



**İŞLETMELERDE YÖNETİM KURULU YAPISI İLE KURUMSAL
SOSYAL SORUMLULUK VE KURUMSAL İTİBAR İLİŞKİSİ**

(Doktora Tezi)

Mürsel GÜLER

Kütahya - 2019

T.C.
KÜTAHYA DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

**İŞLETMELERDE YÖNETİM KURULU YAPISI İLE KURUMSAL
SOSYAL SORUMLULUK VE KURUMSAL İTİBAR İLİŞKİSİ**

Danışman:
Doç. Dr. Cengiz DURAN

Hazırlayan:
Mürsel GÜLER

Kütahya – 2019

Kabul ve Onay

Mürsel GÜLER'in hazırladığı "İşletmelerde Yönetim Kurulu Yapısı İle Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal İtibar İlişkisi" başlıklı Doktora tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

...../...../2019

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Doç. Dr. Cengiz DURAN (Danışman)		
Doç. Dr. Ceren KARAVELİOĞLU		
Doç. Dr. Erkan ERDEMİR		
Doç. Dr. Umut KOÇ		
Doç. Dr. N. Derya ERGUN ÖZLER		

Doç.Dr. Ayhan KAHRAMAN

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Doktora tezi olarak sunduğum “İşletmelerde Yönetim Kurulu Yapısı İle Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal İtibar İlişkisi” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2019

Mürsel GÜLER



Özgeçmiş

1987 yılında Bursa'da dünyaya geldi. Ali Kütahya İlköğretim Okulunu ve Gemlik Lisesi'ni bitirdi. 2005 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesini kazandı ve 2010 yılında mezun oldu. Yüksek lisans öğrenimini ise Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kuruluşları Programı'nda Sağlık Kuruluşları Performansının Veri Zarflama Analizi ile İncelenmesi ve Bir Uygulama isimli teziyle 2014 yılında tamamladı.

2012 yılında Kütahya Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde araştırma görevlisi olarak başladığı görevine devam etmektedir.

Öncelikle bu çalışmanın hazırlanmasında çok önemli katkıları olan, çalışmanın tasarlanmasında son halini almasına kadar her an danıştığım, desteğini esirgemeyen, bilimsel anlamda yol katetmemde büyük emeği olan ve önerileri ile beni yönlendiren manevi danışmanım değerli hocam Doç. Dr. Erkan ERDEMİR'e,

Tezimin hazırlanması süresinde bana yol gösteren, daima yanımda olan ve beni sürekli teşvik eden değerli hocam, danışmanım Doç. Dr. Cengiz DURAN'a,

Tez çalışmalarım sırasında sürekli yanımda olan, her konuda beni destekleyen ve bana akademik anlamda rol model olan değerli hocam, Doç. Dr. Ceren KARAVELİOĞLU'na,

Gerek tezimin hazırlanması gerekse iş hayatımda bana çok şeyler katan ve daima beni çalışmaya teşvik eden değerli hocam, Doç. Dr. N. Derya ERGUN ÖZLER'e,

Tez jürimde bulunma inceliği göstererek çalışmama çok şey katan, yapıcı eleştirilerde bulunan ve yol gösteren değerli hocam Doç. Dr. Umut KOÇ'a

Tezimin araştırma konusunda bıkmadan usanmadan bana hep yardım eden ve yol gösteren değerli hocalarım Doç. Dr. Aydın KAYABAŞI'na ve Dr. Öğr. Üyesi Ayşe KARACA'ya

Ve beni bugünlere getiren, hep yanımda olan ve haklarını asla ödeyemeyeceğim annem Hülya GÜLER'e ve babam Ahmet GÜLER'e

Sonsuz teşekkürlerimle.

ÖZET

İŞLETMELERDE YÖNETİM KURULU YAPISI İLE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE KURUMSAL İTİBAR İLİŞKİSİ

GÜLER, Mürsel

**Doktora Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Cengiz DURAN
Ocak, 2019, 148 sayfa**

Kurumsal itibarı işletmelerin yapılarının mı yoksa davranışlarının mı daha iyi açıkladığını ortaya koymayı amaçlayan çalışmanın temel hipotezi kurumsal itibar üzerinde davranışsal unsurları temsil eden kurumsal sosyal sorumluluğun yapısal unsurları temsil eden yönetim kurulu yapısından daha etkili olduğudur. Araştırma BİST Türkiye Kurumsal Yönetim Endeksinde işlem gören 90 işletme üzerinde yapılmıştır. Kurumsal itibar için Türkiye İtibar Atölyesinin tarafından yapılan 2016 Türkiye İtibar Araştırması kullanılmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk ve yönetim kurulu yapısı (CEO ikilemi, yönetim kurulu büyüklüğü, yönetim kurulundaki bağımsız üye oranı, yönetim kurulundaki icracı üye oranı ve yönetim kurulundaki kadın üye oranı) verileri işletmelerin faaliyet raporlarından elde edilmiştir. Hipotezlerin doğrulanması için hiyerarşik regresyon analizi yapılmış ve kurumsal sosyal sorumluluğun; kurumsal itibar ile CEO ikilemi ve yönetim kurulundaki bağımsız üye oranı arasında kısmi aracı ve düzenleyici, kurumsal itibar ile yönetim kurulu büyüklüğü arasında tam aracı görevi olduğu ve kurumsal itibar üzerinde davranışsal unsurların daha etkili olduğu bulgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal İtibar, Yönetim Kurulu Yapısı, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, BİST Kurumsal Yönetim Endeksi

ABSTRACT**THE RELATIONSHIP BETWEEN BOARD STRUCTURE, CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND CORPORATE REPUTATION IN BUSINESSES****GÜLER, Mürsel****Ph. D. Dissertation Thesis, Department of Business Administration****Supervisor: Doç. Dr. Cengiz DURAN****January, 2019, 148 pages**

The study aims to reveal whether the corporate reputation of enterprises is better explained by their structures or behaviors. The main hypothesis of this study is that corporate social responsibility, representing behavioral elements on corporate reputation, is more effective than the board structure, representing the structural elements. The study was conducted with 90 enterprises traded in BIST Turkey Corporate Governance Index. For corporate reputation, Turkey Reputation Research conducted by Turkey Corporate Reputation Workshop in 2016 was used. Corporate social responsibility and the board structure (CEO duality, board size, independent board member ratio, executive board member ratio, and the rate of female members on the board) data were obtained from annual activity reports of the enterprises. Hierarchical regression analysis was performed to confirm the hypothesis and it was found that corporate social responsibility was a partial mediator and regulatory between corporate reputation and CEO duality and independent board member ratio, and that it was fully mediator between corporate reputation and board size, and that behavioral elements were more effective on corporate reputation.

Keywords: Corporate Reputation, Board Structure, Corporate Social Responsibility, BIST Corporate Governance Index

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

1.1. DÜNYA'DA KURUMSAL İTİBAR, YÖNETİM KURULU YAPISI VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ARAŞTIRMALARININ DURUMU	7
1.2. TÜRKİYE'DE KURUMSAL İTİBAR, YÖNETİM KURULU YAPISI VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ARAŞTIRMALARININ DURUMU	10
1.3. ÇALIŞMANIN PROBLEMİ.....	12

İKİNCİ BÖLÜM TEMEL KAVRAMLAR

2.1. KURUMSAL İTİBAR	15
2.1.1. Kurumsal İtibarın Önemi.....	16
2.1.2. Kurumsal İtibarı Etkileyen Unsurlar	18
2.1.2.1. Yapısal Unsurlar.....	18
2.1.2.1.1. Yönetim Kurulu Yapısı.....	19
2.1.2.1.2. İşletme Yaşı	19
2.1.2.1.3. İşletme Stratejileri.....	20
2.1.2.1.4. İşletme Kültürü	21
2.1.2.1.5. İşletme Büyüklüğü	21
2.1.2.2. Davranışsal Unsurlar	22
2.1.2.2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	22
2.1.2.2.2. Müşteri Memnuniyeti	23
2.1.2.2.3. Finansal Performans	23
2.1.3. Kurumsal İtibarın Sonuçları	25
2.1.3.1. Karlılık	25
2.1.3.2. Marka	26
2.1.3.3. İmaj.....	27
2.1.3.4. Müşteri Memnuniyeti.....	28
2.1.4. Kurumsal İtibarın Ölçümü.....	28

2.2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK	30
2.2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Önemi	30
2.2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Öncülleri ve Sonuçları	34
2.2.2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal İtibar	34
2.2.2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Yönetim Kurulu Yapısı	34
2.2.2.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Finansal Performans	35
2.2.2.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Paydaşlar	36
2.2.2.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Örgütsel Etkinlik	38
2.2.2.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Küreselleşme	38
2.2.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Ölçülmesi	39
2.3. YÖNETİM KURULU YAPISI	39
2.3.1. Tek Kademeli ve İki Kademeli Yönetim Kurulları	43
2.3.2. CEO İkilemi	43
2.3.3. Yönetim Kurulu Büyüklüğü	45
2.3.4. Yönetim Kurulu Bağımsız Üye Oranı	46
2.3.5. Yönetim Kurulu İcracı Üye Oranı	48
2.3.6. Yönetim Kurulunda Kadın Üye Oranı	49

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

3.1. YÖNETİM KURULU YAPISI, KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE KURUMSAL İTİBAR İLİŞKİSİNİN KURAMSAL TEMELLERİ	52
3.1.1. Kurumsal Kuram	52
3.1.2. Kaynak Bağımlılığı Kuramı	54
3.1.3. Paydaş Kuramı	55
3.1.4. Sinyal Kuramı	57
3.1.5. Vekalet Kuramı	58
3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	59
3.2.1. Araştırmanın Modeli	59
3.2.2. Kurumsal İtibar, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Yönetim Kurulu Yapısı	60
3.2.2.1. Kurumsal İtibar, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve CEO İkilemi	64
3.2.2.2. Kurumsal İtibar, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Yönetim Kurulu Büyüklüğü	66
3.2.2.3. Kurumsal İtibar, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kadın Üye Oranı	67
3.2.2.4. Kurumsal İtibar, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İcracı Üye Oranı	71
3.2.2.5. Kurumsal İtibar, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Bağımsız Üye Oranı	73

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
İŞLETMELERDE YÖNETİM KURULU YAPISI İLE KURUMSAL SOSYAL
SORUMLULUK VE KURUMSAL İTİBAR İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	77
4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	77
4.2.1. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	77
4.2.2. Araştırmanın Değişkenleri	78
4.2.3. Araştırmanın Verileri.....	83
4.2.4. Araştırmanın Örneklemi ve Analiz Yöntemi	90
4.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	91
4.3.1. Betimsel İstatistiksel Bulgular.....	91
4.3.2. Açıklayıcı İstatistiksel Bulgular	93
4.3.3. Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Bulgular	94
4.3.4. Araştırmanın Hipotezlerine Yönelik Bulgular	94
4.3.4.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Düzenleyici Etkisi	97
4.3.4.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Aracılık Etkisi	99
SONUÇ	103
KAYNAKÇA	106
DİZİN	148

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 2.1: Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Ekonomik ve Yasal Bileşenleri	32
Tablo 2.2: Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Etik ve Hayırsever Bileşenleri.....	33
Tablo 4.1: İtibar Çalışmasına Katılanların Bölgelere Göre Dağılımı	79
Tablo 4.2: İtibar Çalışmasına Katılanların Yaşlarına ve Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	79
Tablo 4.3: Firma İtibar Ölçümünü Belirleyen İfadeler	81
Tablo 4.4: Araştırmada Kullanılan Değişkenler ve Ölçümleme	82
Tablo 4.5: İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ortalamaları.....	83
Tablo 4.6: İşletmelerin Yönetim Kurulu Yapılarına Ait Veriler.....	87
Tablo 4.7: Araştırmaya Dahil Edilen İşletmeler	91
Tablo 4.8: Değişkenler İçin Açıklayıcı İstatistikler Tablosu	93
Tablo 4.9: Değişkenler Arası Korelasyon Tablosu	94
Tablo 4.10: Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal İtibar Regresyon Modeli	94
Tablo 4.11: Yönetim Kurulu Yapısı ve Kurumsal İtibar İçin Regresyon Modelleri	95
Tablo 4.12: Yönetim Kurulu Yapısı ve Kurumsal İtibar İçin ANOVA Tablosu.....	95
Tablo 4.13: Yönetim Kurulu Yapısı'nın Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkisi İçin Değişkenlerin Katsayıları Tablosu.....	96
Tablo 4.14: Yönetim Kurulu Yapısı ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk İçin Regresyon Modeli	96
Tablo 4.15: Kurumsal İtibar ve Yönetim Kurulu Yapısı İlişkisinde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Düzenleyici Etkisi İçin Regresyon Modelleri.....	97
Tablo 4.16: Kurumsal İtibar ve Yönetim Kurulu Yapısı İlişkisinde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Aracı Etkisi İçin Regresyon Modelleri	99
Tablo 4.17: Araştırmanın Hipotezleri Sonuç Tablosu	101

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1: İtibarın Finansal Dinamikleri	24
Şekil 2.2: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi	31
Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli	60
Şekil 4.1: Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Düzenleyici Etkisi	98
Şekil 4.2: Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Aracılık Etkisi	100



KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AMP	Amerikan Denizcilik Ortaklığı
BİST	Borsa İstanbul
CATI	Bilgisayar Destekli Araştırma (Computer Assisted Telephone Interview)
CEO	İcra Kurulu Başkanı (The Chief Executive Officer)
COO	Operasyon Direktörü (The Chief Operating Officer)
CSID	Kanada Sosyal Yatırım Veri Tabanı (Canadian Social Investment Database)
FTSE	Londra Menkul Kıymetler Borsası
İBBS	İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırması
KLD	Kinder, Lydenberg, Domini
KSS	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
OECD	Ekonomik Kalkınma İşbirliği Teşkilatı
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
TTK	Türk Ticaret Kanunu
YKK	Yönetim Kurulu Yapısı



TEZ METNI

GİRİŞ

Kurumsal itibar, toplumun işletmeye yönelik zaman içindeki kümülatif yargısını işaret etmektedir (Fombrun ve Shanley, 1990: 235). Pozitif itibar geniş alanlara ulaşmayı sağlamakta, işletmelerin iş başvurularını çekme kabiliyeti arttırmakta ve personel devir oranını azaltmaktadır (Gatewood, Gowan ve Lautenschlager, 1993: 416). İtibar ile işletmelerinin paydaşları arasında saygın bir konuma sahip olduğunu düşünen çalışanlar yüksek iş doyumuna sahip olmaktadır (Riordan, Gatewood ve Bill, 1997: 402). Yüksek itibar çalışanların örgütten ayrılma niyetlerini düşürerek, kalıcılıklarını etkilemektedir (Riordan, Gatewood ve Bill, 1997: 402). Olumlu bir üne sahip olan firmanın marka bilinci oluşturması için uygun zemin hazırlanmış olmaktadır. Böylelikle yeni pazarlara girmek ve piyasaya yeni ürün sunmak kolaylaşmaktadır (Dowling, 2006: 139). İtibar mali performansı, kurumsal yatırımı ve hisse fiyatını olumlu etkileyebilmektedir. Kurumsal yatırımcıların, yatırım kararı almasında çevrenin, sosyal durumun ve kurumsal yönetimin etkili olduğu; iyi yönetilen ve itibarı yüksek olan işletmeler için daha fazla maliyete katlanmayı göze aldıkları görülmektedir (Fombrun, 2006: 268).

Fombrun ve Shanley (1990: 236); kârlılığı, riski gösteren muhasebe ölçümlerini, hisse değerini, medya bilinirliğini, temettü randımanını ve işletme büyüklüğünü kurumsal itibarı etkileyen faktörler olarak tanımlamaktadır. Son zamanlardaki araştırmalara göre itibarı etkileyen diğer faktörler, müşteri memnuniyeti (Bontis, Booker ve Serenko, 2007: 1428), paydaşlarla etkileşim, kurumsal kampanyalar (Ellen, Webb ve Mohr, 2006: 150) ve kurumsal vatandaşlık programları (Gardberg ve Fombrun, 2006: 332) olarak iddia edilmektedir. Kurumsal itibarın oluşmasını etkileyen başlıca değişkenler karlılık, reklam harcamaları, işletme büyüklüğü, sahiplik durumu, yardımsever olma (Fombrun ve Shanley, 1990), girdilerin kalitesi (Barney, 1991), medya yoğunluğu (Wartick, 1992), statüsü yüksek olan aktörlerle iş ilişkisi kurma (Stuart, 1999), ürün ve hizmetlerin nitelikleri, kurumsal iletişim, iş türü (Brown ve Deegan, 1998), sosyal sorumluluk (Lii ve Lee, 2012: 80), finansal performans (Roberts ve Dowling 2002), kalite, çekicilik (Schwaiger, Raithel ve Schloderer, 2009), kaynak kullanma başarısı (Rindova vd., 2005), piyasa faaliyetleri, yatırımın geri dönüş hızı, endüstriyel yoğunlaşma başarısı (Basdeo vd., 2006) olarak sıralanmaktadır. Kurumsal itibarı etkileyen bazı değişkenler (yönetim kurulu yapısı, kurumsal iletişim, iş türü sahiplik kurumu ve strateji gibi) işletme yapısıyla,

bir kısmı da (sosyal sorumluluk, yüksek kaliteli ürün sunma, yardımsever olma, paydaşlarla etkileşim ve kurumsal kampanyalar gibi) paydaş algılarına yönelik işletme davranışlarıyla alakalı olduğundan; itibarı etkileyen faktörler yapısal ve davranışsal faktörler olmak üzere iki ayrı grupta ele alınmaktadır. Bu çerçevede yardımseverlik, girdilerin kalitesi, medya yoğunluğu, statüsü yüksek kişiler ile iş ilişkisi kurma, ürün ve hizmet niteliği, sosyal sorumluluk, finansal performans, kalite, çekicilik, kaynak kullanma başarısı, piyasa faaliyetleri, yatırım geri dönüş hızı, endüstriyel yoğunlaşma başarısı gibi faktörler davranışsal unsurlar olarak kabul edilirken; yönetim kurulu yapısı, işletme büyüklüğü, işletme yaşı, kurumsallaşma, sahiplik durumu, kurumsal iletişim, faaliyet alanı, işletme kültürü ve işletme stratejileri gibi faktörler de yapısal unsurlar olarak sınıflandırılabilir.

