,373
	KY_Endeksi	,000	,118	,135	,000	,000	,410	,073	,001	,097	,355	,262	,341	.	,000	,094	,404	,322	,003	,041	,172
	Sürd_Endeksi	,000	,358	,135	,000	,000	,027	,073	,001	,029	,067	,046	,492	,000	.	,117	,040	,074	,003	,025	,140
	Aile_YK_Yoğunluğu	,004	,017	,326	,002	,002	,049	,030	,000	,000	,000	,369	,001	,094	,117	.	,048	,339	,000	,110	,394
	Finansal_Performans	,001	,017	,195	,384	,000	,025	,083	,033	,040	,288	,352	,062	,404	,040	,048	.	,000	,013	,389	,090
	Kaldıraç	,224	,343	,071	,434	,004	,102	,110	,135	,016	,118	,364	,229	,322	,074	,339	,000	.	,004	,188	,174
	Zscore(CEO_Aile_Üyeliği)	,000	,005	,112	,000	,000	,220	,041	,000	,000	,118	,146	,000	,003	,003	,000	,013	,004	.	,337	,345
	Zscore(CEO_Uls_Tecrübe)	,091	,246	,309	,392	,186	,287	,007	,000	,052	,037	,271	,230	,041	,025	,110	,389	,188	,337	.	,476
	Interaction	,230	,342	,099	,430	,025	,429	,228	,095	,218	,337	,088	,373	,172	,140	,394	,090	,174	,345	,476	.

N	KSP	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Sektör_Görünürlüğü	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Sektör_B2B_B2C	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Şirket_Büyüklüğü	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Medya	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Uluslarasılaşma	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Kurumsal_Sahiplik	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Yabancı_Sahiplik	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Aile_Şirketi	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Aile_Sahp_Oranı	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	CEO_Fnk_Tecrübe	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Firma_Yaşı	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	KY_Endeksi	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Sürd_Endeksi	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Aile_YK_Yoğunluğu	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Finansal_Performans	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Kaldıraç	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Zscore(CEO_Aile_Üyeliği)	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Zscore(CEO_Uls_Tecrübe)	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Interaction	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158

Tablo J.3: Değişkenler Arası Korelasyon (Bağımsız Değişkenler, Kontrol Değişkenleri, Düzenleyici Değişken_3 ve KSP)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,775[a]	,600	,545	,41648	,600	10,899	19	138	,000

a. Predictors: (Constant), Interaction, Zscore(CEO_Uls_Tecrübe), Şirket_Büyüklüğü, Uluslarasılaşma, CEO_Fnk_Tecrübe, Kaldıraç, Aile_Sahp_Oranı, Kurumsal_Sahiplik, Sektör_Görünürlüğü, Sektör_B2B_B2C, KY_Endeksi, Firma_Yaşı, Finansal_Performans, Zscore(CEO_Aile_Üyeliği), Yabancı_Sahiplik, Sürd_Endeksi, Aile_YK_Yoğunluğu, Medya, Aile_Şirketi

Tablo J.4: Değişkenler Arası Korelasyon [a] (Bağımsız Değişkenler, Kontrol Değişkenleri, Düzenleyici Değişken_3 ve KSP)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1,214	,327		-3,715	,000		
	Sektör_Görünürlüğü	,141	,081	,104	1,734	,085	,810	1,234
	Sektör_B2B_B2C	,158	,102	,091	1,544	,125	,842	1,188
	Şirket_Büyüklüğü	,069	,020	,237	3,468	,001	,621	1,610
	Medya	,259	,073	,288	3,527	,001	,434	2,302
	Uluslarasılaşma	,014	,141	,006	,097	,923	,824	1,213
	Kurumsal_Sahiplik	,065	,102	,036	,634	,527	,887	1,127
	Yabancı_Sahiplik	,040	,101	,027	,400	,690	,621	1,609
	Aile_Şirketi	,198	,139	,139	1,428	,156	,306	3,268
	Aile_Sahp_Oranı	,001	,002	,037	,453	,651	,443	2,258
	CEO_Fnk_Tecrübe	,170	,073	,135	2,321	,022	,853	1,172
	Firma_Yaşı	,003	,002	,097	1,546	,124	,731	1,368
	KY_Endeksi	,257	,136	,129	1,896	,060	,623	1,606
	Sürd_Endeksi	,279	,154	,141	1,818	,071	,484	2,065
	Aile_YK_Yoğunluğu	-,199	,198	-,084	-1,004	,317	,410	2,441
	Finansal_Performans	,008	,005	,106	1,613	,109	,677	1,478
	Kaldıraç	,036	,211	,011	,171	,865	,660	1,514
	Zscore(CEO_Aile_Üyeliği)	-,019	,047	-,030	-,397	,692	,498	2,008
	Zscore(CEO_Uls_Tecrübe)	,014	,036	,023	,394	,694	,861	1,161
	Interaction	-,002	,035	-,004	-,067	,947	,910	1,098

a. Dependent Variable: KSP

EK K: Bağımsız Değişkenler, Kontrol Değişkenleri ve Çevresel KSP'ye İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo K.1: Tanımlayıcı İstatistikler (Bağımsız Değişkenler, Kontrol Değişkenleri ve KSP_çevre)			
	Mean	**Std. Deviation**	**N**
KSP_Çevre	,7939	,79831	158
Sektör_Görünürlüğü	2,6358	,45344	158
Sektör_B2B_B2C	,8544	,35380	158
Şirket_Büyüklüğü	13,1299	2,12430	158
Medya	1,2915	,68665	158
Uluslarasılaşma	,2687	,25901	158
Kurumsal_Sahiplik	,1203	,34526	158
Yabancı_Sahiplik	,2215	,41659	158
Aile_Şirketi	,7532	,43254	158
Aile_Sahp_Oranı	40,1732	30,26400	158
CEO_Fnk_Tecrübe	,3987	,49119	158
CEO_Uls_Tecrübe	,7532	1,20871	158
Firma_Yaşı	47,5633	17,79767	158
KY_Endeksi	,1076	,31085	158
Sürd_Endeksi	,1076	,31085	158
Aile_YK_Yoğunluğu	,2966	,26265	158
Finansal_Performans	6,5768	7,81509	158
Kaldıraç	,2628	,19420	158

Tablo K.2: Değişkenler Arası Korelasyonlar (Bağımsız Değişkenler, Kontrol Değişkenleri ve KSP_çevre)