Kurumsal itibarın birçok bileşeni bulunmaktadır. Bu bileşenlerin gruplanması için Alsop (2006) ve Carroll (1991) çalışmaları referans olarak alınmıştır. Alsop'un (2006: 10) çalışmasında itibar bileşenlerini toplumsal çevre, ürün – hizmet kalitesi, finansal performans, vizyon ve kurumsal liderlik başlıkları altında topladığı görülmektedir. Vizyon ve kurumsal liderlik gibi faktörleri işletme yönetiminin görevi olarak gördüğünden işletme yapısını en iyi yönetim kurulunun temsil edeceği düşünülmektedir.

Alsop'un itibar çalışmasına ek olarak Carroll (1991) kurumsal sosyal sorumluluğun bileşenleri olarak ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik sorumlulukları belirlemiştir. Carroll (1991: 39) ekonomik sorumluluğu, işletmelerin hayatta kalmak için yaptığı kazanç sağlama faaliyetleri tanımlamıştır. Carroll'a göre kurumsal sosyal sorumluluk ekonomik sorumluluk yönüyle işletmenin ürün ve hizmet satışı için yaptığı faaliyetleri kapsamaktadır (reklam, pazarlama, kaliteli ürün tanıtımı vb). Buna ek olarak topluma destek, çalışanlara destek, çevrenin korunması, azınlıklara destek ve ürün ile ilgili standartlardan oluşan KLD (Kinder, Lydenberg, Domini) kurumsal sosyal sorumluluk endeksinde ürün ile ilgili standartların müşteri tatmini ve ürün tanıtımı gibi alanları kapsadığı görülmektedir (Mattingly ve Berman (2006: 28). Kurumsal sosyal sorumluluk işletmenin topluma sorumluluk yönünü anlatan ve işletmeyi topluma açan faaliyetler (Dalyan, 2007: 45) olduğundan davranışsal unsur olarak kurumsal sosyal sorumluluk ele alınmıştır.

Kurumsal itibarı etkileyen değişkenlerin davranışsal ve yapısal unsurlarla açıklanabileceği referans alınan araştırmada, işletme davranışlarını kapsayıcı özelliğinden dolayı işletme davranışını temsilen kurumsal sosyal sorumluluk, işletme vizyonunu stratejilerini kapsayıcı özelliğinden dolayı yapısal unsuru temsilen yönetim kurulu yapısı ele alınmıştır. Kurumsal itibarı etkileyen işletme özelliklerin oluşmasına, düzenleyici göreviyle yönetim kurulların önemli katkısı olduğu bilinmektedir (Musteen, Datta ve Kemmerer, 2010: 499). İşletmelerin itibarlarını arttırmak için yaptığı davranışsal ve yapısal müdahalelerden hangisinin daha etkili olduğu araştırmanın ana sorusunu oluşturmaktadır.

İki kuramsal bakış açısı, yani sinyal kuramı ve kurumsal kuram, yönetim kurulu özelliklerinin kurumsal itibara etkisini açıklamada rehberlik etmektedir. Bilgi ekonomisi çalışmalarından ortaya çıkan ve işletme eylemlerini temsil eden sinyallerin işletme hakkında önemli bilgiler aktardığını belirten sinyal kuramının işletme itibarı bağlamında temel ilkesi, bilgi asimetrisi kapsamında paydaşların itibar algılarında çeşitli sinyallerin etkili olduğu varsayımdır (Spence, 1973: 356). Paydaşlar algıladıkları sinyallere göre işletmeye karşı bir itibar algısı geliştirdiğinden işletmeler itibarlarını yüksek tutmak için paydaşlarına yönelik sinyaller yollamaktadır. Bu sinyallerden biri olarak kabul edilebilen yönetim kurullarının sahip oldukları özelliklerin kurumsal itibar üzerindeki potansiyel etkisi hakkında kurumsal kuram önemli bilgiler sunmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977: 360). Deephouse ve Carter (2005: 322), sosyal karşılaştırmanın bir sonucu olarak eşbiçimlilik baskılarına ve itibara uyumun bir sonucu olarak meşruluğu görmektedir. Kurumsal kuram argümanları, işletmelerin kurumsal normlara uyum sağlama isteklerini gerçekleştirmek için çevrelerindeki bazı faaliyetleri ve yönetim yapılarını benimsediklerini ortaya koymaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983: 148). Bu benimseme esnasında, iyi faaliyetlerin nelerden oluştuğundan emin olmayan işletmelerin, başarılı olarak algıladıkları işletmelerin yönetim özelliklerini taklit ederek meşruluk aramaları muhtemeldir. Meşruluk arayışı içindeki işletmeler itibarlı gördükleri işletmelerden tecrübeli üyeleri yönetim kurullarına dahil ederek bu işletmelerdeki başarılı uygulamaları kendileri de gerçekleştirebileceklerdir. Parbonetti (2007), yönetim kurullarının yapılarını incelediğinde, üyelerin aynı anda farklı görevler üstlendiğini, her üyenin kendine has becerileri ve uzmanlıkları olduğunu, dış paydaşlarla iletişime girdiklerinde bu görevlerin ve uzmanlıkların etkili olduğunu iddia etmektedir (Markarian ve Parbonetti, 2007: 1225).

Üyelerin farklı örgütlere geçtiğinde sahip oldukları özelliklerin yeni örgütün davranışlarını da etkilediği belirtilmektedir (Markarian ve Parbonetti, 2007: 1225). İşletmeler kurumsal alanın ideal davranış standartlarına ulaştıklarında, sadece meşruiyetlerini değil aynı zamanda itibarlarını da geliştirmektedirler (King ve Whetten, 2008: 193).

Çalışmada cevaplanmak istenen sorulardan biri de yönetim kurulunun hangi özelliklerinin ve niteliklerinin kurumsal sosyal performans üzerinde etkisi olduğunu belirlemektir. Kurumsal sosyal sorumluluk, şirketlerin toplumsal kaygılara karşı kurumsal davranış geliştirmelerine yardımcı olan ve dolayısıyla örgütsel meşruiyeti geliştiren bir strateji olarak literatürde ele alınmaktadır (Bear, Rahman ve Post, 2010: 208). Kurumsal sosyal performans, kurum davranışlarının kurumsal bağlam standardı ile kurum eylemlerinin toplum beklentilerini karşılama yeteneği arasındaki uyumla meşruluk derecesi kazanacaktır (Sabaté ve Puente, 2003: 176). İyi bir kurumsal yönetim ve hesap verebilirlik; sosyal, çevresel, ekonomik ve ahlaki beklentileri ele almaya odaklanmalıdır (Unerman ve Bennett, 2004: 685).

İşletmeler sürekli değişen bir çevre ortamında faaliyet gösterirken toplumun normlarına ve değerlerine önem verdiklerini hissettirmelidirler (Brown ve Deegan, 1998: 25). Zaman içinde toplum beklentilerini karşılama ile gerçekleşen meşrulaşma şirketin itibarını konsolide etmektedir (Rao, 1994: 31). Yönetim kurulu özelliklerinin, sosyal stratejilerinin toplumsal performans üzerindeki etkileri (Husted ve Allen, 2000: 25), etki üzerinde yönetim kurulu üyelerinin oynadığı roller referans alınarak incelenecektir. Yönetim kurulu üyeleri, paydaşlar ve toplum ile iletişime girerek firma için gerekli olan değerli kaynakları örgüte çekecekler ve böylece örgütsel meşruluğu güçlendireceklerdir (Zahra ve Pearce 1989: 297). Kurumsal sosyal sorumluluk işletmelerin itibarını arttırmada çok önemli araçlardan biri olarak görülmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk gerek yönetim kurulundan etkilenecek itibarı etkileyen, gerekse itibarı etkileyen yönetim kurulu yapısına yardım eden bir özelliğe sahiptir. Koçer (2006), Şengür ve Püskül (2011), Okan, Sarı ve Nas (2014), Karayel ve Gök (2009), Temiz, Dalkılıç ve Hacıhasanoğlu (2017), Doğan ve Yıldız (2013) yaptıkları çalışmalarda yönetim kurullarının işletme performansı üzerindeki etkisini incelemiş ve yönetim kurulunun davranışları üzerine odaklanmışlardır. Literatür ile paralel olarak kurumsal itibar üzerinde yönetim kurulu yapısının etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun aracı ve düzenleyici etkisi

incelenecektir. Bu etkide, Türkiye'deki işletme bilgilerinin açıklanmasındaki ve kullanıcılar tarafından takip edilmesindeki özensizliklerden dolayı Torlak ve Erdemir (2005: 423) önerdiği gibi davranışsal unsurların daha etkili olacağı öngörülmektedir.





BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

1.1. DÜNYA'DA KURUMSAL İTİBAR, YÖNETİM KURULU YAPISI VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ARAŞTIRMALARININ DURUMU

Kurumsal itibarın hem bağımlı ve hem de bağımsız değişken olarak kullanıldığı görülmektedir. Kurumsal itibarı nelerin etkileyebileceğine yönelik araştırmaların bulgularına göre; kurumsal yönetilen bir işletmenin yönetim kurulunun yapacağı faaliyetlerin (Lu, Abeysekera ve Cortese, 2015: 105) ve sosyal medya aktivitelerinin başarılı bir şekilde uygulanarak müşteri beklentilerinin karşılanması (Dijkmans, Kerkhof, ve Beukeboom, 2015: 66), paydaşlar ile ilişkilerin başarılı şekilde yürütülmesinin (Michelotti ve Michelotti, 2010: 273), rekabet avantajı elde etmeyi sağlayan tedarik zinciri uygulamalarının (Hoejmose, Roehrich ve Grosvold, 2014: 89), müşterilerin kültürel özelliklerinin (Bartikowski, Walsh ve Beatty, 2011: 970), çalışan memnuniyetini artırmanın (Helm, 2011: 660), kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin (Park, Lee ve Kim, 2014: 300; Grigore, 2009: 98; Bear, Rahman ve Post, 2010: 220; McWilliams, Siegel ve Wright, 2006: 4; Saeidi, vd., 2015: 349; Luo ve Bhattacharya, 2006: 14; Lai, vd., 2010: 468), yönetim kurulu yapısının paydaşların algılarını şekillendirmesinin (Musteen, Datta ve Kemmerer, 2010: 500, Ijas, 2012: 56; Bear, Rahman ve Post, 2010: 220), imaj yönetiminin (Gray ve Balmer, 1998: 701), işletme stratejilerinin (Fombrun ve Shanley, 1990: 257) ve finansal performansın (Hammond ve Slocum, 1996: 164) kurumsal itibar üzerinde etkisi bulunmaktadır.

Kurumsal itibarın; piyasa değerini (Linthicum, Reitenga ve Sanchez, 2010: 176; Tischer ve Hildebrandt, 2014: 1015), işletmeye olan bağlılığı (Caruana ve Ewing, 2010: 1109), endüstriyel marka değerini (Lai vd., 2010: 468), finansal performansı (Rose ve Thomsen, 2004: 210; Roberts ve Dowling, 2002: 1093; Eberl ve Schwaiger, 2005: 853), müşteri memnuniyetini (Helm, Eggert ve Garnefeld, 2010: 534), işletme imajını (Nguyen ve Leblanc, 2001: 235) ve stratejik işbirliklerini (Dollinger, Golden ve Saxton, 1997: 139) etkilediği görülmektedir.

Toplumun sosyal refahını arttırmak için yapılan faaliyetler ve sosyal sorunlara kurumsal katılım hayırsever sorumluluk ile başlamış, kurumsal katılımın zamanla evrimleşmesiyle hayırsever sorumluluk sosyal sorumluluk halini almıştır (Varadarajan ve Menon, 1988: 59). İşletme paydaşlarının beklentilerinin karşılanabilmesi için işletme

tarafından yapılan bağışların da hayırseverlik kapsamına alınabileceği belirtilmektedir (Bénabou ve Tirole, 2010: 10; Kaul ve Luo, 2018: 1068).

Kurumsal sosyal sorumluluk ile finansal performans arasındaki ilişkiyi inceleyen (Waddock ve Graves, 1997; Barnett, 2007; Dorobantu, Kaul ve Zelner, 2017) çalışmalara ek olarak hayırsever sorumluluğun da finansal performansla ilişkisi olabileceği belirtilmektedir (Wang, Choi ve Li, 2008; Wang ve Choi, 2013; Wang ve Qian, 2011; Ballesteros, Useem ve Wry, 2017). Hayırseverlik müşteri taleplerini daha iyi karşılamaya (Elfenbein ve McManus, 2010: 27; Lev, Petrovits ve Radhakrishnan, 2010: 184; Fosfuri, Giarratana ve Roca, 2015: 9), çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve motivasyonlarının artmasına (Bode, Singh ve Rogan, 2015: 1705; Burbano, 2016: 1020; Carnahan, Kryscynski, ve Olson, 2017: 1962; Bode ve Singh, 2018: 1006), işletmenin yatırımcıları çekmesine (Mackey, Mackey ve Barney, 2007: 818) ve işletmeye karşı oluşan olumsuz algıların kırılmasına (Williams ve Barrett, 2000: 343; Brammer ve Millington, 2008: 1320; Godfrey, 2005: 777; Muller ve Kraussl, 2011: 912; Koh, Qian ve Wang, 2014: 1466; Luo, Kaul ve Seo, 2018: 2593) katkıda bulunmaktadır.

Ekonomik faaliyetlerin çevreyi ve toplumu etkilemesi süreci (Gray, Owen ve Maunders, 1987: 52) olarak adlandırılan kurumsal sosyal sorumluluk, örgütsel faaliyetlerin sosyal – çevresel katkılarını açıklamak için kullanılmaktadır (Jenkins ve Yakovleva, 2006: 274). Ögütlerin çevreye açılan bir penceresi olarak; çalışanların katılımıyla başlayan, daha sonra sosyal ve çevresel konuları kapsayarak ilerleyen ve nihayetinde sürdürülebilirlik anlayışına ulaşan evrimsel süreçtir (Buhr, 2010: 78).

Howard Bowen tarafından 1953 yılında yayınlanan “Social Responsibilities of the Businessman” isimli çalışmayla 20. yüzyılın ikinci yarısında modern dönemi başlayan kurumsal sosyal sorumluluk, 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren işletmenin tüm toplumu dikkate alarak bir bireymiş gibi katılım sağlaması, kendi kazancının yanında toplumsal refahı da arttırması ve işletmelerin kendi sürekliliklerini sağlamanın yanında toplumu da düşünmeleri gerektiğine yönelik bir anlayışı ifade etmeye başlamıştır (Hill ve Cassill, 2004: 290).

Kurumsal sosyal sorumluluğun; müşteri bağlılığını artırma (Dijkmans, Kerkhof ve Beukeboom, 2015: 66), finansal performans (Ijas, 2012: 56, Kang, Lee ve Huh, 2010: 81, Mishra ve Suar, 2010: 600), kurumsal itibar (Lu, Abeysekera ve Cortese, 2015: 105;

Bear, Rahman ve Post, 2010: 220; Musteen, Datta ve Kemmerer, 2010: 500), kurumsal kimlik kazanma (Kim vd., 2010: 568), küreselleşme çabaları (Barnea ve Rubin, 2010: 85 ve Kolk ve Tulder, 2010: 120), çalışan ilişkilerinin geliştirilmesi, ürün stratejilerinin gelişmesi, şirketin özsermaye maliyetinin düşürülmesi (El Ghoual vd., 2011: 2405), borçlarını ödeyebilme gücünü gösterme (Goss ve Roberts, 2011: 1809), sürdürülebilir büyüme, fonksiyonel alanlarda faaliyette bulunma, işletme – toplum ilişkisi (Kolk ve Tulder, 2010: 120) ve ticari davaların sonuçlanması (Carroll ve Shabana, 2010: 104) üzerinde etkisi bulunmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin başarılı bir şekilde yapılabilmesinde işletmenin etik anlayışı (Kolk ve Tulder, 2010: 120), yönetim kurulu özellikleri (Lu, Abeysekera ve Cortese, 2015: 105), bayan üye sayısı, kurul büyüklüğü, bağımsız üye sayısı, yöneticinin tasarruf yetkisi (Asghar, 2013:6 ve Ijas, 2012: 56), karlılık (Kang, Lee ve Huh, 2010: 81) ve işletme büyüklüğü (Udayasankar, 2008: 175) etkili olmaktadır.

Yönetim kurulu yapısını tanımlamak için ise; CEO ikilemi (Beatty ve Zajac, 1990: 9; Linck, Netter ve Yang, 2008: 312; Muth ve Donaldson, 1998: 7; Mak ve Li, 2001: 244; Baker ve Gompers, 2003: 574; Chhaochharia ve Grinstein, 2009: 498), bağımsız üye oranı (Beatty ve Zajac, 1990: 9; Baker ve Gompers, 2003: 574; Vafeas, 2000: 148; Chhaochharia ve Grinstein, 2009: 498), kurul büyüklüğü (Beatty ve Zajac, 1990: 9; Linck Netter ve Yang, 2008: 312; Mak ve Li, 2001: 244; Vafeas, 2000: 148), kadın üye oranı (Swartz ve Firer, 2005: 153; Datta, Musteen ve Herrmann, 2009: 931; Musteen, Datta ve Kemmerer, 2010: 492), bağımsız üye oranı (Muth ve Donaldson, 1998: 7; Mak ve Li, 2001: 244; Vafeas, 2000: 148), icra görevi bulunan üye oranı (Mak ve Li, 2001: 244), sahiplik oranı %20'den fazla olan hissedarların yönetim kurulunda bulunması (Mak ve Li, 2001: 244) ve yönetim kurulu toplantı sayısı (Jackling ve Johl, 2009: 498) gibi değişkenlerin kullanıldığı görülmektedir.

Adams ve Ferreira (2007), Harris ve Raviv (2006), Raheja (2005) ve Hermalin ve Weisbach (1998) yönetim kurulu yapısının oluşumunda etkili olan iç ve dış paydaşlara yönelik araştırmalar yapmıştır. Yönetim kurulunun oluşumunda ve faaliyetlerinde; hissedarla ve üyelerle yakın ilişkisinden dolayı CEO'nun (Raheja 2005: 284), üyelerin cinsiyetinin ve eğitiminin (Ferreira, 2015: 109), üyelerin işletme için gerekli olan kaynaklara ulaşabilme kapasitesine sahip olmasının (Ferreira, 2015: 109), hissedarların

CEO'yu denetleyebilme ve kontrol edilme düşüncesinin (Hermalin ve Weisbach, 1998: 96; Harris ve Raviv, 2006: 1797; Linck, Netter ve Yang, 2008: 310) ve yönetim kurulunun bilgilendirilme düzeyine göre şekillenen CEO üzerindeki baskının (Adams ve Ferreira, 2007: 217) etkili olduğu görülmektedir.

1.2. TÜRKİYE'DE KURUMSAL İTİBAR, YÖNETİM KURULU YAPISI VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ARAŞTIRMALARININ DURUMU

Kurumsal itibar Türkiye'de genellikle halkla ilişkiler faaliyetlerinin bir uzantısı olarak kabul edilmekte ve bazı çevreler tarafından pazarlama işlevi olarak tanımlanmaktadır (Aydemir, 2008: 29). Kurumsal itibarın; imaj ve marka gibi pazarlama alanının konuları ile çok sık karıştırıldığı görülmektedir. Oysa ki kurumsal itibar, işletme paydaşlarının işletmeye karşı oluşturdukları duygusal ifadeleri uzun vadede açıklamaya yöneliktir (Fombrun, 1996:37).

İtibar üzerinde etkili olan değişkenlerin halkla ilişkilerin yönetimi (Uzunoğlu ve Öksüz, 2008: 212 ve Karatepe, 2008: 23), işletme içi iletişim (Öksüz, 2009: 2659), sivil toplum kuruluşları ile yapılan stratejik iş birlikleri (Oruç, 2010: 2), etik, kurumsal performans (Sayılı vd., 2009: 2), çalışanların iş tutumu ve davranışları (Çekmecioğlu ve Dinçel, 2013: 47) olduğu belirtilmektedir.

Kurumsal itibarın üzerinde etkili olduğu belirtilen değişkenler ise; işten ayrılma niyeti (Öz ve Bulutlar, 2009: 9), başarılı çevre uygulamaları (Aykan ve Sevim, 2013: 112), marka sadakati (Karayel, Sütçü ve Kıyat, 2013: 274), müşteri tutumları (Bozkurt, 2011: 7), işgören performansı (Bekiş, 2013: 2), örgütsel bağlılık, iş doyumunu, personel devir devir hızı (Alnıaçık vd., 2011: 1180) ve kriz ortamındaki rekabet avantajıdır (Akgöz, 2007: 177).

Türkiye'de kurumsal sosyal sorumluluğun temelleri Osmanlı İmparatorluğu'nda temel kamu hizmetlerini görmekle görevli olan vakıf sistemine dayanmaktadır (Bikmen, 2003: 2). Günümüzde vakıflar yaygınlaşmış ve birçok işletme bünyesinde kurulmaya başlamıştır. Vakıflar vasıtasıyla hayırsever sorumluluk (bağışlar dahil) olarak yapılan faaliyetler küreselleşmenin ve rekabetin artmasıyla sosyal sorumluluk – kurumsal sosyal sorumluluk halini almıştır (Alakavuklar, Kılıçaslan ve Öztürk, 2009: 104). Türkiye'nin dahil olduğu uluslararası anlaşmaların, etkinliklerin ve kampanyaların sayısının giderek

artması kurumsal sosyal sorumluluk bilincinin artmasına katkıda bulunmuştur (KSS Derneği, 2012: 5).

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin; uzun vadeli firma performansı (Alparslan ve Aygün, 2013: 445; Başar, 2014: 69; Sakarya, Yıldırım ve Aytekin, 2014: 12), marka algısı (Akkoyunlu ve Kalyoncuoğlu, 2014: 143), iş doyumu (Avcı ve Akdemir, 2014: 134; Tuzcu, 2014: 202), yönetsel işleyiş (Akatay, 2008: 111), örgütsel bağlılık (Saç, 2009: 169) ve paydaşların arzu ve beklentileri üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde; işletmenin etik ilkelerinin (Vural ve Coşkun, 2011: 86), muhasebe kontrol sisteminin (Özkoç, Çelik ve Gönen 2005: 144; Demir ve Bozüyük, 2013: 232; Yılmaz ve Alkan, 2006: 737), paydaşların algılamalarının (Özalp, Tonus ve Sarıkaya, 2008: 69; Çalışkan ve Ünüsan, 2011: 164), Orçan, 2007: 35; Saran, vd., 2011: 3745), paydaşlarla iletişim düzeyinin (Becan, 2011: 34), marka değerinin (Lembet, 2013: 22; Sert, 2012: 49), sürdürülebilir kalkınmanın (Engin ve Akgöz, 2013: 93; Yanık ve Türker 2012: 306; Gür, 2012: 105), insan kaynakları politikalarının (Akgeyik, 2010: 105), güncel gelişen olayların (Solmaz, 2005: 124), kurumsal yönetişimin (Göçenoğlu ve Girgin, 2005: 78), yönetim kurulu yapısının (Kılıç, Kuzey, ve Uyar, 2015: 373; Torlak ve Erdemir 2005: 424), finansal performansın (Fettahlıoğlu, 2013: 19) ve finansal krizlerin (Karaibrahimoğlu, 2010: 389) etkili olduğu görülmektedir.

Hukuksal altyapılardaki yeterlilikler, hukuksal kuralların uygulamasındaki özensizlikler, siyasi ve iktisadi istikrarsızlıklar gibi sebeplerden dolayı gelişmekte olan ülkelerin kurumsal çevresi gelişmiş ülkelerin kurumsal çevresinden oldukça farklılık göstermektedir (Arslantaş, 2012: 21). Gelişmekte olan ülkelerde kurumsal çevrenin şekillenmesinde önemli bir aktör olan devletin oynadığı role bağlı olarak şirket yapılanmasında ve gruplaşmasında aile sahipliğinin etkisi artmaktadır (Özer ve Yamak, 2001: 241).

Türkiye’de sanayileşme hareketlerinin geç başlamasından dolayı işletmelerin sıkıntısını çektikleri finansal kaynaklara ulaşmak için devlet ile iyi ilişkiler kurmaya çalıştıkları görülmektedir (Yamak vd., 2015: 268). Şirket – devlet ilişkisinin meşrulaştığı imajını kurumsal çevreye göstermekle kaynaklara erişimin daha kolay olacağını düşünen

işletmeler için üst düzey yönetici ile aile bireylerinin aynı olması yaygın bir uygulama haline gelmiştir (Gökşen ve Öktem, 2009: 202). Aile üyelerinin yönetim kurulu üyeliği yapması, ayrıca gruba bağlı olan diğer şirketlerin birarada durmasına, koordine olmalarını sağlamaya ve aile egemenliğinin kalıcı olmasına yardım edebilmektedir.

Yönetim kurulu yapısının firma performansı (Aygün, Süleyman ve Sayın, 2011: 87; Ocak, 2013: 117; Elitaş, Ağca ve Aydemir: 115; Kula, 2005: 274; Kaymak ve Bektaş, 2008: 599; Aygün, Taşdemir ve Çavdar: 2010: 74), sosyal sorumluluk performansı (Kılıç, Kuzey ve Uyar, 2015: 367) ve kar dağıtım politikası (Aygün, Sayın ve Akçay, 2005: 69) üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

Yönetim kurulunun yapılanmasında ve şekillenmesinde; işletmenin büyüklüğünün, borçlanma oranının, işletme performansının (Aygün, Süleyman ve Sayın, 2011: 88), işletmenin çevresinde bulunan baskı unsurlarının (Aktaş, 2010: 140), yetkili mercilerin yaptığı düzenlemelerin (Arslantaş ve Fındıklı, 2010: 263; Bozdemir, 2012: 120; Aksoy, 2013: 69) ve işletmede denetim mekanizması işleyişinin (Dabbagöglü, 2009: 112; Tanriöven, Küçükkaplan ve Başçı, 2006: 104; Yavuz, 2002: 48; Terzi, Şen ve Solak; 2014: 205) etkili olduğu görülmektedir.

1.3. ÇALIŞMANIN PROBLEMİ

Yönetim kurulu, karar verme sürecinin zirvesi (Kassinis ve Vafeas 2002: 400) olup, kurumsal sosyal sorumluluk stratejilerinden de sorumludur. Yönetim kurulu asli görevlerinden biri olan işletme itibarını arttırmak için kurumsal sosyal sorumluluktan yararlanabilmektedir.

Hillman ve Dalziel'e (2003: 389) göre, yönetim kurulunun iki farklı fonksiyonu bulunmaktadır; kaynak sağlama ve denetim rolleri. Denetim faaliyeti esas alınarak mülkiyet ayrımı ile ortaya çıkan çıkar çatışması potansiyeli göz önüne alındığında (Fama ve Jensen 1983: 334), yönetim kurulunun önceliği hissedarlar adına yönetimi denetlemektir. Nitekim çeşitli yazarlar, paydaş ve meşruiyet perspektifini kapsayan kurumsal yönetim gündeminin genişletilmesi gerektiğini savunmaktadır (Huse 2003: 220; Webb 2004: 275, Aguilera, vd., 2006: 156, Deakin ve Whittaker, 2007: 4). Kaynak sağlama hususunda tedarikçilerin dikkatinin çekilmesi ve tedarik maliyetinin azaltılması yüksek itibar ile sağlanabilmektedir.

Gelişmiş finansal piyasalara sahip, finansal okur-yazarlığın yüksek olduğu, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi kurumsal yönetim ilkelerinin geçerli olduğu piyasalarda, finansal piyasalarda ağırlıklı karar verici durumundaki profesyoneller açısından, şirketlerin yönetim kurulu yapıları kurumsal itibarın en temel göstergeleri arasındadır (Moradi ve Malgharani, 2015: 664). Yönetim kurulunun yapısı işletmedeki bağımsızlık, tarafsızlık ve denetim gibi önemli faktörlerin işareti olduğundan paydaşların itibar algısının şekillenmesinde etkili olabilmektedir (Moradi ve Malgharani, 2015: 664). Diğer yandan bu özelliklere sahip olmayan daha az gelişmiş ekonomilerde ise yatırım kararlarının daha az profesyonel karar vericilerce ve bilgiye erişim daha sınırlı olduğundan firma itibarı ile ilgili değerlendirmelerde yapısal unsulardan daha çok kurumsal sosyal sorumluluk gibi işletme davranışlarına bakılarak verildiği iddia edilmektedir (Pérez, 2015: 14).

İşletmelerin yaptığı kurumsal sosyal sorumluluk paydaşlar tarafından bir işletme davranışı olarak algılanmakta ve itibar algısı üzerinde etkili olmaktadır. Diğer bir açıdan işletmenin yönetim kurulu yapısı hakkında bilgi sahibi olmak da paydaşların itibar algısını etkilemektedir. Literatür incelemesi sonucunda genel olarak kurumsal itibar üzerinde yapısal ve davranışsal unsurların etkili olduğu görülmektedir. Türkiye bağlamında ise itibarın daha çok davranışsal unsurlardan etkilenmesi beklenmektedir. Buradan hareketle kurumsal itibar üzerinde yapısal unsurların mı yoksa davranışsal unsurların mı daha çok etkili olduğu sorusu araştırmanın ana problemini oluşturmaktadır.



İKİNCİ BÖLÜM

TEMEL KAVRAMLAR

2.1. KURUMSAL İTİBAR

Dowling (2001) kurumsal itibarı, bir kişinin kurumla alakalı imajı hatırlatan dürüstlük, gerçeklik, bütünlük ve sorumluluk gibi kuruma ait değerler toplamı olarak tanımlamaktadır. Kurumun paydaşlarının kurumla ilgili olumlu - olumsuz, zayıf - güçlü ve duygusal etkilerinin toplamına kurumsal itibar denilmektedir (Fomburn, 1996: 268). Şirketin defter değerinin piyasa değeri ile arasındaki farkın önemli kısmını kurumsal itibar oluşturmaktadır (Green, 1996: 782). Tanımlar üzerinden kurumsal itibarın sadece maddi değerler ile ölçülemeyeceği görülmektedir. Soyut bir değer olan itibar, zamanla somut değerler ürettiğinden dolayı son derece önemlidir. Kurumsal itibarın güçlü olması ile firmanın finansal gücü, pazar payı artmakta insan kaynakları uygulamaları da gelişmektedir. İtibarı güçlü olan firmaların ürünlerini daha kolay sattığı ve daha hızlı müşteri bulduğu görülmektedir. Diğer taraftan kötü bir itibar, firmanın bankalardan kredi alabilmesinden yatırımcıları çekebilmesine kadar pek çok finansal durumu olumsuz etkileyebilmektedir (Güzelcik, 1999: 85).

Günümüzde itibar, günlük hayatta ve iş hayatında kazananları ve kaybedenleri belirleyen unsurlardan biridir. İtibarı oluşturan temel unsur güvendir. Siyasi, kültürel, ekonomik ve tüm sorunların temelini güven eksikliği oluşturmaktadır. Hedef kitleler ile güven içinde kurulan ilişkiler ile beraber kurumsal itibarda artacaktır. Güven geliştirilerek güçlendirilirse, beraberinde başarılı olmayı ve zenginliği getirmektedir. Küresel rekabet için kurumsal itibar vazgeçilemez bir unsurdur.

İtibar oluşumunda monte edilmiş ve inşa edilmiş olmak üzere iki model bulunmaktadır; monte edilmiş model, kurum stratejileri ile alakalı olmayan taktikler etrafında kurgulanan itibardır (Bununla amaçlanan işletmenin iyi bir karakteri olduğu konusunda toplumu ikna etmektir); inşa edilmiş model, işletmenin varoluşuna uygun olarak kurulan itibardır (Dowling ve Moran, 2012: 27). İtibar kurumun stratejileri ile uyumlu olduğu sürece paydaşların kurum hakkında olumlu görüş geliştirmelerine olanak sağlamaktadır. Yapılan çalışmalar kurumsal itibarı yüksek olan firmaların rakiplerine oranla daha iyi performans sergilediğini göstermektedir. Bundan dolayı itibarın taklit edilmesinin başarı için tek başına yeterli olmadığı görülmektedir. İtibar kurumun misyonu, vizyonu ve stratejileriyle uyumlu olduğu sürece firmalara rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Bu çerçevede kurulan itibar sürdürülebilir olacağından, dışarıdan monte

edilen itibar başkaları tarafından kolaylıkla taklit edilecekken inşa edilmiş itibarın taklit edilmesi zorlaşacaktır. Çünkü itibar ile beraber işletmenin misyonunun, vizyonunun, stratejilerinin de taklit edilmesi gerekmektedir. Bu açıdan itibarın kopyalanmasına karşı inşa edilmiş itibar ile daha çok avantaj sağlanacaktır (Dowling ve Moran, 2012: 28). ABD'deki İtibar Enstitüsü kurucusu Fombrun 1990'ları yeniliklerin çağı, 2000'leri de risklerin çağı olarak belirtmektedir. Risklerin çağı olan günümüzde firmaların rekabet üstünlüğü elde ederek müşterilerin dikkatini çekebilmek için itibar konusunda büyük yatırımlar yapması gerekmektedir. Karşılaştırmalı avantaj teorisine göre; taklit edilemez ve soyut olan varlıkların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada çok önemli rolü bulunmaktadır (Hall, 1992: 137). Müşterileri ile duygusal bir bağ kurabilen firmalar bu bağın geri dönüşünü kısa sürede maddi olarak almaktadır. Kurumsal itibar özellikle yüksek müşteri sadakati arayan işletmelerin dikkat etmesi gereken bir unsurdur.

2.1.1. Kurumsal İtibarın Önemi

Kurumsal itibarın sağladığı katkıların başında rekabet ve büyüme avantajları gelmektedir. Rekabetin gelişmesiyle birlikte teknolojiyi doğru kullanmanın ve farklılaşmanın önemi artmaktadır. Kurumsal itibar bu rekabet ortamında işletmelerin en önemli silahı haline gelmektedir. Kurumsal itibar firmalara daha fazla kar sağlama, yüksek tüketici sadakati, düşük işgören devri gibi avantajlar sağlayabilmektedir. Kurumsal itibar tüm işletme fonksiyonlarını etkilediğinden ve firma üzerinde yarattığı katma değerden dolayı önemli bir rekabet aracıdır. Kurumsal itibar firma bilinirliğini arttırarak farkındalık oluşturmaktadır.

Kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre; işletmelerin sınırlı olan kaynaklara kolay ve hızlı ulaşma özellikleri rekabette stratejik üstünlük sağlamaya yardımcı olmaktadır (Deephouse, 2000: 1091). Görünür ve görünmez diye ikiye ayrılan bu kaynaklardan görünmez olanları diğer işletmelerce taklit edilmesi zor olduğundan, pazarda alınıp satılması mümkün olmayan işletmeye ait bilgilerden oluştuğundan işletmeleri rekabet edebilirlik açısından önemli bir konuma yerleştirmektedir ve bu görünmez kaynakların başında itibar gelmektedir (Hall, 1992: 138). İşletmelerin bu varlıkları dengeli yönetmesi gerekmektedir.

İtibarlı işletmelerin ürün üretimi ve hizmet sunumu kalitesinde üstün oldukları söylenebilmektedir. Kurumsal itibar, sektörde işletmenin kimliğini oluşturmada ve bu

kimlik ile müşteri sadakatini ve bağlılığını arttırmaktadır. Kaliteli ürün – hizmet, satın alma niyetinde etkili olduğundan firmaya güveni arttırmaktadır (Casaló, Flavián ve Guinaliú, 2008: 5). Sektördeki rakiplerin fiyat ve kalite politikaları işletmenin itibarını etkilemektedir. İtibarlı işletmeler ürün kalitesini yükseltmeye yönelik yatırımları arttırmakta, kalite iyileştirmede daha hassas ve bilinçli hareket etmektedirler (Gjerde ve Slotnick, 2004: 3). Yüksek itibar ile birlikte artan müşteri beklentilerini karşılayacak standartları sadece itibarlı işletmelerin sunabilmesiyle işletmelere olan sadakat de artacaktır. Artan işletme itibarı pazara olumlu sinyaller sunarak işletmenin tüm hareketlerinin izlenmesini sağlamaktadır ve böylelikle itibarlı işletmenin geliştirerek pazara sunacağı her ürün büyük ilgi görecektir (Herbig ve Milewicz, 1995: 8). Yüksek itibarlı işletmelerin tutundurma çabaları için daha az harcama yaptıkları ve ürünlerini satın almada tüketicilerin daha fazla ücret ödemeyi göze aldıkları görülmektedir (Fombrun, 1996: 73). İtibarın karlılığı ve müşteri bağlılığını arttırdığı görülmektedir.