		KSP_ Çevre	Sektör_ Görünürlüğü	Sektör_ B2B_B2C	Şirket_ Büyüklüğü	Medya	Uluslarası-laşma	Kurumsal_ Sahiplik	Yabancı_ Sahiplik	Aile_ Şirketi	Aile_ Sahp_ Oranı	CEO_ Fnk_ Tecrübe	CEO_ Uls_ Tecrübe	Firma_ Yaşı	KY_ Endeksi	Sürd_ Endeksi	Aile_YK_ Yoğunluğu	Finansal_ Perfor-mans	Kaldıraç
Pearson Correlation	KSP_Çevre	1,000	,248	,063	,503	,596	,116	,132	,151	,051	,124	,083	,050	,203	,378	,491	-,186	,179	,105
	Sektör_Görünürlüğü	,248	1,000	,148	,205	,190	,173	-,033	,021	-,135	-,052	,078	,055	,075	,095	,029	-,168	,168	,032
	Sektör_B2B_B2C	,063	,148	1,000	,030	-,133	,108	-,064	-,039	-,153	-,140	-,177	-,040	,039	-,088	-,088	-,036	,069	-,117
	Şirket_Büyüklüğü	,503	,205	,030	1,000	,452	,066	,053	,291	-,116	-,045	,001	,022	,219	,279	,378	-,229	-,024	-,013
	Medya	,596	,190	-,133	,452	1,000	,168	,080	,297	-,004	,106	,083	,071	,282	,347	,540	-,223	,276	,213
	Uluslarasılaşma	,116	,173	,108	,066	,168	1,000	-,035	-,038	,165	,014	,043	,045	-,031	,018	,154	,132	,156	,102
	Kurumsal_Sahiplik	,132	-,033	-,064	,053	,080	-,035	1,000	,256	-,099	-,102	,016	,194	,059	,116	,116	-,150	,111	-,098
	Yabancı_Sahiplik	,151	,021	-,039	,291	,297	-,038	,256	1,000	-,366	-,340	,001	,261	,216	,257	,257	-,405	,146	-,088
	Aile_Şirketi	,051	-,135	-,153	-,116	-,004	,165	-,099	-,366	1,000	,685	,076	-,129	-,278	,104	,151	,648	-,139	,171
	Aile_Sahp_Oranı	,124	-,052	-,140	-,045	,106	,014	-,102	-,340	,685	1,000	,140	-,143	-,196	,030	,120	,429	-,045	,095
	CEO_Fnk_Tecrübe	,083	,078	-,177	,001	,083	,043	,016	,001	,076	,140	1,000	,049	,141	,051	,134	,027	-,030	-,028
	CEO_Uls_Tecrübe	,050	,055	-,040	,022	,071	,045	,194	,261	-,129	-,143	,049	1,000	,059	,139	,156	-,098	,023	,071
	Firma_Yaşı	,203	,075	,039	,219	,282	-,031	,059	,216	-,278	-,196	,141	,059	1,000	-,033	,002	-,237	,123	,059
	KY_Endeksi	,378	,095	-,088	,279	,347	,018	,116	,257	,104	,030	,051	,139	-,033	1,000	,539	-,105	,020	-,037
	Sürd_Endeksi	,491	,029	-,088	,378	,540	,154	,116	,257	,151	,120	,134	,156	,002	,539	1,000	-,095	,139	,116
	Aile_YK_Yoğunluğu	-,186	-,168	-,036	-,229	-,223	,132	-,150	-,405	,648	,429	,027	-,098	-,237	-,105	-,095	1,000	-,133	,033
	Finansal_Performans	,179	,168	,069	-,024	,276	,156	,111	,146	-,139	-,045	-,030	,023	,123	,020	,139	-,133	1,000	-,278
	Kaldıraç	,105	,032	-,117	-,013	,213	,102	-,098	-,088	,171	,095	-,028	,071	,059	-,037	,116	,033	-,278	1,000

Sig. (1-tailed)	KSP_Çevre	.	,001	,216	,000	,000	,073	,049	,029	,261	,060	,150	,267	,005	,000	,000	,010	,012	,094
	Sektör_Görünürlüğü	,001	.	,032	,005	,008	,015	,338	,395	,045	,260	,164	,246	,174	,118	,358	,017	,017	,343
	Sektör_B2B_B2C	,216	,032	.	,353	,048	,089	,211	,313	,027	,040	,013	,309	,312	,135	,135	,326	,195	,071
	Şirket_Büyüklüğü	,000	,005	,353	.	,000	,204	,255	,000	,074	,286	,496	,392	,003	,000	,000	,002	,384	,434
	Medya	,000	,008	,048	,000	.	,018	,159	,000	,478	,093	,151	,186	,000	,000	,000	,002	,000	,004
	Uluslarasılaşma	,073	,015	,089	,204	,018	.	,330	,317	,019	,430	,298	,287	,349	,410	,027	,049	,025	,102
	Kurumsal_Sahiplik	,049	,338	,211	,255	,159	,330	.	,001	,109	,102	,421	,007	,229	,073	,073	,030	,083	,110
	Yabancı_Sahiplik	,029	,395	,313	,000	,000	,317	,001	.	,000	,000	,493	,000	,003	,001	,001	,000	,033	,135
	Aile_Şirketi	,261	,045	,027	,074	,478	,019	,109	,000	.	,000	,170	,052	,000	,097	,029	,000	,040	,016
	Aile_Sahp_Oranı	,060	,260	,040	,286	,093	,430	,102	,000	,000	.	,040	,037	,007	,355	,067	,000	,288	,118
	CEO_Fnk_Tecrübe	,150	,164	,013	,496	,151	,298	,421	,493	,170	,040	.	,271	,039	,262	,046	,369	,352	,364
	CEO_Uls_Tecrübe	,267	,246	,309	,392	,186	,287	,007	,000	,052	,037	,271	.	,230	,041	,025	,110	,389	,188
	Firma_Yaşı	,005	,174	,312	,003	,000	,349	,229	,003	,000	,007	,039	,230	.	,341	,492	,001	,062	,229
	KY_Endeksi	,000	,118	,135	,000	,000	,410	,073	,001	,097	,355	,262	,041	,341	.	,000	,094	,404	,322
	Sürd_Endeksi	,000	,358	,135	,000	,000	,027	,073	,001	,029	,067	,046	,025	,492	,000	.	,117	,040	,074
	Aile_YK_Yoğunluğu	,010	,017	,326	,002	,002	,049	,030	,000	,000	,000	,369	,110	,001	,094	,117	.	,048	,339
	Finansal_Performans	,012	,017	,195	,384	,000	,025	,083	,033	,040	,288	,352	,389	,062	,404	,040	,048	.	,000
	Kaldıraç	,094	,343	,071	,434	,004	,102	,110	,135	,016	,118	,364	,188	,229	,322	,074	,339	,000	.

N	KSP_Çevre	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Sektör_Görünürlüğü	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Sektör_B2B_B2C	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Şirket_Büyüklüğü	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Medya	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Uluslarasılaşma	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Kurumsal_Sahiplik	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Yabancı_Sahiplik	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Aile_Şirketi	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Aile_Sahp_Oranı	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	CEO_Fnk_Tecrübe	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	CEO_Uls_Tecrübe	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Firma_Yaşı	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	KY_Endeksi	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Sürd_Endeksi	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Aile_YK_Yoğunluğu	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Finansal_Performans	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Kaldıraç	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158

Tablo K.3: Model Özeti (Bağımsız Değişkenler, Kontrol Değişkenleri ve KSP_çevre)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,721[a]	,520	,462	,58578	,520	8,917	17	140	,000

a. Predictors: (Constant), Kaldıraç, Şirket_Büyüklüğü, CEO_Fnk_Tecrübe, CEO_Uls_Tecrübe, Uluslarasılaşma, Kurumsal_Sahiplik, Aile_Sahp_Oranı, Sektör_Görünürlüğü, Sektör_B2B_B2C, KY_Endeksi, Firma_Yaşı, Finansal_Performans, Aile_YK_Yoğunluğu, Yabancı_Sahiplik, Sürd_Endeksi, Medya, Aile_Şirketi