İşletmelerin sektördeki rekabet ortamında en önemli kaynaklarından biri nitelikli işgücüdür (Mathews, 2006: 160). İşletmelerin rekabet için gerekli olan nitelikli iş gücü üzerinde birçok faktör etkili olmaktadır. Bu faktörlerin başında yüksek itibar gelmektedir. Yüksek itibara sahip işletmelerin nitelikli işgücünü çekme konusunda daha avantajlı oldukları görülmektedir (Lemmink, Schuijf ve Streukens, 2003: 13). İşletmelerin sahip oldukları güçlü itibar, işgücü tercihi konusunda işletmeyi çekici kılmaktadır.

Kurumsal itibarının çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir. Çalışanlar işletmelerinin itibarlı olduğunu düşündüklerinde, kurumsal amaçlara kendilerini adanma düzeyleri artış göstereceğinden; çalışanların iş tatmin düzeyi artacak ve işletmeden ayrılma düşünceleri azalacaktır (Sabuncuoğlu, 2004: 76). Bu bulgularla işletme verimliliğinde ve performansında artış görülmesi kaçınılmazdır. İtibarlı işletmelerde çalışanların, sosyal çevreler içerisinde olumlu bir prestije sahip oldukları, saygınlık kazandıkları ve itibarın çevreye yayıldığı görülmektedir (Tak ve Aydemir, 2006: 36). Böylelikle çalışan memnuniyeti ile itibar birlikte artacaktır. İşletmelerin itibarla gelen kazanımlar ile faaliyet giderlerini daha iyi kontrol ettikleri ve bu sayede finansal performanslarının daha yüksek olduğu görülmektedir (Brown ve Perry, 1994: 1357). İtibarlı işletmeler sahip oldukları pazarlık gücü sayesinde kredi kuruluşları, tedarikçiler ve dağıtım kanalları gibi paydaşlarıyla avantajlı sözleşmeler yaparak maliyetlerini azaltabilirler. İtibarlı işletmelerin ürün - hizmet alımında

maliyetlerini düşürdüğü ve bu indirimi işletmelerin nihai tüketicilere yansıttığı görülmektedir (Rose ve Thomesen, 2001: 201). Kurumsal itibarın maliyet azaltımı ve kârlılıkta anahtar bir rol oynadığı görülmektedir.

2.1.2. Kurumsal İtibarı Etkileyen Unsurlar

Kurumsal itibarın oluşmasını etkileyen başlıca değişkenler karlılık, reklam harcamaları, firma büyüklüğü, sahiplik durumu, yardımsever olma (Fombrun ve Shanley, 1990: 255), girdilerin kalitesi (Barney, 1991: 117), medya yoğunluğu (Wartick, 1992: 45), statüsü yüksek olan aktörlerle iş ilişkisi kurma (Stuart., 1999: 340), ürün ve hizmetlerin nitelikleri, kurumsal iletişim, iş türü (Brown ve Deegan, 1998: 230), sosyal sorumluluk (Lii ve Lee, 2012: 80), finansal performans (Roberts ve Dowling 2002: 1089), kalite, çekicilik (Schwaiger, Raithel ve Schloderer, 2009: 42), kaynak kullanma başarısı (Rindova vd., 2005: 1042), piyasa faaliyetleri, yatırımın geri dönüş hızı, endüstriyel yoğunlaşma başarısı (Basdeo vd., 2006: 1217) olarak sıralanmaktadır. Bu çalışmada kurumsal itibarı etkilediği düşünülen bu faktörler yapısal ve davranışsal faktörler olmak üzere iki ayrı grupta ele alınmaktadır. Bu çerçevede yardımseverlik, girdilerin kalitesi, medya yoğunluğu, statüsü yüksek kişiler ile iş ilişkisi kurma, ürün ve hizmet niteliği, kurumsal sosyal sorumluluk, finansal performans, kalite, çekicilik, kaynak kullanma başarısı, piyasa faaliyetleri, yatırım geri dönüş hızı, endüstriyel yoğunlaşma başarısı gibi faktörler davranışsal unsurlar olarak kabul edilirken; yönetim kurulu yapısı, firma büyüklüğü, sahiplik durumu, kurumsal iletişim, faaliyet alanı, kültür, strateji gibi faktörler de yapısal unsurlar olarak sınıflandırılabilir.

2.1.2.1. Yapısal Unsurlar

Kurumsal itibarın birçok bileşeni bulunmaktadır. Bu bileşenler içinde etik ve sosyal sorumluluğun önemli yeri olmakla birlikte diğer bileşenler; toplumsal çevre, ürün – hizmet kalitesi, finansal performans, vizyon ve kurumsal liderliktir (Alsop, 2006: 10). Bu değişkenler dışında yönetim kurulu ve şirket yönetimi gibi kriterlerin de itibarı etkilemesi beklenmektedir (Wade, vd. 2008: 208). Hayward, Rindova ve Pollock (2004) ve Ketchen, Adams ve Shook (2008) 'a göre, işletme yönetiminin sahip olduğu itibar işletme itibarına yansiyacaktır. İtibarı etkileyen yapısal unsurlar olarak yönetim kurulu

yapısı, işletme yaşı, işletme stratejileri, işletme kültürü ve işletme büyüklüğü ele alınmıştır.

2.1.2.1.1. Yönetim Kurulu Yapısı

İşletmelerin kaynaklara daha kolay erişmesinde ve işletme değerinin artmasında kurumsal itibarın önemli görevi bulunmaktadır (Fombrun, 2006: 167). İşletmelerin itibarlarını geliştirmek için önemli miktarda kaynak ayırmaları gerekebilmektedir. İtibar oluşumu için gerekli olan diğer etkenlerle beraber yönetim kurulu yapısının kurumsal itibar üzerinde etkili olduğu görülmektedir (Musteen, Datta ve Kemmerer, 2010: 510). Hissedarlar haklarının iyi temsil edildiği izleniminin verilmesi paydaşların itibar algısı üzerinde etkili olmaktadır (Luoma ve Goodstein, 1999: 562). Yönetim kurulu yapılanmasında paydaşlar tarafından tanınmış kişiler kurula dahil edildiğinde, üyelerin itibarının şirket itibarını arttırması beklenmektedir (Wade, vd., 2008: 209). Yönetim kurulunun itibarı, kilit paydaşlarla iletişimde ve paydaşların itibar algısında etkili olmaktadır (Hayward, Rindova ve Pollock, 2004: 652; Ketchen, Adams ve Shook, 2008: 532). Yönetim kurulu yapısını oluşturan unsurların kurumsal itibar üzerindeki etkisi kurumsal yönetim anlayışındaki farklılıklara ve küçük işletme sayısının çokluğuna göre değişebilmektedir (Musteen, Datta ve Kemmerer, 2010: 507). Yönetim kurulu yapısı ve itibar ileriki kısımlarda daha detaylı olarak anlatılacaktır.

2.1.2.1.2. İşletme Yaşı

İşletmenin faaliyete başladığı günden itibaren geçen süreyi (George, 2005: 667) ifade eden işletme yaşının işletmenin bazı yönlerini etkilemesi olasıdır. İşletme yaşı arttıkça bazı özelliklerin genç işletmelere oranla daha sistemli olduğu ve kurumsallaşmanın artabileceği söylenebilmektedir (Brown ve Medoff, 2003: 678). Yaş ile artan kurumsallaşmayla faaliyetlerin daha düzenli ve sistemli olması mümkündür. Uzun ömürlü yani yaşı yüksek olan işletmelerin; ücretleri daha düzenli ödediği (Brown ve Medoff, 2003: 694), sorumluluk bilincinin daha çok artacağından dolayı itibarı arttıracı faaliyetlere daha çok yöneldiği, daha kolay duyulacağını bildiklerinden itibar azaltıcı eylemlerden (çevre kirliliği gibi) çekindikleri ve genç işletmelerin işçi çıkarma gibi olumsuz eylemlerde yaşlı işletmelere göre daha fazla itibar kaybedecekleri (Flanagan ve O'Shaughnessy, 2005: 449) görülmektedir.

İşletmeler için hayati öneme sahip olan maddi olmayan kaynakların başında gelen kurumsal itibarın nasıl kullanması gerektiğini bilmek önem arz etmektedir (Ural, 2012: 11; Hall: 1992: 141). Öğrenme etkisinden dolayı işletmeler açısından maddi olmayan kaynaklara erişim ve bu maddi olmayan kaynakları yönetme konusunda uzun ömürlü işletmeler daha başarılıdır (Anderson ve Eshima, 2013: 414). Maddi olmayan kaynaklar işletme yaşıyla orantılı olarak işletmenin büyümesine farklı etki de bulacaktır (Wiklund ve Shepherd, 2005: 89; Stam ve Elfring: 2008).

2.1.2.1.3. İşletme Stratejileri

İşletmelerin gelecekte kendilerini gördükleri hayal vizyonu oluşturmaktadır. Paydaşlar işletme vizyonunun ne kadar ulaşılabilir ve gerçekçi olduğuna bakarak işletmelere değer atfedebilmektedirler. İtibar çok disiplinli bir fikirdir, işletmenin temel stratejileri, hedefleri, misyonu ve vizyonu ile bağlantılı olmalıdır (Fombrun ve Rindova, 1998: 206). Kurumsal itibarın önemli bileşenlerinden birini yönetim kalitesi oluşturmaktadır (Fombrun, Gardberg ve Sever, 2000: 253). Yönetim kalitesinin yüksek olduğu işletmeler geleceğe dair vizyonu net bir şekilde tanımlayarak vizyonunu paydaşları ile paylaşan işletmelerdir ve vizyon; çalışma ortamı kalitesi ve mükemmellik düzeyi açısından işletmeye olumlu katkılar sunmakta, bu da paydaşlar nazarında kurumsal itibarı arttırmaktadır (Alnıaçık, Alnıaçık ve Genç, 2010: 98). Vizyonunda gelecekte yapmak istediklerini ve amaçlarını tam bir şekilde belirten işletmelerin itibarlarının yüksek olması beklenen bir sonuç olacaktır.

Strateji uzmanları itibarı, işletmeler için bir kaynak olarak değerlendirmişlerdir ve bu nedenle; mal ve hizmet pazarında rekabet avantajına katkıda bulunduğunu belirtmişlerdir (Balmer ve Gray, 1999: 176). Bu açıdan piyasalara ve paydaşlara ulaşabilmek için belirlenecek olan stratejilerde itibarın önemli bir görevi bulunmaktadır (Mahon, 2002: 416).

İşletme yönetiminin belirlemiş olduğu stratejiler işletmenin paydaşlarına (hissedarlar da dahil) işletme hakkında sinyaller yollamaktadır ve bu yollanan sinyaller işletmenin gelecekte rakipleri arasında alabileceği konumu göstermektedir (Williams, Schnake ve Fredenberger, 2005: 188). Bir işletme büyüdükçe ve pazardaki etkisini arttırdıkça işletmenin birimleri arasındaki stratejilerin sinerjisi artacak ve bu da işletme performansı ile itibarını arttıracaktır (Jones ve Hill, 1988: 169). İşletmenin performansı

ne kadar artarsa ve strajileri ne kadar farklılaşırse işletmenin itibar için yolladığı mesajlar rakiplerine oranla daha fazla fark yaratacaktır (Dutton ve Dukerich ve Harquail, 1994: 2). Büyük bir şirketin paydaşlarına ilettiği uyarıcılar da farklı stratejiler uygulayabiliyor olması gerekmektedir (Brown ve Dacin, 1997: 69).

İşletmelerin uygulayabileceği mevcut varlıkların dinamik kullanılması, temel yeteneklerin geliştirilmesi, imaj yönetimi ve stratejik işbirlikleri olmak üzere dört çeşit strateji, işletmelere rekabette ve itibar yönetiminde önemli avantajlar sunmaktadır (Goldberg, Cohen ve Fiegenbaum, 2003: 178).

2.1.2.1.4. İşletme Kültürü

Kaynak Bağımlılığı Kuramına göre itibar ve kültür, işletmeler için değer yaratan ve sürdürülebilir rekabet avantajı için kullanılması gereken maddi olmayan kaynaklardır (Flatt ve Kowalczyk, 2006: 6). Kurumsal itibar üzerinde finansal performansın önemli etkisinin olmasıyla beraber işletmenin diğer içi unsurlarının da etkili olması beklenmektedir. Bu iç unsurlardan biri de stratejilerin birimler arasındaki sinerjiyi sağlayabilmesinde önemli rolü bulunan işletme kültürüdür (Green, 1988: 122). İşletme kültürü işletme kimliğini yansıttığından kurumsal itibarı da etkilemektedir (Alsop, 2006: 11). İşletme kimliğinin temelini oluşturan kurumsal itibar işletme içi iletişim düzeyi ve işletme kültürü ile şekillenmektedir (Fombrun, 1996: 268).

Kültür, örgütsel kimliği sosyal bir süreç olarak tanımladığından itibar ile ayrılmaz bir bütündür (Hatch ve Schultz, 2002: 1002). İşletme karşılıklı ilişkiler ile kurumsal kimliği paydaşlara sunarak itibarı etkilemektedir (Dukerich ve Carter, 2000: 103). Güçlü ve sağlam temeller üzerine kurulu bir işletme kültürünün paydaşlara iletişimi kolaylaştırdığı ve böylelikle kurumsal itibarın arttığı görülmektedir (Carmeli, 2004: 327).

2.1.2.1.5. İşletme Büyüklüğü

İşletme büyüklüğünü belirtmek için farklı kriterler kullanılabilir. Bu kriterleri genel olarak nicel ve nitel ölçütler olarak sınıflandırmak mümkündür. Nitel ölçütler insanların algılamalarıyla oluşan ve sayılarla ölçülemeyen kriterlerdir. Nicel ölçütler ise karşılığı sayısal verilerle ölçülen kriterlerdir. Başlıca nitel ölçütler; ileri teknolojiye sahip olması, kaliteli ürün üretmesi, bilgiye ulaşılma seviyesi gibi

özelliklerdir. Başlıca nicel ölçütler; işletmede çalışan kişi sayısı (Bilkey ve Tesar, 1977: 97; Koç, 2015 :32), işletmenin belli bir süre içerisinde gerçekleştirdiği satış miktarı, işletme tarafından üretim için bir araya getirilen faktörlerin toplamı (Karalar 1996: 130), makine – teçhizat sayısı, kullanılan enerji gücü, yatırımların toplamı, kullanılan hammadde tutarı, işletmenin sermaye gücü, işletmenin kapladığı alanın büyüklüğü vb. olarak kabul edilebilir (Dalbor ve Upneja, 2004: 350). Buna ek olarak Capital Dergisi heryıl Türkiye'nin beş yüz büyük firmasını belirlemekte ve bu firmaların sıralamasını yıllık cirolarına göre yapmaktadır. Bu özellikler paydaşların oluşturdukları itibar algısını etkileyebilmektedir. Bir işletmenin büyük ölçekli olması, sektörde uzun süre faaliyet göstermesi güvenilir olduğuna ve dolayısıyla itibarlı olduğuna dair bir işaret olarak görülmektedir (Aydemir, 2008: 37). İşletmelerin niteliksel ya da niceliksel olarak büyük algılanması itibarlarına olumlu katkı sağlayacaktır.

2.1.2.2. Davranışsal Unsurlar

Kurumsal itibarı etkileyen ikinci grup değişkenler davranışsal unsurlar olarak ele alınmıştır. Raithel ve Schwaiger (2014: 250) itibar öncülerini belirlemede finansal ve finansal olmayan ölçütler ayırımını kullanmışlardır. Finansal olmayan unsurlar için işletmelerin çevrelerine ve paydaşlarına yönelik yapmış olduğu faaliyetleri (kurumsal sosyal sorumluluk ve ürün – hizmet kalitesi gibi) kullanmışlardır. İşletme davranışları olarak kurumsal sosyal sorumluluk, müşteri memnuniyeti ve finansal performans ele alınmıştır.

2.1.2.2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Sosyal Sorumluluk; işletmenin mevcut çevresini oluşturan paydaşlarının beklentilerini ölçerek, paydaşları ile beraber kendini geliştirmeye yönelik yaptığı faaliyetlerdir (Chandler, 2004: 11). İşletmelerin paydaşlarını da dahil ederek gerçekleştirdikleri toplumsal faaliyetlerdir. Sosyal sorumluluğun bir firmanın güvenilir ve dürüst olduğuna dair bir itibar algısı oluşmasında katkıları bulunmaktadır (McWilliams, Siegel ve Wright, 2006: 120). Sosyal sorumluluk ile güvenilir ve dürüst bir firma algısı kazanan işletmelerin tüketiciler tarafından tercih edilirliliği artacaktır. Sosyal sorumluluk itibar oluşturmak için önemli yeri olan kalite, güvenilirlik, dürüstlük ve sürdürülebilirlik üzerinde etkili olmaktadır (McWilliams, Siegel ve Wright, 2006: 120).

Günümüzdeki rekabetçi pazar ortamında birçok işletme sosyal sorumluluğu medya, kamuoyu, sivil toplum örgütleri gibi paydaşların beklentilerini karşılayarak avantaj elde etmede kullanmaktadır (Jones, 2005: 13). İşletmeler sosyal sorumluluk faaliyetlerini zorunluluk olarak gördüklerinden işletme stratejilerindeki başarıyı faaliyetlere yansıtarak itibarlarını arttırmışlar (Lai vd., 2010: 460). Sosyal sorumluluğun işletme bilinirliği ve itibarı üzerinde etkisi olması beklenmektedir.

İşletmelerin ürün ve hizmeti için müşteri çekmesinde en önemli faktör başarılı kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile oluşmuş olan kurumsal itibardır (Siltaoja, 2006: 92). Birden fazla boyutu olan kurumsal itibarın olası boyutlarından biri de kurumsal sosyal sorumluluktur (Zyglidopoulos, 2001: 417).

2.1.2.2.2. Müşteri Memnuniyeti

İşletmelerin toplumdaki yerlerini korumak için bireylerin istek ve arzularını karşılayacak kalitede ürün ve hizmet sunmaları gerekmektedir. Belli bir sektördeki işletmenin başarısını gösteren kurumsal itibarın ana belirleyicilerinden biri sunulan ürünün ve hizmetin kalitesidir (Winfrey ve McCluskey, 2005: 206). Kaliteli ürün ile paydaşlarına güçlü sinyaller yollayan işletmeler daha fazla tercih edilecektir. Tirole (1996: 1) kolektif itibarı bireysel itibarların toplamı olarak tanımlamaktadır ve kolektif itibarın tüketicilerin hakkında bilgi sahibi olmadıkları ürünler için genel yargılar oluşturmalarında etkili olduğunu belirtmektedir. Kolektif itibarın oluşmasındaki en önemli değişkenlerden biri kaliteli ürün ve hizmet sunabilmektir. Tüketiciler genellikle belli bir ürüne ve hizmete karşı itibar algısı oluştururken işletmeye ait deneyimlerini kullandıkları için kolektif itibar üzerinde kalitenin önemli bir yeri bulunmaktadır.

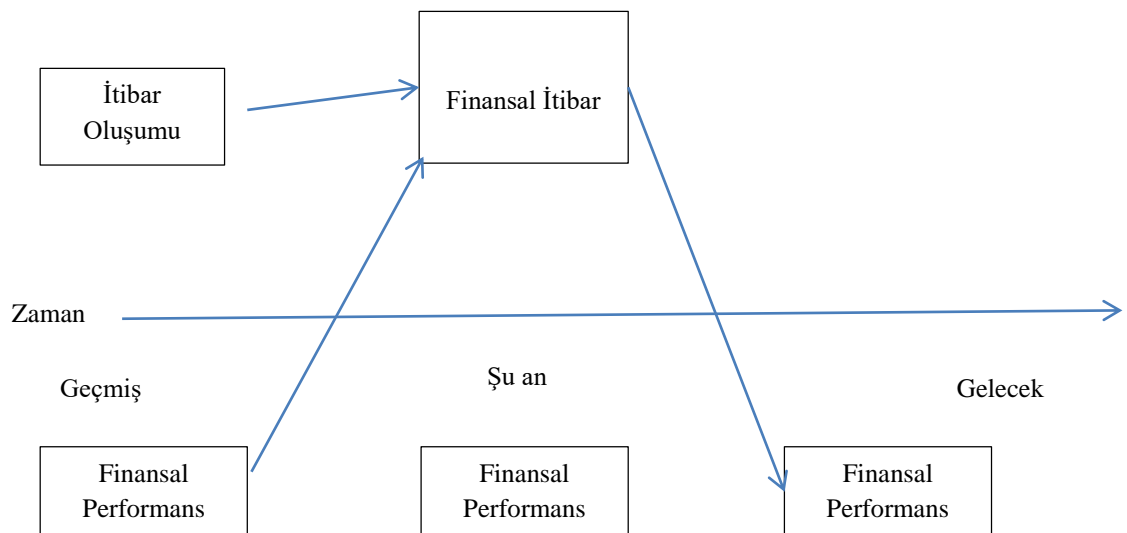
2.1.2.2.3. Finansal Performans

Finansal performans; bir işletmenin risk alarak rekabet etme yeteneğiyle karlılık sağlamasını ifade etmektedir. İşletmelerin kısa ömürlü olmalarının ve amaçlarını gerçekleştirememelerinin ana nedenlerinden biri finansal eksiklik nedenine beraber gelen fiziksel – teknik donanımların yetersiz kalmasıdır (Karatepe, 2008: 89). Finansal açıdan güçlü olan işletmeler rekabet ortamında ayakta kalabilecek ve böylelikle itibarlarını arttıracaklardır.

İşletme değerinin önemli bir bölümünü temsil eden maddi olmayan varlıkların yönetimi işletmeler için büyük öneme sahiptir (Capraro ve Srivastava, 1997: 62). Bu maddi olmayan varlıkların başarılı şekilde yönetilmesi itibarı da arttıracaktır (Hall, 1993: 609). Maddi olmayan varlıkları yönetmenin yanında işletmenin itibar arttıracak faaliyetleri yapabilmesi için kar etmesi gerektiğinden finansal performans arttıkça itibar arttırıcı faaliyetlerde artacaktır (Hammond ve Slocum, 1996: 159). İşletmenin finansal başarısının ve karlılığının artması paydaş beklentilerinin karşılanarak itibarın artmasını sağlayacaktır (Sabaté ve Puente, 2003: 163). İşletmenin finansal performansının paydaşlar tarafından algılanabilmesi itibar üzerinde etkili olmaktadır (Schultz, Mouritsen ve Gabrielsen, 2001: 38).

Dış paydaşlar itibarı etkileyen tüm faaliyetleri belli bir dönem içerisinde doğrudan gözlemleyemediğinden ve işletmenin bir önceki yılın finansal performansı itibar için güvenilir bir kaynak olabileceğinden (Podolny ve Phillips, 1996: 455) dolayı yöneticiler işletmelerinin itibarlarını iyileştirmek için şöhret inşası sağlayacak faaliyetlere (örneğin, reklam, sponsorluklar) katılmaktadırlar (Fombrun, 1996: 269). Bu nedenle önceki finansal performans sonuçlarına, şirketin genel saygınlığının bir işareti olarak güvenilmektedir (bkz. Şekil 2.1).

Şekil 2.1: İtibarın Finansal Dinamikleri



Kaynak: Roberts ve Dowling, 2002: 1078.

Şekil 2.1’de görüldüğü gibi paydaşlar işletmenin geçmiş finansal performans değerlerini inceleyerek günümüz için bir itibar algısı oluşturacaklardır. İşletme için oluşan itibar algısı gelecek dönemlerde de bir olumsuzluk olmadığı sürece pozitif olarak kalacaktır. Bu, Shapiro’nun (1983) ürün seviyesi analizinin kurumsal varyantıdır. Kalitedeki eski göstergeler, ürün kalitesiyle ilgili bir şöhret sağladığı gibi, genel finansal performans açısından paydaşlara iyi bir izlenim bırakmaktadır. İtibar zaman içindeki finansal başarılar ile ölçüldüğünde müşterilerin gelecekte işletmelere değer vermesinde etkili olacaktır. İtibar aynı zamanda bir işletmenin ürün ve hizmetlerinin temel kalitesinin bir işareti olarak da hizmet verdiğinden, tüketiciler, yüksek belirsizliğe sahip pazarlarda farklılaşma seviyesinin düşük olduğundan finansal performansı yüksek olan işletmeleri itibarlı olarak algılayabilmektedirler (Shapiro, 1983: 663).

2.1.3. Kurumsal İtibarın Sonuçları

İşletmelerde kurumsal itibarın farklı değişkenler üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu görülmektedir. Yüksek kurumsal itibarın, işletme karlılığına, markaya, imaja ve müşteri memnuniyetine katkıda bulunması beklenmektedir.

2.1.3.1. Karlılık

Şekil 2.1’de görüldüğü gibi geçmiş finansal verilerin itibar algısında etkili olduğu görülmektedir. Bir işletmenin önceki dönemlerdeki finansal performansından türetilen itibarı, belirsizlik ortamlarının yoğun olduğu zamanlarda işletme karlılığına yardımcı olacaktır (Roberts ve Dowling, 2002: 1082). İtibarı daha yüksek olan işletmelerin müşteriler tarafından daha fazla tercih edilmesi ve satış rakamlarını arttırmaları olasıdır. İtibarı yüksek işletmelerin temel özellikleri paydaşlar için fayda yaratma yeteneğine sahip olmaları, çalışanlar tarafından desteklenmeleri, kaliteli ürün hizmet sunmaları, yasal yükümlülüklerini yerine getirmeleri, şeffaf olmaları, olumlu finansal göstergelere sahip olmaları, medyaya düzenli ve sağlıklı bilgi vermeleri ve azınlık (dezavantajlı kesim) kesimleri desteklemeleridir (Fombrun, 1996: 137). İtibarı yüksek olan işletmelerin faaliyetlerinin daha düzenli bir hal aldığı ve bunun da verimlilik ile beraber karlılığı da arttırdığı görülmektedir.

Kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre itibar işletmelerin kaynaklara ulaşımını kolaylaştırmakta ve maliyetlerini azaltmaktadır (Deephouse, 2000: 1091). Kaynaklara

daha az maliyetle ulaşan işletmelerin karlılığının rakiplerine oranla daha yüksek olması beklenmektedir.

2.1.3.2. Marka

Marka oluşturma süreci, marka değerini sürekli geliştirmeyi amaçlayan bir pazar stratejisidir (Abimbola ve Koçak, 2007: 422). Bu süreç müşterilere tutarlı, uygun, ayırt edici, korunabilir ve çekici özelliklere sahip ürünler sunulmasından oluşmaktadır (Murphy, 1992: 3). Marka stratejisi, firmanın dış çevresi ile sağlam bir şekilde sürekliliğini ve bağlılığını vurgulamaktadır. Firmaların müşterileri ve diğer paydaşları arasında itibar yaratmalarına, piyasada varlıklarını geliştirmelerine ve yenilemelerine olanak tanır. İşletmenin piyasaya sunduğu değerler müşterilerin algıladıkları itibarı arttırmakta ve bu da marka değerini arttırmaktadır (Abimbola ve Koçak, 2007: 422).

İtibar müşteri beklentilerini karşılayan ve güveni arttırmaya yarayan bir marka değerinin oluşmasına katkıda bulunabilir. Markalaşma stratejisi için yapılan yatırımların karşılığını geri almada bir riskin bulunması marka yatırımlarını olumsuz etkileyebilmektedir (Stokes, 2000: 4). Bir işletmede teknolojik ve yenilikçi yenilenmelerin yapılabilmesi için gerekli olan kapasite kullanımında markalaşma önemli bir avantajdır ve bu avantaj piyasaya yerleşik ürünler sunmada da yardımcı olacaktır (Abimbola ve Koçak, 2007: 422). Rakiplere karşı rekabet avantajı sağlayacak güçlü bir marka da güçlü bir itibarın önemi büyüktür. İtibar güçlendikçe müşteriler tarafından kabul gören ve rakiplerce taklit edilemeyen bir marka oluşması beklenmektedir.

İtibar genellikle marka ve imaj ile karıştırılmaktadır. İtibar doğası gereği verilen anlamdan ve değerden daha önemli bir kavramdır (Lewellyn, 2002: 447). Marka ve itibarı uygulamada ayırmak zordur. Goldberg, Cohen ve Fiegenbaum (2003) bazı küçük ölçekli işletmeler üzerinde yaptıkları araştırmada sadece birkaç işletmenin itibar oluşturma stratejisi izlediğini ve bunun paydaşlarla ilişkiden gelen meşrulaşma çabası olduğunu vurgulamaktadır (Goldberg, Cohen ve Fiegenbaum, 2003: 172). Ancak bu bakış açısının itibar oluşturmada zorluklar çıkaracağı görülmektedir (Goldberg, Cohen ve Fiegenbaum, 2003: 172). İtibar imajdan açıkça farklıdır; ancak teorik olarak itibarın işletme markasıyla özetlenen bir işletme çıktısı olduğu iddia edilebilir (Abimbola ve Koçak, 2007: 423). Müşteri memnuniyetinin en üst seviyede karşılanabilmesinde marka ile itibar birlikteliğinin önemli bir rolü bulunmaktadır.

2.1.3.3. İmaj

İşletmelerin hayatlarını sürdürebilmeleri için toplumun beklentilerini karşılamaları gerekmektedir. Beklentileri karşılarken ürün ve hizmet sunumunda rakiplerden farklılaşmak ayrı bir önem kazanmaktadır. Bu farklılaşmanın etkili yollarından biri de tüketicilerine değer katabilmektir. Paydaşların işletmeye yönelik algısını oluşturan imaj, belli bir nesneye karşı düşüncelerin ve izlenimlerin toplamını oluşturmaktadır (Kotler, 2000: 553). İmaj, insan zihninde oluşan bir izlenim olduğundan somutlaştırılması oldukça güç olmaktadır. Logo ve isim gibi görsel unsurlardan oluşan kurum imajı artık pazarlama ve yönetim unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır (Derin ve Demirel, 2010: 161).

Bir şirketin tek bir imajı olmakla beraber onunla iletişime giren müşterilerin, çalışanların, hissedarların ve tüm paydaşların farklı tecrübelere ve farklı ilişki düzeylerine sahip olmalarından dolayı imaj algılamalarda farklılık gösterebilmektedir (Kotler, 2000: 554). İmaj için oluşan olumsuz algılara olumlu algıların karşı koyabilmesi, işletme faaliyetlerinin uyumlaştırılmasının bir sonucu olabilmektedir. İşletme içi uyum başarısı sonrası teknolojik atılımlar veya beklenmedik başarılar ile işletme imajına olumlu bakış beklenenden hızlı şekilde artabileceği gibi işletme ile etkileşimde olan paydaşları ihmal ile imaj hızla zarar görebilmektedir (Herbig, Milewicz ve Golden, 1994: 26). Literatürde, insanın bakış açısının imajı nasıl şekillendirdiğine yönelik çalışmalar kurumsal imajın duygusal bir sürecin sonucunda oluştuğunu belirtmektedirler (MacInnis ve Price, 1987: 475). Bu duygusal süreç; fikirlerle, duygularla ve önceki deneyimlerle, “hafızaya alınan ve zihinsel imgelere dönüşen işletme” ile ortaya çıkmaktadır (Yuille ve Catchpole, 1977: 173). İnsanlar işletme tarafından oluşturulan gerçeklere maruz kalırlar. Tutum ve inançlarıyla uyumlu olan gerçekleri bilinçli ya da bilinçsiz olarak kabullenebilirler.

Kurumsal imaj kısa sürede ve kişilerin en sonki inançlarından oluştuğundan dolayı kurumsal itibardan farklılık göstermektedir (Fettahlıoğlu, 2016: 156). Kurumsal itibar daha uzun bir süreç sonucunda birikimli olarak gelişir ve imaj gibi kısa sürede oluşamayabilmektedir (Odabaşı ve Oyman, 2002: 143). Kurumsal imaj, kurumsal itibara nazaran daha fazla değişim gösterebilmektedir (Gümüş ve Öksüz, 2009: 2653). Kurumsal imajın yaratılabilen bir değer, kurumsal itibarın sadece kazanılabilen bir değer olduğuna dair görüşler de bulunduğu gibi kurumsal imajın kurumsal itibardan daha uzun sürede

oluşturduğuna dair görüşler de bulunmaktadır (Nguyen ve Leblanc, 2001: 237). Kurumsal imajın işletmeye ait anlık bir görünüş olduğu ve itibarın uzun demeyimler sonucu oluşan bir algı olduğu görülmektedir.

2.1.3.4. Müşteri Memnuniyeti

Kurumsal itibar ve müşteri memnuniyeti arasında karşılıklı bir ilişki bulunmakla beraber ikisinin aynı yapılar olup olmadığına yönelik çalışmalar bulunmaktadır (Jo, 2015: 79). Literatürdeki yaygın görüş itibara ya da işletmeye yönelik tutumun memnuniyete oranla daha uzun süreli bir değerlendirmenin sonucu olduğu yönündedir (Kwon ve Kowal, 2017: 3). İsim ile alakalı bir kalite algısı olarak tanımlanabilen itibarın; rakipler arasından tercih edilmede ve müşteri memnuniyeti sağlamada anahtar görevi bulunmaktadır (Syed Alwi vd., 2016: 862). Kurumsal itibarın memnuniyetten etkilendiği gibi itibar da memnuniyeti etkilemektedir (Wang, Choi ve Li, 2008: 73). Belli bir işletmenin ürünlerine yüksek sadakati olan müşterilerin, ürünlerin ve işletmenin itibarının arttığını gördükçe memnuniyet düzeyleri de beraber artacaktır. Bir ürün veya hizmete yönelik memnuniyet markanın itibarı ile ilişkili olmaktadır (Vera, 2016: 174). Kurumsal itibarı yüksek olan işletmelere yönelik daha yüksek seviyede bir müşteri memnuniyeti kaçınılmaz olacaktır.

2.1.4. Kurumsal İtibarın Ölçümü

İşletmelerin itibarlarını etkileyen birden fazla değişken bulunmaktadır. Bu değişkenlerin kullanılmasıyla oluşturulan ölçütler işletmelerin sektörlerine, hukuki yapılarına ve benzeri durumlara göre farklılık gösterebilmektedir. Finansal performansın hizmet işletmelerinde itibarı etkileme olasılığı daha düşükken hizmet kalitesinin itibarda daha etkili olduğu görülmektedir; bunun aksine üretim işletmelerinde ürün kalitesinin yanında finansal performansında itibar üzerinde etkili olduğu görülmektedir (Helm, 2011: 660; Walsh vd., 2009: 200). İşletmelerin itibar değerinin değişebileceği gibi sektörel olarak itibar ölçümü için kullanılan değişkenler de değişebilmektedir.

Kurumsal itibarın belli başlı öncüleri olduğu düşünülen değişkenlerin bir kısmı finansal performans, firma büyüklüğü, firmaların piyasa hareketlerinin sıklığı, düşük borsa riski, kurumsal mülkiyet, küçülme, işten çıkarmalar, örgüt kültürü ve belirli endüstri özellikleridir (Lange, Lee ve Dai, 2011: 156). Lange, Lee ve Dai (2011), Fortune

World'ün En Beğenilen Şirketler listesini kullanarak işletmelerin kurumsal itibarını ölçmüştür. Kar amacı gütmeyen işletmelerin listeye girmediği ve genellikle kendine tüketicilerine daha iyi anlatabilen, uluslararası ölçüğe ulaşabilen işletmelerin listeye daha kolay girdikleri görülmektedir (Lange, Lee ve Dai, 2011: 156).

Raithel ve Schwaiger (2014: 250) itibar öncülerini belirlerken finansal ve finansal olmayan ölçütler olarak ikili ayrıma gitmiştir ve finansal olmayan ölçütler olarak ürün veya hizmet kalitesi, işyeri ortamı ve sosyal sorumluluğu kullanmışlardır.