Tablo K.4: Katsayı Tablosu[a] (Bağımsız Değişkenler, Kontrol Değişkenleri ve KSP_çevre)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-2,016	,454		-4,440	,000		
	Sektör_Görünürlüğü	,155	,114	,088	1,356	,177	,815	1,227
	Sektör_B2B_B2C	,302	,142	,134	2,118	,036	,861	1,162
	Şirket_Büyüklüğü	,098	,028	,260	3,539	,001	,635	1,576
	Medya	,364	,102	,313	3,563	,001	,443	2,256
	Uluslarasılaşma	-,076	,199	-,025	-,382	,703	,824	1,213
	Kurumsal_Sahiplik	,222	,143	,096	1,546	,124	,892	1,122
	Yabancı_Sahiplik	-,217	,142	-,113	-1,526	,129	,625	1,599
	Aile_Şirketi	,180	,193	,098	,933	,352	,314	3,183
	Aile_Sahp_Oranı	,002	,002	,064	,745	,457	,465	2,152
	CEO_Fnk_Tecrübe	,047	,102	,029	,462	,645	,867	1,154
	CEO_Uls_Tecrübe	-,002	,042	-,003	-,045	,964	,865	1,156
	Firma_Yaşı	,003	,003	,066	,989	,324	,760	1,315
	KY_Endeksi	,314	,190	,122	1,655	,100	,629	1,589
	Sürd_Endeksi	,353	,216	,137	1,636	,104	,486	2,057
	Aile_YK_Yoğunluğu	-,325	,253	-,107	-1,283	,202	,494	2,024
	Finansal_Performans	,007	,007	,070	,983	,327	,680	1,470
	Kaldıraç	,175	,286	,043	,614	,540	,711	1,407

a. Dependent Variable: KSP_Çevre

EK L: Bağımsız Değişkenler, Kontrol Değişkenleri ve Toplumsal KSP'ye İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo L.1: Tanımlayıcı İstatistikler (Bağımsız Değişkenler, Kontrol Değişkenleri ve KSP_toplum)

	Mean	Std. Deviation	N
KSP_Toplum	1,1187	,71843	158
Sektör_Görünürlüğü	2,6358	,45344	158
Sektör_B2B_B2C	,8544	,35380	158
Şirket_Büyüklüğü	13,1299	2,12430	158
Medya	1,2915	,68665	158
Uluslarasılaşma	,2687	,25901	158
Kurumsal_Sahiplik	,1203	,34526	158
Yabancı_Sahiplik	,2215	,41659	158
Aile_Şirketi	,7532	,43254	158
Aile_Sahp_Oranı	40,1732	30,26400	158
CEO_Fnk_Tecrübe	,3987	,49119	158
CEO_Uls_Tecrübe	,7532	1,20871	158
Firma_Yaşı	47,5633	17,79767	158
KY_Endeksi	,1076	,31085	158
Sürd_Endeksi	,1076	,31085	158
Aile_YK_Yoğunluğu	,2966	,26265	158
Finansal_Performans	6,5768	7,81509	158
Kaldıraç	,2628	,19420	158

Tablo L.2: Değişkenler Arası Korelasyon (Bağımsız Değişkenler, Kontrol Değişkenleri ve KSP_toplum)

		KSP_ Toplum	Sektör_ Görünür-lüğü	Sektör_ B2B_B2C	Şirket_ Büyüklüğü	Medya	Uluslara-sılaşma	Kurumsal _Sahiplik	Yabancı_ Sahiplik	Aile_ Şirketi	Aile_ Sahp_ Oranı	CEO_ Fnk_ Tecrübe	CEO_ Uls_ Tecrübe	Firma_ Yaşı	KY_ Endeksi	Sürd_ Endeksi	Aile_ YK_ Yoğunluğu	Finansal_ Performans	Kaldıraç
Pearson Correlation	KSP_Toplum	1	0,302	-0,018	0,552	0,616	0,199	0,1	0,296	0,008	0,057	0,238	0,077	0,286	0,413	0,486	-0,173	0,209	0,025
	Sektör_Görünürlüğü	0,302	1	0,148	0,205	0,19	0,173	-0,033	0,021	-0,135	-0,052	0,078	0,055	0,075	0,095	0,029	-0,168	0,168	0,032
	Sektör_B2B_B2C	-0,018	0,148	1	0,03	-0,133	0,108	-0,064	-0,039	-0,153	-0,14	-0,177	-0,04	0,039	-0,088	-0,088	-0,036	0,069	-0,117
	Şirket_Büyüklüğü	0,552	0,205	0,03	1	0,452	0,066	0,053	0,291	-0,116	-0,045	0,001	0,022	0,219	0,279	0,378	-0,229	-0,024	-0,013
	Medya	0,616	0,19	-0,133	0,452	1	0,168	0,08	0,297	-0,004	0,106	0,083	0,071	0,282	0,347	0,54	-0,223	0,276	0,213
	Uluslarasılaşma	0,199	0,173	0,108	0,066	0,168	1	-0,035	-0,038	0,165	0,014	0,043	0,045	-0,031	0,018	0,154	0,132	0,156	0,102
	Kurumsal_Sahiplik	0,1	-0,033	-0,064	0,053	0,08	-0,035	1	0,256	-0,099	-0,102	0,016	0,194	0,059	0,116	0,116	-0,15	0,111	-0,098
	Yabancı_Sahiplik	0,296	0,021	-0,039	0,291	0,297	-0,038	0,256	1	-0,366	-0,34	0,001	0,261	0,216	0,257	0,257	-0,405	0,146	-0,088
	Aile_Şirketi	0,008	-0,135	-0,153	-0,116	-0,004	0,165	-0,099	-0,366	1	0,685	0,076	-0,129	-0,278	0,104	0,151	0,648	-0,139	0,171
	Aile_Sahp_Oranı	0,057	-0,052	-0,14	-0,045	0,106	0,014	-0,102	-0,34	0,685	1	0,14	-0,143	-0,196	0,03	0,12	0,429	-0,045	0,095
	CEO_Fnk_Tecrübe	0,238	0,078	-0,177	0,001	0,083	0,043	0,016	0,001	0,076	0,14	1	0,049	0,141	0,051	0,134	0,027	-0,03	-0,028
	CEO_Uls_Tecrübe	0,077	0,055	-0,04	0,022	0,071	0,045	0,194	0,261	-0,129	-0,143	0,049	1	0,059	0,139	0,156	-0,098	0,023	0,071
	Firma_Yaşı	0,286	0,075	0,039	0,219	0,282	-0,031	0,059	0,216	-0,278	-0,196	0,141	0,059	1	-0,033	0,002	-0,237	0,123	0,059
	KY_Endeksi	0,413	0,095	-0,088	0,279	0,347	0,018	0,116	0,257	0,104	0,03	0,051	0,139	-0,033	1	0,539	-0,105	0,02	-0,037
	Sürd_Endeksi	0,486	0,029	-0,088	0,378	0,54	0,154	0,116	0,257	0,151	0,12	0,134	0,156	0,002	0,539	1	-0,095	0,139	0,116
	Aile_YK_Yoğunluğu	-0,173	-0,168	-0,036	-0,229	-0,223	0,132	-0,15	-0,405	0,648	0,429	0,027	-0,098	-0,237	-0,105	-0,095	1	-0,133	0,033
	Finansal_Performans	0,209	0,168	0,069	-0,024	0,276	0,156	0,111	0,146	-0,139	-0,045	-0,03	0,023	0,123	0,02	0,139	-0,133	1	-0,278
	Kaldıraç	0,025	0,032	-0,117	-0,013	0,213	0,102	-0,098	-0,088	0,171	0,095	-0,028	0,071	0,059	-0,037	0,116	0,033	-0,278	1