Bir işletmenin kurumsal itibarını değerlendirmede kullanılan ölçütlerin paydaş grupları arasında homojen olup olmadığını belirlemek için niteliksel ve niceliksel yöntemler kullanılarak işletmelerin tüketicisi, çalışanı ve yatırımcısı ile yapılan derinlemesine görüşmelerin sonucunda; itibarı etkileyen değişkenlerin kurumsal başarı, müşteri odaklılık, ürünlerin kalitesi, ürünlere yönelik paranın değeri, reklam iddialarının güvenilirliği, çevreyi koruma taahhüdü, hayır kurumlarına bağlılık, yönetimin niteliği, çalışanların muamelesi ve işletmenin finansal performansı olduğu görülmektedir (Helm, 2011: 663).

Bazı araştırmacılar, itibarının önceliklerini tüketici perspektifinden tanımlamaya odaklanmıştır. Araştırmalardan bazıları güven ve müşteri memnuniyetini (Walsh, vd., 2009: 200), müşteri – temas durumunda personelinin yeterliliğini ve yardımseverliğini ve yenilikçiliği (Einwiller, Carroll ve Korn, 2010: 306) itibarın öncülleri olarak belirlemektedir. Bir şirketin müşteri ve potansiyel müşteri algılarının deneyim, ağızdan ağıza ve medyadan etkilendiği görülmektedir. Güven, kalite, yetkin personel, yenilikçi hizmetler ve memnuniyet tüm sektörlerde itibarının oluşumuna katkıda bulunabilecek ortak değişkenler olarak görülmektedir.

Müşteriler en önemli paydaş grubu olarak görülmektedir (Sontaite ve Bakanauskas, 2011: 117). Müşteriler, bir şirketin iş ve gelirlerinin birincil üreticileri olduğundan, diğer paydaş gruplarından ayrı olarak incelenmelidirler (Walsh, vd., 2009: 198). Mitchell, Agle ve Wood (2009), bir kurumun finansal performansının, tüketicilerin kurumsal itibar oluşturmalarında önemli olmadığını belirtmektedir. Şirketin uzmanlığından kaynağını alan bir inanç, duygu veya beklenti olarak tanımlanan güvenin yüksek düzeyde olmasının kurumsal itibar üzerinde olumlu etkileri olduğu böylelikle müşteri sadakati sağladığı görülmektedir (Walsh vd., 2009: 199).

2.2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

İşletmelerin zaman içinde evrilerek geliştiği ve bu evilme süresince topluma karşı sorumluluklarının neler olduğu sürekli tartışma konusu olduğu görülmektedir (Torlak, 2012:13). İşletmelerin bu sorumluluklarından biri de toplum çıkarlarına yönelik yapılacak olan kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleridir. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı kişilere değil kar amacı güden tüm işletmelere ilişkindir (Van Het Hof ve Çabuk, 2009: 53).

Şirket yöneticilerinin hissedarlara yüksek finansal getiri sağlamanın yanında işletmenin topluma karşı görevlerini yerine getirme konusunda da sorumlulukları bulunduğu düşüncesi günümüzde oldukça yaygındır. İşletmelerin gönüllü olarak toplumun ve çevrenin daha iyi olması için katkıda bulunduğu faaliyetler olan kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin yerine getirmesi gerektiği ekonomik, hukuki, etik ve sosyal sorumlulukların son ikisini doğrudan ilk ikisini dolaylı olarak (Argüden a, 2007: 37) etkilemektedir.

2.2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Önemi

Kurumsal sosyal sorumluluğu tanımlamak için; temel ekonomik fonksiyonları içeren büyüme, ürün ve faaliyetlerden oluşan iç daire; ekonomik işlevlerin, değişen toplumsal değerler ve öncelikler konusunda hassas bir farkındalık ile uygulanması gerekliliğinden oluşan ara daire; sosyal çevrenin iyileştirilmesinde işin daha aktif bir şekilde yer alması gerektiğini düşünen amaca yönelik sorumlulukların özetlenmesinden oluşan dış daire olmak üzere "üç eşmerkezli" bir yaklaşım önerilmektedir (Carroll, 1991: 39).

Johnson (2003: 36) işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının, 1) yasadışı sorumsuz; belli başlı yasalara uymayanlar, 2) uyumlu; zorunlu yasalara asgari düzeyde uyanlar, 3) bölünmüş; sınırlı sayıda isteğe bağlı hayır işi yapanlar 4) stratejik; sosyal sorumluluk gibi alanlarda gösterilen başarının işletmeye yansıtacağını düşünenler, 5) sosyal savunuculuk; iyi bir şirket olma inancı ile hareket edenler olmak üzere beş düzeyden oluştuğunu belirtmektedir.

Dusuki (2008: 21) kurumsal sosyal sorumluluğu işletmelerin ilgi seviyelerine göre, 1) sorumsuz; ahlaki kuralları bile reddedenler, 2) minimalist; kurallara minimum

uyanlar, 3) ilgisiz; sadece yasa çevrevesinde hareket edenler, 4) taktiksel; uzun dönemli karlılık anlayışıyla hareket edenler, 5) takva merkezli olanlar; kara zarara bakmadan hayır işi yapanlar olmak üzere beş seviyede ele almaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk bilinci ile hareket eden işletmelerin yeni pazarlara girmede zorlanmadıkları ve müşteri sadakati sağlama konusunda daha başarılı oldukları görülmektedir (Mohr ve Webb, 2005: 135). Kurumsal sosyal sorumluluk toplumun ihtiyaçlarını karşılayarak topluma hizmet etmenin yanında işletme itibarına olumlu katkıda bulunarak işletmelerin kazanımları ile giderleri arasında bir denge kurabilmesine yardımcı olmaktadır (Wood, 1991: 693).

Kurumsal sosyal sorumluluğun en temel ekonomik sorunlar da dâhil olmak üzere toplumun tüm sorunlarını ele alması gerekmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk ekonomik, yasal, etik ve hayırsever olmak üzere dört kategoriden oluşan bir piramit olarak tasvir edilebilmektedir (Şekil 2.2). Bu tür sorumlulukların bir kısmı her zaman bir ölçüde var olmuşken (ekonomik ve yasal), bir kısmı sonradan ortaya çıkmış ve (etik ve hayırseverlik) son yıllarda önemi artmıştır.

Şekil 2.2: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi



Kaynak: Carroll, 1991: 42.

Carroll sosyal sorumluluk piramidindeki sıralamayı önem derecesine göre yapmaktadır (Carroll, 1991: 42)

- İşletmenin birinci önceliği kar ederek sürekliliğini sağlamaktır. İşletme ekonomik sorumluluklarını yerine getirmek zorundadır.
- Modelde ikinci basamakta yasal sorumluluklar bulunmaktadır. Yasalar toplum tarafından kabul görmeyen davranışları yansıttığından uyulması zorunludur.
- Modelin üçüncü basamağını etik sorumluluk oluşturmaktadır. İşletme adil ve doğru olanın yaparak paydaşlara zarar gelmesini engellemelidir.
- Modelin son basamağında hayırseverlik (gönüllü sorumluluk) yer almaktadır. Bu basamak işletmenin toplumun iyi bir vatandaşı olarak yapması gereken faaliyetlerden oluşmaktadır. Paydaşlara katkı sağlayarak yaşam kalitesini artırma çabalarıdır.

Ekonomik Sorumluluk: İşletmelerin varoluş amaçları toplumdaki bireyler için mal ve hizmet sunumu sağlamaktır. Bu kapsamda girişimcilik için temel güdü kaynağı da kar etme düşüncesidir. İşletmeler, toplumun ekonomik birimlerinden birini oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, işletmelerin temel rolü tüketicilerin ihtiyaç duyduğu, istediği malları ve hizmetleri üreterek kazanç sağlamaktır. Bir noktadan sonra, kar güdüsü fikri, azami kar kavramına dönüşmüştür. Diğer tüm ticari sorumluluklar, firmanın ekonomik sorumluluğuna dayanmaktadır, çünkü onuz, diğerleri, tartışmalı hale gelmektedir. Tablo 2.1’de, ekonomik sorumlulukları karakterize eden bazı önemli beyanlar özetlenmektedir.

Tablo 2.1: Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Ekonomik ve Yasal Bileşenleri

Ekonomik Bileşenleri	Yasal Bileşenleri
KSS faaliyetlerinin karlılıkla doğru orantılı yapılması önemlidir.	Hükümet ve yasa beklentileriyle tutarlı bir şekilde yapılması önemlidir.
Mümkün olduğunca kârlı olma konusunda kararlı olmak önemlidir.	Yerel düzenlemelere uymak önemlidir.
Rekabette güçlü bir konuma sahip olmak önemlidir.	Yasalara saygılı bir kurumsal vatandaş olmak önemlidir.
Yüksek düzeyde çalışma verimliliği sağlamak önemlidir.	Başarılı bir firmanın yasal yükümlülüklerini yerine getiren olarak tanımlanması önemlidir.
Başarılı bir firmanın sürekli kârlı olarak tanımlanması önemlidir.	En azından asgari yasal gereklilikleri karşılayan mal ve hizmetlerin sağlanması önemlidir.

Kaynakça: Carroll, A. B. (1991).

Yasal Sorumluluk: İşletmelerin kâr amacı gütmeyen faaliyetler yaparken sadece toplumun onayını almaları yeterli olmamaktadır; aynı zamanda yerel ve ulusal karar mercilerinin yasal zorunluluklarına uymaları gerekmektedir. İşletmeler ile toplum arasındaki “sosyal sözleşmenin” kısmen de olsa yerine getirilmesinden dolayı, firmaların ekonomik görevlerini yasalar çerçevesinde sürdürmeleri gerekmektedir. Yasal sorumluluklar, yasa koyucular tarafından belirlenen temel kavramları içerdikleri anlamında "kodlanmış etik" görüşünü yansıtmaktadır. Tablo 2.2’de yasal sorumluluğun bileşenleri belirtilmektedir.

Etik Sorumluluk: Ekonomik ve hukuki sorumluluklar adalet ile ilgili etik normları içermekte iken, etik sorumluluklar, yasalara uymasalar dahi, toplumun beklediği faaliyet ve uygulamaları benimsemekdir. Etik sorumluluk; tüketicilerin, çalışanların, hissedarların, toplumun ve menfaat sahiplerinin ahlaki haklarına saygı gösterilmesi ve haklarının korunması ile ilgili endişeleri yansıtan standartları, normları ve beklentileri somutlaştırmaktır. Bir anlamda, değişen ahlak ve değerler hukukun oluşturulmasından önce gelmektedir çünkü onlar yasaların ve yönetmeliklerin belirlenmesinin ardındaki itici güç haline gelmektedir. Tablo 2.2, etik sorumlulukların tanımlanmasına yardımcı olan ifadeleri tasvir etmektedir.

Tablo 2.2: Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Etik ve Hayırsever Bileşenleri

Etik Bileşenler	Hayırseverlik Bileşenleri
Toplumsal ahlak ve etik normların beklentileriyle tutarlı bir şekilde gerçekleştirilmesi önemlidir.	Toplumun hayırsever beklentilerinin karşılanması önemlidir.
Toplum tarafından benimsenen yeni ahlaki normları tanımak ve bunlara saygı duymak önemlidir.	Sanatsal faaliyetlere yardımcı olmak önemlidir.
Kurumsal hedeflere ulaşmak için etik normların tehlikeye girmesini önlemek önemlidir.	Yöneticilerin ve çalışanların kendi yerel topluluklarında gönüllü ve hayırsever etkinliklere katılmaları önemlidir.
İyi kurumsal vatandaşlığın, ahlaki olarak beklenenleri yapması önemlidir.	Özel ve kamu eğitim kurumlarına yardım sağlamak önemlidir.
Kurumsal bütünlüğün ve etik davranışların yasalara ve yönetmeliklere tamamen uymanın ötesine geçtiğini bilmek önemlidir.	Bir topluluğun "yaşam kalitesini" artıran projeleri gönüllü olarak desteklemek önemlidir.

Kaynak: Carroll, A. B. (1991).

Hayırsever Sorumluluk: Hayırseverlik, toplumun işletmelerden iyi bir kurumsal vatandaş olma beklentisine yönelik olarak yapılan kurumsal eylemleri kapsar. Bu sorumluluk, insanların refahını arttırmak için yapılacak faaliyetlere katılmayı

gerektirmektedir. Hayırseverlik örnekleri arasında işletmelerin sanat, eğitim alanı gibi projelere mali kaynak sağlaması ya da katılması bulunmaktadır.

2.2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Öncülleri ve Sonuçları

Kurumsal sosyal sorumluluğu etkileyen unsurları üç başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar; iktisadi, toplumsal ve politik etkenlerdir (Aktan ve Börü, 2007: 17). İktisadi unsurlar; finansal ve ekonomik değişkenlerden oluşmaktadır. Politik unsurlar; devletin ve yetkili mercilerin belirlediği düzenlemelerden oluşmaktadır. Toplumsal unsurlar işletmenin ilişki içinde bulunduğu paydaşları ve çevresinden oluşmaktadır.

2.2.2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal İtibar

Günümüzde işletmeler kurumsal sosyal sorumluluğu medyanın, kamuoyunun, sivil toplum kuruluşlarının ve müşterilerin beklentilerine cevap vermede kullanarak rekabet avantajı elde etmektedirler (Jones, 2005: 15). İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini zorunluluk olarak görmelerinden dolayı iş stratejilerinin kurumsal sosyal sorumluluk ile tutarlı olması gerekmektedir (Porter ve Kramer, 2006: 82). Kurumsal sosyal sorumluluğun işletme itibarını arttırmaya yönelik faaliyetler olarak algılanması gerekmektedir (McWilliams, Siegel ve Wright, 2006: 4). İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine paydaşlarını dahil ettiklerinde ve stratejilerini kurumsal sosyal sorumluluk ile birleştirdiklerinde kurumsal itibarları artacaktır. Kurumsal itibarın kurumsal sosyal sorumluluk ile artması işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine katılması için iyi bir motivasyon kaynağı olmaktadır (Fombrun, 2005: 306). Kurumsal itibar ve kurumsal sosyal sorumluluk ilişkisine ileriki bölümlerde tekrar değinilecektir.

2.2.2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Yönetim Kurulu Yapısı

Kurumsal sosyal sorumluluk işletme ile entegre olmuş kurumsal faaliyetlerdir (Sharma ve Sharma, 2011: 7). Bu kurumsal faaliyetler işletmenin sahip olduğu yönetim kurulu yapılanmasından etkilenmektedir (Hackston ve Milne, 1996: 106). Yönetim kurulu yapısı işletmelerin çevresel olaylara bakış açısı üzerinde etkili olmaktadır (McKendall, Sánchez ve Sicilian, 1999: 217).

CEO ve icracı üyeler işletme karlılığını ön planda tutacaklarından kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini ikinci plana atacaktadırlar (Gul ve Leung, 2004: 353). Bağımsız üyeler çevre ile sürekli etkileşim halinde olduklarından paydaş beklentilerini daha iyi analiz edebilmekte ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin gündemine daha aşina olmaktadır (Coffey ve Wang, 1998: 1596). Bundan dolayıda daha yararlı kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine katkıda bulunabilmektedirler. Almanya gibi ülkelerde yönetim kurulunda kadın üye bulunması konusunda yasal zorunluluklar bulunmaktadır (Türkiye'de Yönetim Kurullarında Kadın 2017 Raporu). Bu zorunluluk yönetim kurullarının zorlayıcı eşbiçimsellikle işletmelerin benzeşmesine olanak sağlayacak ve işletme itibarının artmasına olanak sağlayacaktır.

2.2.2.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Finansal Performans

Kurumsal sosyal sorumluluk ve finansal performans günümüzün önemli araştırma konularından biri konumundadır. Bu noktada önemli olan kurumsal sosyal sorumluluğun kar amacı güdülmeyen yapılmasıdır. İşletmelerin buradan bekledikleri ekonomik kazançlar ikinci planda olmalıdır (Kelgökmen, 2010: 315). Literatürde kurumsal sosyal sorumluluk ile finansal performans arasındaki ilişkiyi araştıran araştırmalar iki grup altında toplanabilmektedir (Çelik, Zeytinoğlu ve Akarım, 2016: 442). Birinci grup araştırmalar kısa vadeli finansal performans ile kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki ilişkiyi incelerken, ikinci grup araştırmalar işletmelerin topluma yönelik yaptıkları bir takım toplumsal eylemler ile uzun vadeli finansal performans ölçütleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir.

Kurumsal sosyal sorumluluk ve finansal performans arasında pozitif bir ilişki olduğunun belirtilmesinin yanında; McWilliams ve Siegel (2000: 608) kısa vadeli finansal getiriler ile kurumsal sosyal sorumluluk arasında tutarlı bir ilişki olmadığını, bu ilişkinin uzun vadede anlamlı olduğunu belirtmektedir. Cochran ve Wood (1984: 54) varlıkların geri dönüş hızı ile kurumsal sosyal sorumluluk arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Waddock ve Graves (1997: 317), belirledikleri bir kurumsal sosyal sorumluluk endeksi ile işletmelerin finansal rasyoları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmektedir.

Türkiye’de yapılan bir araştırmada Şahin, Başfirıncı ve Özsalih (2011: 2976) finansal performans, sosyal sorumluluk ve yönetim kurulu arasındaki ilişkiyi inceleyerek,

sosyal sorumluluk ve finansal performans arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulgulamışlardır.

İşletmelerin yaptıkları kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri üzerinde önceki dönem finansal performans göstergelerinin etkili olduğu görülmektedir (Balabanis, Phillips ve Lyall, 1998: 42). Kurumsal sosyal sorumluluğun uzun vadede finansal performansı daha çok etkilediği görülmektedir. Finansal performansı güçlü işletmelerin daha kolay fazla kaynak sağlayabileceğinden dolayı finansal yapısı güçlü olan işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine daha fazla yer verebilecekleri ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin uzun vadede işletmenin finansal performansını arttıracığı görülmektedir.