Sig. (1-tailed)	KSP_Toplum	.	0	0,411	0	0	0,006	0,106	0	0,462	0,24	0,001	0,168	0	0	0	0,015	0,004	0,38
	Sektör_Görünürlüğü	0	.	0,032	0,005	0,008	0,015	0,338	0,395	0,045	0,26	0,164	0,246	0,174	0,118	0,358	0,017	0,017	0,343
	Sektör_B2B_B2C	0,411	0,032	.	0,353	0,048	0,089	0,211	0,313	0,027	0,04	0,013	0,309	0,312	0,135	0,135	0,326	0,195	0,071
	Şirket_Büyüklüğü	0	0,005	0,353	.	0	0,204	0,255	0	0,074	0,286	0,496	0,392	0,003	0	0	0,002	0,384	0,434
	Medya	0	0,008	0,048	0	.	0,018	0,159	0	0,478	0,093	0,151	0,186	0	0	0	0,002	0	0,004
	Uluslarasılaşma	0,006	0,015	0,089	0,204	0,018	.	0,33	0,317	0,019	0,43	0,298	0,287	0,349	0,41	0,027	0,049	0,025	0,102
	Kurumsal_Sahiplik	0,106	0,338	0,211	0,255	0,159	0,33	.	0,001	0,109	0,102	0,421	0,007	0,229	0,073	0,073	0,03	0,083	0,11
	Yabancı_Sahiplik	0	0,395	0,313	0	0	0,317	0,001	.	0	0	0,493	0	0,003	0,001	0,001	0	0,033	0,135
	Aile_Şirketi	0,462	0,045	0,027	0,074	0,478	0,019	0,109	0	.	0	0,17	0,052	0	0,097	0,029	0	0,04	0,016
	Aile_Sahp_Oranı	0,24	0,26	0,04	0,286	0,093	0,43	0,102	0	0	.	0,04	0,037	0,007	0,355	0,067	0	0,288	0,118
	CEO_Fnk_Tecrübe	0,001	0,164	0,013	0,496	0,151	0,298	0,421	0,493	0,17	0,04	.	0,271	0,039	0,262	0,046	0,369	0,352	0,364
	CEO_Uls_Tecrübe	0,168	0,246	0,309	0,392	0,186	0,287	0,007	0	0,052	0,037	0,271	.	0,23	0,041	0,025	0,11	0,389	0,188
	Firma_Yaşı	0	0,174	0,312	0,003	0	0,349	0,229	0,003	0	0,007	0,039	0,23	.	0,341	0,492	0,001	0,062	0,229
	KY_Endeksi	0	0,118	0,135	0	0	0,41	0,073	0,001	0,097	0,355	0,262	0,041	0,341	.	0	0,094	0,404	0,322
	Sürd_Endeksi	0	0,358	0,135	0	0	0,027	0,073	0,001	0,029	0,067	0,046	0,025	0,492	0	.	0,117	0,04	0,074
	Aile_YK_Yoğunluğu	0,015	0,017	0,326	0,002	0,002	0,049	0,03	0	0	0	0,369	0,11	0,001	0,094	0,117	.	0,048	0,339
	Finansal_Performans	0,004	0,017	0,195	0,384	0	0,025	0,083	0,033	0,04	0,288	0,352	0,389	0,062	0,404	0,04	0,048	.	0
	Kaldıraç	0,38	0,343	0,071	0,434	0,004	0,102	0,11	0,135	0,016	0,118	0,364	0,188	0,229	0,322	0,074	0,339		.

N	KSP_Toplum	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Sektör_Görünürlüğü	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Sektör_B2B_B2C	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Şirket_Büyüklüğü	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Medya	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Uluslarasılaşma	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Kurumsal_Sahiplik	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Yabancı_Sahiplik	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Aile_Şirketi	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Aile_Sahp_Oranı	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	CEO_Fnk_Tecrübe	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	CEO_Uls_Tecrübe	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Firma_Yaşı	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	KY_Endeksi	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Sürd_Endeksi	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Aile_YK_Yoğunluğu	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Finansal_Performans	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Kaldıraç	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158

Tablo L.3: Model Özeti (Bağımsız Değişkenler, Kontrol Değişkenleri ve KSP_toplum)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,770[a]	,593	,543	,48558	,593	11,981	17	140	,000

a. Predictors: (Constant), Kaldıraç, Şirket_Büyüklüğü, CEO_Fnk_Tecrübe, CEO_Uls_Tecrübe, Uluslarasılaşma, Kurumsal_Sahiplik, Aile_Sahp_Oranı, Sektör_Görünürlüğü, Sektör_B2B_B2C, KY_Endeksi, Firma_Yaşı, Finansal_Performans, Aile_YK_Yoğunluğu, Yabancı_Sahiplik, Sürd_Endeksi, Medya, Aile_Şirketi

Tablo L.4: Katsayı Tablosu[a] (Bağımsız Değişkenler, Kontrol Değişkenleri ve KSP_toplum)[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1,735	,376		-4,610	,000		
	Sektör_Görünürlüğü	,212	,095	,134	2,238	,027	,815	1,227
	Sektör_B2B_B2C	,074	,118	,036	,624	,534	,861	1,162
	Şirket_Büyüklüğü	,097	,023	,287	4,233	,000	,635	1,576
	Medya	,292	,085	,279	3,446	,001	,443	2,256
	Uluslarasılaşma	,199	,165	,072	1,208	,229	,824	1,213
	Kurumsal_Sahiplik	,041	,119	,020	,348	,729	,892	1,122
	Yabancı_Sahiplik	,111	,118	,064	,941	,348	,625	1,599
	Aile_Şirketi	,131	,160	,079	,822	,413	,314	3,183
	Aile_Sahp_Oranı	,000	,002	,012	,157	,876	,465	2,152
	CEO_Fnk_Tecrübe	,245	,085	,167	2,889	,004	,867	1,154
	CEO_Uls_Tecrübe	-,009	,034	-,015	-,251	,802	,865	1,156
	Firma_Yaşı	,005	,002	,119	1,928	,056	,760	1,315
	KY_Endeksi	,354	,157	,153	2,254	,026	,629	1,589
	Sürd_Endeksi	,168	,179	,073	,941	,348	,486	2,057
	Aile_YK_Yoğunluğu	-,007	,210	-,003	-,035	,972	,494	2,024
	Finansal_Performans	,007	,006	,071	1,092	,277	,680	1,470
	Kaldıraç	-,110	,237	-,030	-,463	,644	,711	1,407

a. Dependent Variable: KSP_Toplum

EK M: Bağımsız Değişkenler, Kontrol Değişkenleri ve Kurumsal Yönetim Alanındaki KSP'ye İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo M.1: Tanımlayıcı İstatistikler (Bağımsız Değişkenler, Kontrol Değişkenleri ve KSP_kurumsal yönetim)

	Mean	Std. Deviation	N
KSP_Kurumsal_Yön	,9374	,53937	158
Sektör_Görünürlüğü	2,6358	,45344	158
Sektör_B2B_B2C	,8544	,35380	158
Şirket_Büyüklüğü	13,1299	2,12430	158
Medya	1,2915	,68665	158
Uluslarasılaşma	,2687	,25901	158
Kurumsal_Sahiplik	,1203	,34526	158
Yabancı_Sahiplik	,2215	,41659	158
Aile_Şirketi	,7532	,43254	158
Aile_Sahp_Oranı	40,1732	30,26400	158
CEO_Fnk_Tecrübe	,3987	,49119	158
CEO_Uls_Tecrübe	,7532	1,20871	158
Firma_Yaşı	47,5633	17,79767	158
KY_Endeksi	,1076	,31085	158
Sürd_Endeksi	,1076	,31085	158
Aile_YK_Yoğunluğu	,2966	,26265	158
Finansal_Performans	6,5768	7,81509	158
Kaldıraç	,2628	,19420	158

Tablo M.2: Tanımlayıcı İstatistikler (Bağımsız Değişkenler, Kontrol Değişkenleri ve KSP_kurumsal yönetim)

		KSP_ Kurumsal_ Yön	Sektör_ Görünürlüğü	Sektör_ B2B_B2C	Şirket_ Büyüklüğü	Medya	Uluslarası-laşma	Kurumsal_ Sahiplik	Yabancı_ Sahiplik	Aile_ Şirketi	Aile_ Sahp_ Oranı	CEO_ Fnk_Tec-rübe	CEO_ Uls_ Tecrübe	Firma_ Yaşı	KY_ Endeksi	Sürd_ Endeksi	Aile_YK_ Yoğunluğu	Finansal_ Performans	Kaldıraç
Pearson Correlation	KSP_Kurumsal_Yön	1	0,102	0,018	0,248	0,415	0,093	0,09	0,205	0,141	0,169	0,174	0,149	0,128	0,351	0,46	-0,133	0,199	0,014
	Sektör_Görünürlüğü	0,102	1	0,148	0,205	0,19	0,173	-0,033	0,021	-0,135	-0,052	0,078	0,055	0,075	0,095	0,029	-0,168	0,168	0,032
	Sektör_B2B_B2C	0,018	0,148	1	0,03	-0,133	0,108	-0,064	-0,039	-0,153	-0,14	-0,177	-0,04	0,039	-0,088	-0,09	-0,036	0,069	-0,117
	Şirket_Büyüklüğü	0,248	0,205	0,03	1	0,452	0,066	0,053	0,291	-0,116	-0,045	0,001	0,022	0,219	0,279	0,378	-0,229	-0,024	-0,013
	Medya	0,415	0,19	-0,133	0,452	1	0,168	0,08	0,297	-0,004	0,106	0,083	0,071	0,282	0,347	0,54	-0,223	0,276	0,213
	Uluslarasılaşma	0,093	0,173	0,108	0,066	0,168	1	-0,035	-0,038	0,165	0,014	0,043	0,045	-0,031	0,018	0,154	0,132	0,156	0,102
	Kurumsal_Sahiplik	0,09	-0,033	-0,064	0,053	0,08	-0,035	1	0,256	-0,099	-0,102	0,016	0,194	0,059	0,116	0,116	-0,15	0,111	-0,098
	Yabancı_Sahiplik	0,205	0,021	-0,039	0,291	0,297	-0,038	0,256	1	-0,366	-0,34	0,001	0,261	0,216	0,257	0,257	-0,405	0,146	-0,088
	Aile_Şirketi	0,141	-0,135	-0,153	-0,116	-0,004	0,165	-0,099	-0,366	1	0,685	0,076	-0,129	-0,278	0,104	0,151	0,648	-0,139	0,171
	Aile_Sahp_Oranı	0,169	-0,052	-0,14	-0,045	0,106	0,014	-0,102	-0,34	0,685	1	0,14	-0,143	-0,196	0,03	0,12	0,429	-0,045	0,095
	CEO_Fnk_Tecrübe	0,174	0,078	-0,177	0,001	0,083	0,043	0,016	0,001	0,076	0,14	1	0,049	0,141	0,051	0,134	0,027	-0,03	-0,028
	CEO_Uls_Tecrübe	0,149	0,055	-0,04	0,022	0,071	0,045	0,194	0,261	-0,129	-0,143	0,049	1	0,059	0,139	0,156	-0,098	0,023	0,071
	Firma_Yaşı	0,128	0,075	0,039	0,219	0,282	-0,031	0,059	0,216	-0,278	-0,196	0,141	0,059	1	-0,033	0,002	-0,237	0,123	0,059
	KY_Endeksi	0,351	0,095	-0,088	0,279	0,347	0,018	0,116	0,257	0,104	0,03	0,051	0,139	-0,033	1	0,539	-0,105	0,02	-0,037
	Sürd_Endeksi	0,46	0,029	-0,088	0,378	0,54	0,154	0,116	0,257	0,151	0,12	0,134	0,156	0,002	0,539	1	-0,095	0,139	0,116
	Aile_YK_Yoğunluğu	-0,133	-0,168	-0,036	-0,229	-0,223	0,132	-0,15	-0,405	0,648	0,429	0,027	-0,098	-0,237	-0,105	-0,1	1	-0,133	0,033
	Finansal_Performans	0,199	0,168	0,069	-0,024	0,276	0,156	0,111	0,146	-0,139	-0,045	-0,03	0,023	0,123	0,02	0,139	-0,133	1	-0,278
	Kaldıraç	0,014	0,032	-0,117	-0,013	0,213	0,102	-0,098	-0,088	0,171	0,095	-0,028	0,071	0,059	-0,037	0,116	0,033	-0,278	1

Sig. (1-tailed)	KSP_Kurumsal_Yön	.	0,102	0,411	0,001	0	0,124	0,13	0,005	0,039	0,017	0,014	0,031	0,055	0	0	0,048	0,006	0,431
	Sektör_Görünürlüğü	0,102	.	0,032	0,005	0,008	0,015	0,338	0,395	0,045	0,26	0,164	0,246	0,174	0,118	0,358	0,017	0,017	0,343
	Sektör_B2B_B2C	0,411	0,032	.	0,353	0,048	0,089	0,211	0,313	0,027	0,04	0,013	0,309	0,312	0,135	0,135	0,326	0,195	0,071
	Şirket_Büyüklüğü	0,001	0,005	0,353	.	0	0,204	0,255	0	0,074	0,286	0,496	0,392	0,003	0	0	0,002	0,384	0,434
	Medya	0	0,008	0,048	0	.	0,018	0,159	0	0,478	0,093	0,151	0,186	0	0	0	0,002	0	0,004
	Uluslarasılaşma	0,124	0,015	0,089	0,204	0,018	.	0,33	0,317	0,019	0,43	0,298	0,287	0,349	0,41	0,027	0,049	0,025	0,102
	Kurumsal_Sahiplik	0,13	0,338	0,211	0,255	0,159	0,33	.	0,001	0,109	0,102	0,421	0,007	0,229	0,073	0,073	0,03	0,083	0,11
	Yabancı_Sahiplik	0,005	0,395	0,313	0	0	0,317	0,001	.	0	0	0,493	0	0,003	0,001	0,001	0	0,033	0,135
	Aile_Şirketi	0,039	0,045	0,027	0,074	0,478	0,019	0,109	0	.	0	0,17	0,052	0	0,097	0,029	0	0,04	0,016
	Aile_Sahp_Oranı	0,017	0,26	0,04	0,286	0,093	0,43	0,102	0	0	.	0,04	0,037	0,007	0,355	0,067	0	0,288	0,118
	CEO_Fnk_Tecrübe	0,014	0,164	0,013	0,496	0,151	0,298	0,421	0,493	0,17	0,04	.	0,271	0,039	0,262	0,046	0,369	0,352	0,364
	CEO_Uls_Tecrübe	0,031	0,246	0,309	0,392	0,186	0,287	0,007	0	0,052	0,037	0,271	.	0,23	0,041	0,025	0,11	0,389	0,188
	Firma_Yaşı	0,055	0,174	0,312	0,003	0	0,349	0,229	0,003	0	0,007	0,039	0,23	.	0,341	0,492	0,001	0,062	0,229
	KY_Endeksi	0	0,118	0,135	0	0	0,41	0,073	0,001	0,097	0,355	0,262	0,041	0,341	.	0	0,094	0,404	0,322
	Sürd_Endeksi	0	0,358	0,135	0	0	0,027	0,073	0,001	0,029	0,067	0,046	0,025	0,492	0	.	0,117	0,04	0,074
	Aile_YK_Yoğunluğu	0,048	0,017	0,326	0,002	0,002	0,049	0,03	0	0	0	0,369	0,11	0,001	0,094	0,117	.	0,048	0,339
	Finansal_Performans	0,006	0,017	0,195	0,384	0	0,025	0,083	0,033	0,04	0,288	0,352	0,389	0,062	0,404	0,04	0,048	.	0
	Kaldıraç	0,431	0,343	0,071	0,434	0,004	0,102	0,11	0,135	0,016	0,118	0,364	0,188	0,229	0,322	0,074	0,339	0	.