2.2.2.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Paydaşlar

Paydaş, örgütün yaşamında bağımlı olduğu bir grup veya bireydir (Freeman ve Reed, 1983: 91). Bu bağlamda işletmenin çıkarlarını koruyabilmesi için güçlü paydaşlarının beklentilerini karşılaması gerekmektedir (Freeman vd., 2010: 77). Bu nedenle işletme yönetimin, her bir paydaş grubunun işletme üzerinde ne gibi etkilere sahip olduğunu bilmesi gerekmektedir. Paydaş gruplarının ortak çıkarları olduğu gibi, bazen de çelişen çıkarları bulunabilmektedir (Chen ve Roberts, 2010: 657). Güçlü paydaşların desteğini almak, yönetimin bu çelişen beklentileri dengeleme yetisine dayanmaktadır (Ullmann, 1985: 550). Paydaşlar aynı düzeyde bir güce sahip olmadıklarından, işletmeler hayatta kalabilmek için önemli kaynakları kontrol eden güçlü paydaşlara karşı daha duyarlıdır (Mitchell, Agle ve Wood, 1997: 870). Böylelikle önemli kaynaklara sahip paydaşların isteklerine uygun çevresel ve toplumsal faaliyetlerin yürütülerek desteklenmesi işletme için kaçınılmaz bir süreç olmaktadır (Ullmann, 1985: 552). Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmenin amaçlarına ulaşabilmek için güçlü paydaşların desteğini alabilmesine katkıda bulunmaktadır (Gray, Owen ve Maunders, 1996: 39).

Paydaş katılımı stratejisi, paydaşlarıyla diyalogu kabul etmektedir (Morsing ve Schultz, 2006: 328). İşletmeler bazı faaliyetlerine paydaşlarını dahil etmeli ve böylelikle onlarla diyalogunu geliştirmelidir. Paydaşlarla diyalogu arttırmak için etkili yollardan biri de kurumsal sosyal sorumluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletme paydaşlarından olan müşteriler üzerinde etkili olduğu görülmektedir (Alcañiz, vd., 2011: 159; He ve Li, 2011: 687; Luo ve Bhattacharya, 2006: 17). Müşterilerin işletmeler ile ticari ilişkilerde bulunurken sadece finansal performans ölçütlerine bakmadığı, işletmelerin sosyal sorumluluğa verdiği önemi de dikkate aldığı görülmektedir (Maignan ve Ferrell, 2004: 18). Bu nedenle toplumsal sorunlara yönelik kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine önem verilirse müşterilerin memnuniyeti artacaktır (He ve Li, 2011: 687). Güçlü bir kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı, işletmeye yönelik tutumları etkileyeceğinden imaja olumlu katkıda bulunacaktır (Sen ve Bhattacharya, 2001: 242). Bununla beraber kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri işletmenin müşteriler gözünde kurumsal kimlik kazanmasını sağlayacaktır (Bhattacharya ve Sen, 2003: 87). Müşteriler için önemli bir yere sahip olan kurumsal sosyal sorumluluğun müşteri isteklerine göre şekillendiği ve böylelikle kurumsal sosyal sorumluluğun müşteri memnuniyetini arttırdığı görülmektedir.

İşletme hissedarları işletmeler için sosyal sorunlara yönelmenin önemli olduğunu bilmektedir (Spence ve Rutherford, 2001: 137). İşletmelerin karlılıklarını ve yaşamlarını sürdürebilmelerinde etkili olan faktörlerden biri de sosyal ve çevresel alanlarda izlenen stratejilerdir (Evans ve Sawyer, 2010: 435). Hissedarlar açısından kurumsal sosyal sorumluluk önemli bir rekabet aracı olarak görülmektedir (Li ve Wang, 2007: 3294). Bunun yanında işletmelerde yaşanan olumsuz olayların hissedarların itibarını olumsuz etkileyebileceği ve bu olumsuz etkinin giderilmesi için hissedarların kaynakların bir kısmının kurumsal sosyal sorumluluğa ayrılmasını talep edebilecekleri görülmektedir (Godfrey, Merrill ve Hansen, 2009: 425). Kurumsal sosyal sorumluluğun hissedar itibarında, hissedarların da kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde etkisi olduğu görülmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri işletme çalışanlarının da dahil olduğu faaliyetlerdir (Buhr, 2010: 78). Sosyal sorumluluk faaliyetlerine katılan çalışanlar arasındaki ilişkilerin gelişeceğinden, çalışanların işletmeye olan bağlılıkları ve motivasyonları artacaktır (El Ghouli vd., 2011: 2405).

2.2.2.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Örgütsel Etkinlik

Kurumsal sosyal sorumluluk müşteri taleplerine, ürün ve hizmetin algılanan kalitesine, işletme çalışanlarının motivasyonuna ve bağlılığına olumlu katkıda bulunarak örgütsel etkinliği etkilemektedir (Becchetti ve Trovato, 2011: 233). Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, kurumsal itibarı arttırmanın yanında çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini arttırarak işletme verimliliğinin ve etkinliğinin artmasını sağlayacaktır (Ali vd., 2010: 2798).

Kurumsal sosyal sorumluluğun örgüt etkinliği üzerindeki etkisi finansal performans gibi nicel verilerle ölçülebileceği gibi (Orlitzky, Schmidt ve Rynes, 200: 409, McGuire vd., 1988: 366, McWilliams ve Siegel 2000: 605) işletmenin stratejileri ve çalışma kültürü gibi nitel verilerle de ölçülebilmektedir (Zahra ve LaTour, 1987: 460).

Kurumsallaşma ile örgütsel etkinliği gerçekleştiren işletmelerin etkinlikleri kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına yansiyacak ve böylelikle kurumsal sosyal sorumluluk başarılarının artması kaçınılmaz olacaktır (Alakavuklar, Kılıçaslan ve Öztürk, 2009: 130).

2.2.2.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Küreselleşme

Küreselleşme, uzak bölgeler ile iletişim kurmayı, sınır ötesi sosyal etkileşimlerin yoğunlaşmasını ve makro düzeyde bir toplumsal değişim sürecini tanımlamak için kullanılmaktadır (Scherer ve Palazzo, 2008: 415).

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri işletmeler için rekabette ve uluslararası pazarlara açılmada önemli bir anahtardır (Alakavuklar, Kılıçaslan ve Öztürk, 2009: 130). Kurumsal sosyal sorumluluğu iyi kullanan işletmeler dünyayı daha iyi takip edeceklerdir (Carroll ve Shabana, 2010: 88). Küresel alanda başarılı olan kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini takip eden işletmeler dış pazarlara açılma konusunda avantajlı konuma geçebileceklerdir.

İşletmelerin dış ülkelere açılmasında ve küreselleşmesinde önemli etkisi olan yerleşik kültürlerin öğrenilmesinde kurumsal sosyal sorumluluk önemli bir yere sahiptir (Tang ve Li, 2009: 201).

Kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili yapılan kural ve yönetmelikler üzerinde küresel işletmelerin oldukça etkili olduğu görülmektedir (Scherer ve Palazzo, 2008: 416). Kural ve yönetmelikleri kendi isteklerine uygun olarak düzenleyen küresel işletmeler kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin ana gündemini istedikleri gibi kontrol ederek öncelik verdikleri alanlarda faaliyet yapılmasını sağlayabilmektedirler.

2.2.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Ölçülmesi

Carroll (1999: 473) kurumsal sosyal sorumluluğun ölçülmesinin gerekip gerekmediğine ve bunun nedenlerini belirlemeye yönelik bir araştırma yapmış, kurumsal sosyal sorumluluğun işletmeler ve toplum için önemli bir konu olduğu için ölçülmesi gerektiği sonucuna varmıştır. İş dünyası ve akademik çevreler tarafından kurumsal sosyal sorumluluğu ölçmek için farklı yöntemler geliştirilmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluğun ölçülmesi için tek bir iyi yöntemden bahsetmek mümkün değildir (Turker, 2009: 414). Waddock ve Graves (1997: 308), kurumsal sosyal sorumluluk performansının ölçülmesindeki zorluklara dikkat çekmişler ve kurumsal sosyal sorumluluk performansını ölçmek için anket, itibar endeksleri, içerik analizi, davranışsal analizler ve vaka çalışması gibi yöntemleri değerlendirmişlerdir. Maignan ve Ferrell (2000: 290) bu alternatif yöntemleri üç ana başlık altında sınıflandırmıştır: Uzman değerlendirmeleri, sayısal göstergeler ve yöneticilere yapılan anketler.

İtibar endeksleri ve veri tabanları, kurumsal sosyal aktiviteleri değerlendirmek için en çok kullanılan yöntemler olarak karşımıza çıkmaktadır. Kinder, Lydenberg ve Domini (KLD) Veritabanı, Fortune Endeksi ve Kanada Sosyal Yatırım Veri Tabanı (CSID) bu yöntemin popüler örnekleridir. KLD, ABD borsalarında işlem gören şirketlerin sosyal faaliyetlerini sekiz başlık altında (toplum ilişkileri, çalışan ilişkileri, çevre duyarlılığı, ürün standartları, kadın ve azınlık gruplara destek, askeri sözleşmeler ve nükleer güç ve Güney Afrika) derecelendirmektedir (Turker, 2009: 414).

2.3. YÖNETİM KURULU YAPISI

Bir şirketin stratejik kararlarını alan, en üst düzey yürütme organı olan ve şirketi temsil etmede en yüksek merci olan yapı yönetim kuruludur. Bu kurul içinde yer alan üyelerin paydaşlarla olan ilişkilerinde şirketin çıkarlarını koruması beklenmektedir (Arslantaş ve Fındıklı, 2010; 263). Mevcut yönetim kurulunu oluşturan üyelerin sahip

oldukları özellikler işletme üzerinde etkili olmaktadır ve yönetim kurulunun yapısını da oluşturmaktadır. Yönetim kurulu yapısı; CEO ikilemi (CEO ve yönetim kurulu başkanının aynı kişi olması), yönetim kurulundaki üye sayısı, bağımsız yönetim kurulu üye sayısı, icrada görevi bulunan yönetim kurulu üye sayısı ve kadın yönetim kurulu üye sayısından oluşmaktadır. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) yaptığı mevzuat ve düzenlemelerle yönetim kurulu üyelerinin sahip olması gereken asgari şartları belirtmektedir. Bu kapsamda yönetim kurulu üyelerinden bir kısmının tarafsız bir bakış açısına sahip olan, icrada görevli olmayan üyeler olmasını zorunlu kılmıştır. SPK, yönetim kurulu üyelerinin sayısında bir kısıtlama getirmemektedir. Yönetim kurulundaki üyelerin en az üçte biri bağımsız olmalıdır ve bu sayı ikiden az olmamalıdır. SPK kadın üye konusunda sadece tavsiyede bulunurken CEO ikilemi ve kurulun büyüklüğü ile ilgili bir düzenleme yapmamıştır (Sermaye Piyasası Kurulu; 2004). Bu konuda işletmeleri serbest bırakmaktadır.

Yeni Türk Ticaret Kanunu (TTK) ile yönetim kurullarının yapılanmasına ilişkin yeni düzenlemeler getirilmiştir. Madde 392'de yönetim kurulu üyelerinin inceleme yapma ve bilgi alma haklarına yer verilmektedir.

- Tüm yönetim kurulu üyelerinin şirket ile ilgili tüm işlemlerle ilgili soru sorma ve bilgi isteme hakkı bulunmaktadır. Bir üyenin sözleşme, defter kaydı, belge, yazışma ve benzerinin incelenmesi, tartışılması için verdiği öneri reddedilemez.
- Yönetim kurulunun yaptığı toplantılarda, yönetim kurulunun üyelerinde olduğu gibi, şirket yönetiminde görevli komite ve kişilere de bilgi verilmesi zorunludur. Üyenin bu konudaki isteği cevaplanmak zorundadır.
- Yönetim kurulu üyeleri, yönetim kurulu toplantısı dışında başkanının onayını alarak, şirket yönetiminden faaliyetlerin ilerleyişiyle alakalı bilgi alabilir ve gerekli görürse başkandan defter kayıtlarının görülmesini talep edebilir.
- Başkan herhangi bir üyenin, şirket yönetimiyle görüşme, bilgi alma talebini geri çevirirse, istek iki gün içinde yönetim kurulu gündemine alınır. Kurulda talebin reddedilmesi ya da kurulun toplanmaması durumunda üye şirket merkezindeki asliye ticaret mahkemesine müracat edebilir. Mahkeme kararı bu konuda son merci olup ve kararları kesindir.
- Yönetim kurulu başkanı, kuruldan izin almadan, yönetim kurulu toplantısı haricinde, şirket dosyalarını ve kayıtlarını inceleyemez. Yönetim kurulu

başkanının bu inceleme isteği yönetim kurulu tarafından reddedilirse, başkanın mahkemeye başvurma hakkı bulunmaktadır.

- Yönetim kurulu üyelerinin bilgi alma hakkı sözleşme vb. ile kısıtlanamaz ama genişletilebilmektedir.
- Yönetim kurulu üyelerinin başkandan, yazılı olarak yönetim kurulunu toplamasını talep etme hakkı bulunmaktadır.

Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun 395. maddesi yönetim kurulu üyelerinin şirkete borçlanması ve işlem yapmaları ile alakalıdır.

- Yönetim kurulu üyeleri, genel kurulun onayını almadan şirket adına başkalarıyla işlem yapamaz, yapılan işlem geçersiz olarak kabul edilmektedir.
- Pay sahibi olmayan üyelerin ve ilgili madde içerisine tabi olan yakınlarının şirkete nakit borçlanmaları yasaktır. Şirket bunlar adına garanti, teminat ve kefalet veremez, sorumluluklarını alamaz, borçlarını devralamaz. Aksi takdirde şirket bu borçları direk takip eder.
- Aynı topluluk içinde bulunan şirketler 202. madde çerçevesinde birbirlerine borç verebilir ve kefil olabilirler.
- Yönetim kurulu üyelerinden herhangi biri genel kurulun onayını almaksızın şirketin faaliyet alanında bulunan işleri yapamaz ve sorumluluğu sınırsız ortak olarak görev alamaz. Kurala uymayan üyelerden tazminat isteme hakkı doğmaktadır.
- Yönetim kurulu üyelerinin sorumlulukları çerçevesindeki hükümler saklıdır.

Yönetim kurulunun başlıca sorumluluklarının şu şekilde özetlenmesi mümkündür (TÜSİAD, 2005: 15):

- Şirketin uzun ve kısa vadede hedeflerini belirlemek,
- Belirlenen hedeflere ulaşmayı sağlayacak stratejileri belirlemek, geliştirmek ve uygulanmasını sağlamak,
- Şirketin mali ve stratejik performansını inceleyerek gerektiğinde önlem alarak öneri getirmek,
- İcra sorumlusunu seçmek, belirli kriterlere göre performansını değerlendirmek ve ücretlendirilmesini sağlamak; diğer üst düzey yöneticiler için icra başkanının önerilerini değerlendirmek,

- Şirketin idari ve mali olarak denetlenmesini sağlamak,
- Yönetim kurulunun kendisine bağlı komitelerin, üst düzey görevi bulunan yöneticilerin verimli ve etkin çalışmasını sağlayacak ortamı oluşturarak bunların performans hedeflerini belirlemek,
- Şirketin, paydaşlara ve hissedarlara iletişim ve ilişki yaklaşımını şekillendirmek;
- Şirketin iş ahlakı kurallarını belirleyerek uygulanmasını sağlamak,
- Şirket tasarruflarının ve faaliyetlerinin ilgili mevzuata uygun olmasını sağlamak,

Yönetim kurulu oluşumunda ve işleyişinde önemi olan ilkeler şunlardır (SPK, 2005):

- Yönetim kurulu tüm hissedarlara eşit mesafede olmalıdır,
- Yönetim görevini üstlenmiş kişilerden bağımsız, şirketteki faaliyetlere objektif bakabilecek yeterli sayıda bağımsız üye atanmalıdır,
- Yönetim kurulu üyeleri gerekli olan bilgiye zamanında ve doğru olarak erişebilmelidirler,
- Kurul üyeleri, şirketin stratejilerini, faaliyet planlarını, yıllık bütçelerini denetleyerek rehberlik etmeli ve şirketin önemli harcamalarını, satın almalarını denetleyebilmelidir,
- Azınlık durumunda bulunan yatırımcılara, güvenilir ve makul gerekçelere dayalı olarak şirket için gerekli yerlere dava açma mekanizması sağlanmalıdır.

İşletmelerin yönetim kurulu yapılanmasında CEO'nun paydaşlarla çok fazla ilişkisinin bulunmasından dolayı önemli etkisi bulunmaktadır (Raheja 2005: 284). İşletmeler ihtiyacı oldukları kaynaklara kolay ulaşmak isteyeceklerinden dolayı, bunu sağlayabilecek kişileri yönetim kuruluna alacaklardır ve buna ek olarak hissedarların yönetim kurulunda kendilerini temsil edecek kişilerin iyi eğitilmiş ve iyi bir kariyere sahip kişiler olmalarını istemeleri olasılığı oldukça yüksektir (Ferreira, 2015: 109). Ayrıca hissedarların CEO'yu denetleyebilme ve kontrol edebilme düşüncesine sahip olmaları yönetim kurulunun şekillenmesinde önemli etkiye sahiptir (Hermalı ve Weisbach, 1998: 96; Harris ve Raviv, 2006: 1797; Linck, Netter ve Yang, 2008: 310).

2.3.1. Tek Kademeli ve İki Kademeli Yönetim Kurulları

Yönetim kurulu yapıları için iki türden bahsedilebilir. Bunlar tek kademeli ve iki kademeli yönetim kurullarıdır. Tek kademeli yönetim kurullarında icrada görevi olan ve icrada görevi olmayan üyelerin bir arada bulunduğu tek bir yönetim kurulu bulunmaktadır. İcrada görevi olan üyeler yönetim kurulu sorumluluğunun yanında firmadaki günlük yönetici görevlerini de birlikte yürütmektedirler. İki kademeli yönetim kurulunda ise; birinci kademedeki kurulda sadece icra görevi bulunmayan üyeler yer almaktadır. Bu kurulun temel görevleri kontrol, denetim ve stratejik kararları almaktır. İkinci kademe ise icra görevi olan üyelerden oluşan kuruldur. Bu kurulun temel görevi icra görevi olmayan birinci kademe kurulun aldığı kararları uygulamaktır. Almanya, Avusturya, Hollanda ve Danimarka'da genellikle iki kademeli yönetim kurulu sistemi uygulanmaktadır. İngiltere, İtalya, Portekiz gibi ülkelerde ise tek kademeli sistem kullanılmaktadır. İsviçre, Fransa, Norveç gibi ülkelerde iki sistem de yaygındır (Van Den Berghe, Louche 2005: 427). Ülkemizde iki sistem de kullanılmaktadır; ama iki kademeli sistemi kullanan şirket sayımız oldukça azdır. Türkiye'deki yönetim kurulu yapısı incelendiğinde tek kademeli yönetim kurulu yapısının daha çok kullanıldığı görülmektedir. Bizim ülkemizde de sıklıkla gördüğümüz gibi, tek kademeli yönetim kurulunda yönetim kurulu başkanı ile icradan sorumlu yönetici aynı kişi olabilmektedir. İki kademeli yönetim kurullarında icradan sorumlu kişi denetim kuruluna başkanlık edemez. İcra başkanı denetim kuruluna rapor ve gerekli konularda bilgi vermektedir.