N	KSP_Kurumsal_Yön	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Sektör_Görünürlüğü	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Sektör_B2B_B2C	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Şirket_Büyüklüğü	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Medya	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Uluslarasılaşma	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Kurumsal_Sahiplik	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Yabancı_Sahiplik	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Aile_Şirketi	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Aile_Sahp_Oranı	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	CEO_Fnk_Tecrübe	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	CEO_Uls_Tecrübe	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Firma_Yaşı	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	KY_Endeksi	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Sürd_Endeksi	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Aile_YK_Yoğunluğu	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Finansal_Performans	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
	Kaldıraç	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158

Tablo M.3: Model Özeti (Bağımsız Değişkenler, Kontrol Değişkenleri ve KSP_kurumsal yönetim)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	**,595[a]**	**,355**	**,276**	**,45888**	**,355**	**4,524**	**17**	**140**	**,000**

a. Predictors: (Constant), Kaldıraç, Şirket_Büyüklüğü, CEO_Fnk_Tecrübe, CEO_Uls_Tecrübe, Uluslarasılaşma, Kurumsal_Sahiplik, Aile_Sahp_Oranı, Sektör_Görünürlüğü, Sektör_B2B_B2C, KY_Endeksi, Firma_Yaşı, Finansal_Performans, Aile_YK_Yoğunluğu, Yabancı_Sahiplik, Sürd_Endeksi, Medya, Aile_Şirketi

Tablo M.4: Katsayı Tablosu[a] (Bağımsız Değişkenler, Kontrol Değişkenleri ve KSP_kurumsal yönetim)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,060	,356		,168	,867		
	Sektör_Görünürlüğü	,007	,089	,005	,073	,942	,815	1,227
	Sektör_B2B_B2C	,184	,112	,121	1,649	,101	,861	1,162
	Şirket_Büyüklüğü	,007	,022	,027	,311	,756	,635	1,576
	Medya	,111	,080	,141	1,382	,169	,443	2,256
	Uluslarasılaşma	-,030	,156	-,014	-,192	,848	,824	1,213
	Kurumsal_Sahiplik	-,006	,112	-,004	-,058	,954	,892	1,122
	Yabancı_Sahiplik	,086	,111	,066	,773	,441	,625	1,599
	Aile_Şirketi	,321	,151	,258	2,127	,035	,314	3,183
	Aile_Sahp_Oranı	,002	,002	,100	,999	,319	,465	2,152
	CEO_Fnk_Tecrübe	,120	,080	,110	1,502	,135	,867	1,154
	CEO_Uls_Tecrübe	,044	,033	,099	1,357	,177	,865	1,156
	Firma_Yaşı	,002	,002	,077	,986	,326	,760	1,315
	KY_Endeksi	,190	,149	,110	1,282	,202	,629	1,589
	Sürd_Endeksi	,347	,169	,200	2,053	,042	,486	2,057
	Aile_YK_Yoğunluğu	-,412	,198	-,201	-2,076	,040	,494	2,024
	Finansal_Performans	,008	,006	,109	1,321	,189	,680	1,470
	Kaldıraç	-,109	,224	-,039	-,486	,628	,711	1,407

a. Dependent Variable: KSP_Kurumsal_Yön

EK N: Kontrol Değişkenleri ve KSP'nin Alt Boyutlarına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo N.1: Tanımlayıcı İstatistikler (Kontrol Değişkenleri ve KSP_çevre)

	Mean	Std. Deviation	N
KSP_Çevre	,7939	,79831	158
Firma_Yaşı	47,5633	17,79767	158
KY_Endeksi	,1076	,31085	158
Sürd_Endeksi	,1076	,31085	158
Aile_YK_Yoğunluğu	,2966	,26265	158
Finansal_Performans	6,5768	7,81509	158
Kaldıraç	,2628	,19420	158

Tablo N.2: Değişkenler Arası Korelasyon (Kontrol Değişkenleri ve KSP_çevre)

		KSP_Çevre	Firma_Yaşı	KY_ Endeksi	Sürd_ Endeksi	Aile_YK_ Yoğunluğu	Finansal_ Performans	Kaldıraç
Pearson Correlation	KSP_Çevre	1,000	,203	,378	,491	-,186	,179	,105
	Firma_Yaşı	,203	1,000	-,033	,002	-,237	,123	,059
	KY_Endeksi	,378	-,033	1,000	,539	-,105	,020	-,037
	Sürd_Endeksi	,491	,002	,539	1,000	-,095	,139	,116
	Aile_YK_Yoğunluğu	-,186	-,237	-,105	-,095	1,000	-,133	,033
	Finansal_Performans	,179	,123	,020	,139	-,133	1,000	-,278
	Kaldıraç	,105	,059	-,037	,116	,033	-,278	1,000
Sig. (1-tailed)	KSP_Çevre	.	,005	,000	,000	,010	,012	,094
	Firma_Yaşı	,005	.	,341	,492	,001	,062	,229
	KY_Endeksi	,000	,341	.	,000	,094	,404	,322
	Sürd_Endeksi	,000	,492	,000	.	,117	,040	,074
	Aile_YK_Yoğunluğu	,010	,001	,094	,117	.	,048	,339
	Finansal_Performans	,012	,062	,404	,040	,048	.	,000
	Kaldıraç	,094	,229	,322	,074	,339	,000	.
N	KSP_Çevre	158	158	158	158	158	158	158
	Firma_Yaşı	158	158	158	158	158	158	158
	KY_Endeksi	158	158	158	158	158	158	158
	Sürd_Endeksi	158	158	158	158	158	158	158
	Aile_YK_Yoğunluğu	158	158	158	158	158	158	158
	Finansal_Performans	158	158	158	158	158	158	158
	Kaldıraç	158	158	158	158	158	158	158

Tablo N.3: Model Özeti (Kontrol Değişkenleri ve KSP_çevre)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,570[a]	,325	,298	,66875	,325	12,121	6	151	,000

a. Predictors: (Constant), Kaldıraç, Aile_YK_Yoğunluğu, KY_Endeksi, Firma_Yaşı, Finansal_ Performans, Sürd_Endeksi

Tablo N.4: Katsayı Tablosu[a] (Kontrol Değişkenleri ve KSP_çevre)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,170	,202		,840	,402		
	Firma_Yaşı	,008	,003	,169	2,423	,017	,922	1,084
	KY_Endeksi	,475	,207	,185	2,294	,023	,687	1,455
	Sürd_Endeksi	,912	,211	,355	4,315	,000	,661	1,514
	Aile_YK_Yoğunluğu	-,242	,212	-,080	-1,143	,255	,920	1,087
	Finansal_Performans	,012	,007	,122	1,684	,094	,857	1,167
	Kaldıraç	,401	,295	,097	1,360	,176	,870	1,149

a. Dependent Variable: KSP_Çevre

Tablo N.5: Tanımlayıcı İstatistikler (Kontrol Değişkenleri ve KSP_toplum)

	Mean	Std. Deviation	N
KSP_Toplum	1,1187	,71843	158
Firma_Yaşı	47,5633	17,79767	158
KY_Endeksi	,1076	,31085	158
Sürd_Endeksi	,1076	,31085	158
Aile_YK_Yoğunluğu	,2966	,26265	158
Finansal_Performans	6,5768	7,81509	158
Kaldıraç	,2628	,19420	158

Tablo N.6: Değişkenler Arası Korelasyon (Kontrol Değişkenleri ve KSP_toplum)

		KSP_ Toplum	Firma_ Yaşı	KY_ Endeksi	Sürd_ Endeksi	Aile_YK_ Yoğunluğu	Finansal_ Performans	Kaldıraç
Pearson Correlation	KSP_Toplum	1,000	,286	,413	,486	-,173	,209	,025
	Firma_Yaşı	,286	1,000	-,033	,002	-,237	,123	,059
	KY_Endeksi	,413	-,033	1,000	,539	-,105	,020	-,037
	Sürd_Endeksi	,486	,002	,539	1,000	-,095	,139	,116
	Aile_YK_Yoğunluğu	-,173	-,237	-,105	-,095	1,000	-,133	,033
	Finansal_Performans	,209	,123	,020	,139	-,133	1,000	-,278
	Kaldıraç	,025	,059	-,037	,116	,033	-,278	1,000
Sig. (1-tailed)	KSP_Toplum	.	,000	,000	,000	,015	,004	,380
	Firma_Yaşı	,000	.	,341	,492	,001	,062	,229
	KY_Endeksi	,000	,341	.	,000	,094	,404	,322
	Sürd_Endeksi	,000	,492	,000	.	,117	,040	,074
	Aile_YK_Yoğunluğu	,015	,001	,094	,117	.	,048	,339
	Finansal_Performans	,004	,062	,404	,040	,048	.	,000
	Kaldıraç	,380	,229	,322	,074	,339	,000	.
N	KSP_Toplum	158	158	158	158	158	158	158
	Firma_Yaşı	158	158	158	158	158	158	158
	KY_Endeksi	158	158	158	158	158	158	158
	Sürd_Endeksi	158	158	158	158	158	158	158
	Aile_YK_Yoğunluğu	158	158	158	158	158	158	158
	Finansal_Performans	158	158	158	158	158	158	158
	Kaldıraç	158	158	158	158	158	158	158

Tablo N.7: Model Özeti (Kontrol Değişkenleri ve KSP_toplum)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,608[a]	,370	,345	,58155	,370	14,768	6	151	,000

a. Predictors: (Constant), Kaldıraç, Aile_YK_Yoğunluğu, KY_Endeksi, Firma_Yaşı, Finansal_Performans, Sürd_Endeksi

Tablo N.8: Katsayı Tablosu[a] (Kontrol Değişkenleri ve KSP_toplum)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,403	,176		2,292	,023		
	Firma_Yaşı	,011	,003	,269	3,995	,000	,922	1,084
	KY_Endeksi	,543	,180	,235	3,013	,003	,687	1,455
	Sürd_Endeksi	,778	,184	,336	4,234	,000	,661	1,514
	Aile_YK_Yoğunluğu	-,101	,184	-,037	-,547	,585	,920	1,087
	Finansal_Performans	,011	,006	,123	1,766	,079	,857	1,167
	Kaldıraç	,051	,256	,014	,200	,842	,870	1,149

a. Dependent Variable: KSP_Toplum

Tablo N.9: Tanımlayıcı İstatistikler (Kontrol Değişkenleri ve KSP_kurumsal yönetim)

	Mean	Std. Deviation	N
KSP_Kurumsal_Yön	,9374	,53937	158
Firma_Yaşı	47,5633	17,79767	158
KY_Endeksi	,1076	,31085	158
Sürd_Endeksi	,1076	,31085	158
Aile_YK_Yoğunluğu	,2966	,26265	158
Finansal_Performans	6,5768	7,81509	158
Kaldıraç	,2628	,19420	158

Tablo N.10: Değişkenler Arası Korelasyon (Kontrol Değişkenleri ve KSP_kurumsal yönetim)

		KSP_ Kurumsal_ Yön	Firma_Yaşı	KY_ Endeksi	Sürd_ Endeksi	Aile_YK_ Yoğunluğu	Finansal_ Performans	Kaldıraç
Pearson Correlation	KSP_Kurumsal_Yön	1,000	,128	,351	,460	-,133	,199	,014
	Firma_Yaşı	,128	1,000	-,033	,002	-,237	,123	,059
	KY_Endeksi	,351	-,033	1,000	,539	-,105	,020	-,037
	Sürd_Endeksi	,460	,002	,539	1,000	-,095	,139	,116
	Aile_YK_Yoğunluğu	-,133	-,237	-,105	-,095	1,000	-,133	,033
	Finansal_Performans	,199	,123	,020	,139	-,133	1,000	-,278
	Kaldıraç	,014	,059	-,037	,116	,033	-,278	1,000
Sig. (1-tailed)	KSP_Kurumsal_Yön	.	,055	,000	,000	,048	,006	,431
	Firma_Yaşı	,055	.	,341	,492	,001	,062	,229
	KY_Endeksi	,000	,341	.	,000	,094	,404	,322
	Sürd_Endeksi	,000	,492	,000	.	,117	,040	,074
	Aile_YK_Yoğunluğu	,048	,001	,094	,117	.	,048	,339
	Finansal_Performans	,006	,062	,404	,040	,048	.	,000
	Kaldıraç	,431	,229	,322	,074	,339	,000	.
N	KSP_Kurumsal_Yön	158	158	158	158	158	158	158
	Firma_Yaşı	158	158	158	158	158	158	158
	KY_Endeksi	158	158	158	158	158	158	158
	Sürd_Endeksi	158	158	158	158	158	158	158
	Aile_YK_Yoğunluğu	158	158	158	158	158	158	158
	Finansal_Performans	158	158	158	158	158	158	158
	Kaldıraç	158	158	158	158	158	158	158

Tablo N.11: Model Özeti (Kontrol Değişkenleri ve KSP_kurumsal yönetim)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,512[a]	,262	,233	,47236	,262	8,952	6	151	,000

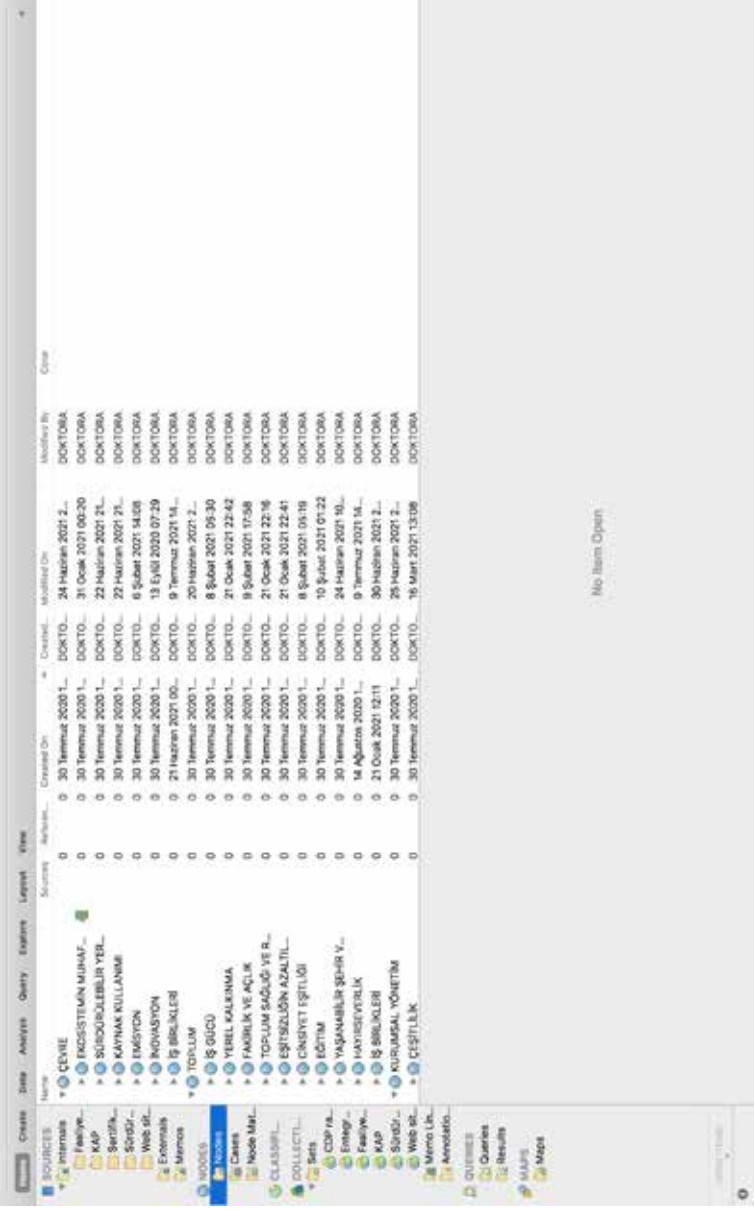
a. Predictors: (Constant), Kaldıraç, Aile_YK_Yoğunluğu, KY_Endeksi, Firma_Yaşı, Finansal_ Performans, Sürd_Endeksi

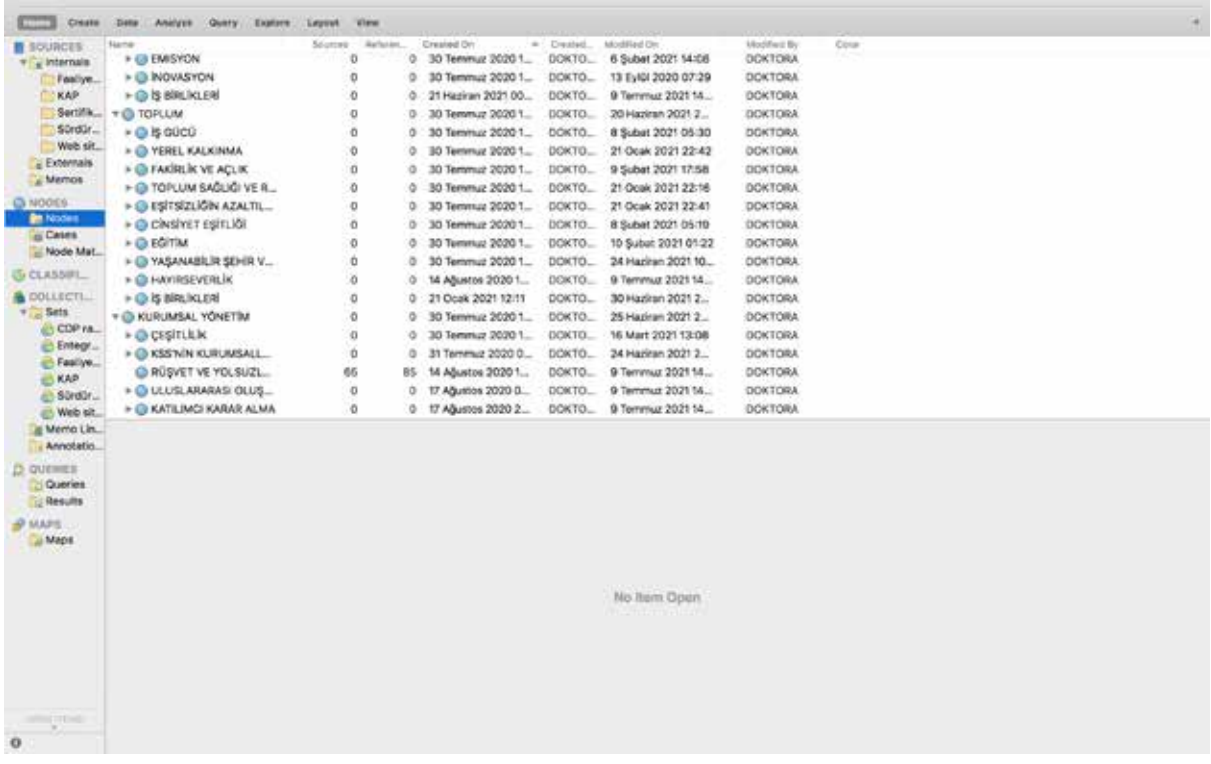
Tablo N.12: Katsayı Tablosu[a] (Kontrol Değişkenleri ve KSP_kurumsal yönetim)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,647	,143		4,536	,000		
	Firma_Yaşı	,003	,002	,106	1,453	,148	,922	1,084
	KY_Endeksi	,277	,146	,160	1,892	,060	,687	1,455
	Sürd_Endeksi	,608	,149	,350	4,075	,000	,661	1,514
	Aile_YK_Yoğunluğu	-,084	,150	-,041	-,559	,577	,920	1,087
	Finansal_Performans	,009	,005	,131	1,740	,084	,857	1,167
	Kaldıraç	,030	,208	,011	,145	,885	,870	1,149

a. Dependent Variable: KSP_Kurumsal_Yön

EK O: NVivo Nitel Analiz Yazılımı Aracılığıyla Oluşturulan Ana Temalar ve Birincil Alt Temaların Ekran Görüntüsü




Home
Create
Data
Analyze
Query
Explore
Layout
View
SOURCES
Internals
Faaliye...
KAP
Sertifik...
Sürdür...
Web sit...
Externals
Memos
NODES
Nodes
Cases
Node Mat...
CLASSIFI...
COLLECTI...
Sets
CDP ra...
Entegr...
Faaliye...
KAP
Sürdür...
Web sit...
Memo Lin...
Annotatio...
QUERIES
Queries
Results
MAPS
Maps
Name
Sources
Referen...
Created On
Created...
Modified On
Modified By
Color
EMİSYON 0 0 30 Temmuz 2020 1... DOKTO... 6 Şubat 2021 14:06 DOKTORA
İNOVASYON 0 0 30 Temmuz 2020 1... DOKTO... 13 Eylül 2020 07:29 DOKTORA
İŞ BİRLİKLERİ 0 0 21 Haziran 2021 00... DOKTO... 9 Temmuz 2021 14... DOKTORA
TOPLUM 0 0 30 Temmuz 2020 1... DOKTO... 20 Haziran 2021 2... DOKTORA
İŞ GÜCÜ 0 0 30 Temmuz 2020 1... DOKTO... 8 Şubat 2021 05:30 DOKTORA
YEREL KALKINMA 0 0 30 Temmuz 2020 1... DOKTO... 21 Ocak 2021 22:42 DOKTORA
FAKİRLİK VE AÇLIK 0 0 30 Temmuz 2020 1... DOKTO... 9 Şubat 2021 17:58 DOKTORA
TOPLUM SAĞLIĞI VE R... 0 0 30 Temmuz 2020 1... DOKTO... 21 Ocak 2021 22:16 DOKTORA
EŞİTSİZLİĞİN AZALTIL... 0 0 30 Temmuz 2020 1... DOKTO... 21 Ocak 2021 22:41 DOKTORA
CİNSİYET EŞİTLİĞİ 0 0 30 Temmuz 2020 1... DOKTO... 8 Şubat 2021 05:19 DOKTORA
EĞİTİM 0 0 30 Temmuz 2020 1... DOKTO... 10 Şubat 2021 01:22 DOKTORA
YAŞANABİLİR ŞEHİR V... 0 0 30 Temmuz 2020 1... DOKTO... 24 Haziran 2021 10... DOKTORA
HAYIRSEVERLİK 0 0 14 Ağustos 2020 1... DOKTO... 9 Temmuz 2021 14... DOKTORA
İŞ BİRLİKLERİ 0 0 21 Ocak 2021 12:11 DOKTO... 30 Haziran 2021 2... DOKTORA
KURUMSAL YÖNETİM 0 0 30 Temmuz 2020 1... DOKTO... 25 Haziran 2021 2... DOKTORA
ÇEŞİTLİLİK 0 0 30 Temmuz 2020 1... DOKTO... 16 Mart 2021 13:08 DOKTORA
KSS'NİN KURUMSALL... 0 0 31 Temmuz 2020 0... DOKTO... 24 Haziran 2021 2... DOKTORA
RÜŞVET VE YOLSUZL... 66 65 14 Ağustos 2020 1... DOKTO... 9 Temmuz 2021 14... DOKTORA
ULUSLARARASI OLUŞ... 0 0 17 Ağustos 2020 0... DOKTO... 9 Temmuz 2021 14... DOKTORA
KATILIMCI KARAR ALMA 0 0 17 Ağustos 2020 2... DOKTO... 9 Temmuz 2021 14... DOKTORA
No Item Open