2.3.2. CEO İkilemi

CEO (Chief Executive Officer) şirketi yönetmekle görevli üst düzey yöneticiyi tabir etmek için kullanılmaktadır. CEO kavramı ülkemizdeki büyük ölçekli şirketlerde icra kurulu başkanı olarak da kullanılmaktadır. Yönetim kurulu bağımsızlığına ilişkin genel kaygının unsurlarından biri, yönetim kurulu başkanının ve icra başkanının rollerinin yapılandırılmasıdır. İkilem seçeneği olarak adlandırılan bir tercihte, CEO ve yönetim kurulu başkanının görevleri bir kişi tarafından aynı anda yapılmaktadır. Yönetim kurulu liderliği yapısının diğer seçeneği, bu rolleri iki farklı bireyin yerine getirmesidir (Dahya, Dimitrov ve McConnell, 2009: 183). Vekalet teorisinin resmi gelişiminin başlangıcında, ikili yapıdan rahatsız olunmuş, ikileminin yönetim kurulunun CEO'yu bağımsız bir şekilde izleyebilmesini tehlikeye atacağı ileri sürülmüştür (Fama ve Jensen, 1983: 340).

Jensen (1993) bağımsız bir liderin kritik önemi olan denetim faaliyetinin yönetim kurulu adına daha rahat yapabileceğini belirtmektedir (Jensen, 1993: 866). Bağımsız yönetim liderliğine sahip olmak, yargı denetiminin önemi artan yeni dünyada yöneticilerin iyi niyet kullanımında bazı zorluklarla karşılaşabileceğini belirtmektedir (MacAvoy ve Millstein, 2003: 17). CEO'nun ikilem ile elde ettiği yetkileri tüm paydaşları düşünerek tarafsızca kullanması oldukça zor olacaktır.

Yönetim kurulu başkanının ve CEO'nun farklı kişiler olması gerektiğini savunanlar, CEO'nun yönetim kurulu başkanı olarak görev yaptığı zaman yönetim kurulu üyelerinin CEO'nun performansını, politikalarını ve uygulamalarını isteksizce değerlendireceklerini ya da değerlendirmeye çekineceklerini belirtmektedir (Jensen, 1993: 866). Bu, kendi ödevini değerlendiren CEO işlevi olarak belirtilmektedir (Brickley, Coles ve Jarrell, 1997: 190). CEO kendi denetiminden sorumlu olduğu için kendi hatalarını görmesi ve kabullenmesi oldukça zorlaşacaktır.

CEO'nun ve yönetim kurulu başkanının aynı kişi olması yönetim kurulu tarafından bağımsız kararların alınmasına yönelik çok ciddi bir tehdit olabilmektedir. İşletmenin üst düzey yönetim görevini üstlenen yönetim kurulu başkanı aynı zamanda üst yönetimin denetiminden sorumlu olmaktadır. Bu ikili rol belirli bir çıkar çatışmasını ortaya koymaktadır (Dalton ve Kesner, 1987: 35). Değerlendirilecek kişinin değerlendirme ekibinin başında olması uygun olmamaktadır.

Diğer yandan, CEO ve yönetim kurulu başkanlığı görevlerini ayrı kişilerde tutmakta ısrarcı olmak örgüte zarar verebileceği gibi bu ayrımın istenilen sonuçları vermeyebileceği düşüncesine sahip olanlar da bulunmaktadır (Faleye, 2007: 256). CEO'ların işletmelerdeki görevlerini ve sorumluluklarını tam yerine getirebilmeleri için yetkileri açık ve net olmalıdır. Bu durum, CEO'nun da yönetim kurulu başkanı olduğu durumlarda daha kolay bir şekilde belirlenmektedir (Donaldson ve Davis; 1991; 51). Böylelikle güç ve yetki bir kişide toplanmaktadır. Belirli bir konu hakkında kimin yetki veya sorumluluğu sahip olduğuna dair herhangi bir şüphe bulunmamaktadır. Benzer şekilde, kurumsal liderliğe yönelik beklentiler hem alt düzey yöneticiler hem de yönetim kurulunun diğer üyeleri için daha net ve tutarlı olacaktır. Organizasyon, yön birliğinin ve güçlü kontrolün klasik faydalarından yararlanacaktır (Donaldson ve Davis; 1991: 51). Belirsizliklerin önüne geçmek daha da kolaylaşacaktır.

Araştırmalar CEO ikileminin CEO'yu güçlendirdiğini ve yönetim kurulu zayıflattığını göstermektedir (Finkelstein ve D'Aveni, 1994: 1080). Özellikle, CEO yönetim kurulu ilişkisindeki güç, yönetimin etkinliğini sorgulamanın uygun olmadığı normlar oluşturulmasına neden olabilmektedir (Shleifer ve Vishny, 1997: 740). Bu tür koşullar, yönetim kurulunun icrayı denetleme sürecini etkilemektedir. Özetle, ikileminin yönetim kurulunun izleme konusundaki görevini olumsuz etkileyeceğini belirtilmektedir.

Üst yönetimin izlenmesi, yönetim kurulu üyelerinin gerekli olan yetenek ve motivasyona sahip olmaları ile gerçekleşebilecektir (Hillman ve Dalziel, 2003: 585). İkilem, CEO'nun yönetim kurulunun izleme kabiliyetini etkilemesine neden olurken, performans sapmasıyla yönetim kurulunun izleme motivasyonu etkilenmektedir. İşletmenin kötü performansa sahip olduğu durumlarda CEO'nun görevden alınması yönetim kurulu tarafından alınabilecek önemli önlemlerden biridir. İkilemin olduğu durumlarda kurulun bunu uygulaması oldukça zor olmaktadır. Kötü firma performansı genellikle CEO'nun görevden alınması durumlarında yöneticilerin göz önünde bulundurduğu önemli bir faktördür. İkilem, güç dengesini CEO'nun lehine bozmaktadır. İşletme performansının bozulmasıyla beraber, yönetim kurulunun denetim yetkisi engellenebilmektedir. Performanstan sapmalar olumsuz yönde arttıkça, CEO – yönetim kurulu başkanı işini korumak için yönetim kurulunun denetim çabalarını yetkilerini kullanarak engelleme eğiliminde olabileceği, performansta pozitif yönde ilerlemeler katedildiğinde de yönetim kurulunun denetime olan ilgisinin azalacağından ikileminin CEO'yu güçlendirebileceği görülmektedir (Tuggle vd. 2010: 952). Örneğin, Mayıs 2008'de, Rockefeller ailesinin şirketteki CEO ikilemini ortadan kaldırmak için ExxonMobil CEO'su ve yönetim kurulu başkanı olan Rex Tillerson'a karşı yaptığı girişim şirketin olağandışı güçlü son performansı bağlamında başarısızlıkla sonuçlanmıştır (Tuggle vd. 2010; 952). Şirket performansı arttıkça ikilem karşıtlarına karşı CEO'nun eli güçlenmektedir.

2.3.3. Yönetim Kurulu Büyüklüğü

Yönetim kurulu büyüklüğü yönetim kurulundaki üye sayısını ifade etmektedir. Bazı sebeplerden dolayı örgütlerin yönetim kurulundaki üye sayısı farklılık göstermektedir. Örgütlenme ve teknoloji ile ilgili değişikliklerden dolayı şirketler küçük yönetim kurullarını tercih ederek katlanacakları maliyetleri azaltmaya çalışmaktadır

(Jensen, 1993: 835). Küçük yönetim kurulları büyük yönetim kurullarına oranla daha etkili olabilirken, yönetim kurulu üye sayısı arttıkça vekalet problemi beraberinde gelmektedir (Hermalin ve Weisbach, 1991: 104). Lipton ve Lorsch (1992), yedi veya sekiz kişiden oluşan yönetim kurullarının daha başarılı olacağını ve böylelikle CEO'nun yönetim kurulu üzerinde hakimiyet kurmasının engelleneceğini belirtmektedir.

Yönetim kurulu büyüklüğü çeşitli yollarla kurumsal işlevleri ve yönetişim işlevlerini geliştirerek kurum için kaynak havuzu sağlamaktadır (Pfeffer, 1973: 219). Farklı özelliklere sahip kişilerin oluşturduğu kurulun farklı uzmanlık alanlarına sahip olması olasıdır. Kurul büyüklüğü ile oluşan entelektüel sermaye çeşitliliği sayesinde gelecekte işletmeye yatırım yapmak isteyenlerin dikkati çekilerek kaynak sağlanabilmektedir (Abeysekera, 2010: 527).

Yönetim kurulu büyüklüğü ile performans arasındaki ilişki işletmelere göre farklılık göstermenin yanında ülkelerin farklı kurumsal geçmişe sahip olmalarından dolayı uluslararası boyutta farklılaşabilmektedir (Guest, 2009: 386).

Yönetim kurulu büyüklüğü CEO'nun yönetim kuruluna egemen olmasını engelleyerek hissedar çıkarlarının korunmasını sağlamaktadır (Goodstein, Gautam ve Boeker, 1994: 242).

Yönetim kurulu büyüklüğü optimal seviyede olduğunda işletme karlılığı (Eisenberg, Sundgren, Wells ve 1998: 45; Mak ve Kusnadi, 2005: 317; Cheng, 2008: 175), performansı ve etkinliği artacak (Huther, 1997: 263); finansal raporlama sistemi olumlu etkilenecektir (Ahmed, Hossain ve Adams, 2006: 428).

2.3.4. Yönetim Kurulu Bağımsız Üye Oranı

Lipton ve Lorsch (1992: 58) bağımsız üyeleri, şirketle hiçbir bağlantısı olmayan herhangi bir önemli müşteri, mal veya hizmet tedarikçisi gibi görmektedirler ve en az iki bağımsız üyenin yönetim kurulunda yer alarak yönetim kurulu başkanına önerinde bulunması gerektiği tavsiye etmektedirler.

SPK tarafından yayımlanan kurumsal yönetim ilkelerine göre bağımsız üye olmanın şartları şunlardır: (www.spk.gov.tr, 2018)

- a. Belli bir pay grubu adına yönetim kuruluna seçilmemiş olması,

- b. Kendisinin ve üçüncü dereceye kadar akrabalarının şirketle ya da şirketin iştirakları ile son iki yıl içerisinde doğrudan ya da dolaylı bir ilişkisinin bulunmaması,
- c. Şirketle önemli ölçüde ticari ilişkisi bulunan bir şirkette çalışmaması ve şirkette son iki yılda yönetici olarak görev yapmamış olması,
- d. Son iki yıl içinde bağımsız denetimi gerçekleştiren kurumlarda çalışmamış olması veya bağımsız denetim faaliyetinde bulunmamış olması,
- e. Şirketten huzur hakkı ve kurul üyeliği ücreti dışında bir gelir elde etmemesi, yönetim kurulu üyeliği vesilesiyle hissesi varsa %1'i geçmemesi ve imtiyazlı hisse olmaması,
- f. Üçüncü dereceye kadar akrabalarının şirkette yönetici olmaması, sermayenin %5'inden fazlasına sahip olmaması, şirket yönetiminde etkili olmaması.
- g. Öncelikle şirket ile denetim ve danışmanlık ilişkisi olan şirketler olmak üzere, anlaşmalar kapsamında şirketin belli bir bölümünün faaliyetini yürüten firmalarda çalışmaması ve bu firmalarda son iki yılda yönetici görevinde bulunmaması.

Bağımsız üyelere sadece finansal açıdan bağımsız olmalarını beklemek yetersizdir. Bağımsız üyelere beklenen her konuda tarafsız olabilmeleridir. Bağımsız üye her alanda bağımsız olmalıdır. Dolayısıyla bağımsız üyenin politik, düşünsel ve duygusal bağımsızlığa sahip olması gerekmektedir. Düşünsel, duygusal, politik bağımsızlığa sahip olarak entelektüel bağımsızlığa ulaşmış olmaktadır. Entelektüel bağımsızlığın sağlanmasında finansal bağımsızlık önemli bir değişken olarak yer almaktadır. Entelektüel bağımsızlığa sahip üyeler yönetim kuruluna kaliteyi artırıcı yönde katkıda bulunabilirler (Argüden b, 2007: 28). Finansal ve entelektüel bağımsızlık ile yönetim kalitesi artmaktadır.

Bağımsız yönetim kurulu üyeleri denetimdeki performanslarıyla işletme performansı üzerinde önemli etkiye sahiptir; işletme performansının azaldıkça yönetim kurulunun büyüklüğü ve bağımsız üye sayısının arttığı görülmektedir (Garg, 2007: 58).

Bağımsız üyeler paydaş beklentilerini karşılamada daha istekli olduklarından paydaşların işletme ile ilişkilerinde önemli rol oynamaktadırlar (Patelli ve Prencipe, 2007: 31). Bağımsız üyeler ikili ilişkilerini kullanarak işletme için hayati öneme sahip bağlantıların yapılmasında etkili olmaktadır (Hillman ve Dalziel, 2003: 385).

2.3.5. Yönetim Kurulu İcracı Üye Oranı

İcracı yönetim kurulu üyesi; yönetim kurulundaki üyelik görevinin yanında işletmede icrada görevi olan kişi anlamına gelmektedir. İcrada görevi olan ve olmayan üyelerin işletme için ayrı ayrı önemi bulunmaktadır. Yönetim kurulu üyelerinin icrada görevinin olması üyeleri kontrol edebilmek için CEO'nun istediği bir durum olsa da yatırımcıların ve bazı paydaşların, bu duruma olumlu bakmadığı görülmektedir.

İcrada görevi olan yönetim kurulu üyelerinin bulunması işletmenin denetleme faaliyetlerini de etkileyebilmektedir. İcracı üye oranının fazla olmasıyla işletmelerin finansal raporları kamuoyuna duyurması düşüncesi arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır (Ahmed, Hossain, Adams, 2006: 428). İcracı olmayan üyeler, kendilerini ispatlamak ve karar mekanizmasında uzmanlıklarını göstermek için yönetim kurulu üyeliğini kabul etmektedirler (Arslantaş ve Fındıklı, 2010: 263).

İcracı üyelerin şirket yöneticileri ile yönetim kurulu arasındaki bilgi akışında önemli bir rolleri vardır. Böylelikle potansiyel CEO'ların değerlendirilmesinde ve eğitilmesinde etkili olabilirler. İcracı üyelerin hissedarlara karşı sorumlu olmanın yanında CEO'ya daha yakın olmaları sebebiyle alınacak kararlarda CEO etkisinde kalmaları muhtemeldir (Arslantaş ve Fındıklı, 2010: 263). CEO'nun icracı üyeleri kontrol etmesi ve yönlendirmesi daha kolay olacaktır. İcra görevi olmayan üye sayısının fazla olması bir kurumsal yönetim işareti olarak görülmektedir (Cotter, Shivdasani ve Zenner, 1997: 196). İcra görevi olmayan üyelerin çoğunlukta olması CEO'nun denetlenebilmesinde etkili olmaktadır (Hermalin ve Weisbach, 1998: 117). CEO'nun etkisini dengeleyebilmek ve denetlenebilmesini sağlamak için bilgili, bağımsız ve yetenekli kurul üyelerinin bulunması gerekmektedir (Stevenson ve Radin, 2009: 16)

Yönetim kurulunda icracı üye oranının fazla olması işletmenin denetim mekanizması için olumsuz bir işaret olmanın yanında paydaş (hissedar) beklentilerinin geri plana atıldığını göstermektedir (Hillman, Cannella ve Paetzold, 2000: 236). Yönetim kurulunda icracı üye sayısının az olması kendi çıkarlarına uygun olduğu için paydaşlar tarafından istenen bir durumdur (Rosenstein ve Wyatt, 1990: 190).

İcracı üyelerin bağımsız üyeler gibi diğer işletmelerle ikili ilişkilerini geliştirme olasılıklarının daha az olmasından dolayı kaynakları işletmeye çekme konusunda

bağımsız üyeler kadar başarılı olamadıkları görülmektedir (Hillman ve Dalziel, 2003: 385). Bu da işletmelerin kaynaklara ulaşabilmesinde etkili olmaktadır.

2.3.6. Yönetim Kurulunda Kadın Üye Oranı

Sermaye Piyasası Kurulu, 2012 yılında yayınladığı Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ ile borsada işlem gören şirketler için yönetim kurullarında kadın üye sayısı konusunda ilke getirmiş ve en az bir kadın üye bulunmasını bir zorunluluk olarak belirlemiştir. 2014 yılında kadın üye bulunması ilkesiyle ilgili yeniden bir düzenleme yapılmıştır. Bu düzenlemeye göre, tebliğdeki halka açık şirketler, belli bir zaman diliminde yönetim kurulu üyelerinin en az %25'ini kadın üye olmasına yönelik uygun politika geliştirebilirler (www.spk.gov.tr). Bu hedeflere ulaşmadaki ilerleme yıllık olarak değerlendirilir. Bu kural zorunluluktan ziyade tavsiye niteliğinde olarak belirtilmiştir.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneğinin 2016 yılında yaptığı BİST Yönetim Kurulları Araştırması'na göre, 513 BIST şirketinin 277 yönetim kurulunda 428 kadın üyesi bulunmaktadır. BIST şirketlerinde yönetim kurulunda kadın üyesi oranı %12 dir. Kadın yönetim kurulu başkanı oranı da 2016 yılı için %5,8 dir (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, 2016).

2016'da %12 olan oran 2011 yılında %11,5'tir. Beş yılda tavsiye niteliğinde olan kurala işletmelerin uydukları söylenememektedir. Bu kuralın uygulanabilmesi için toplumdaki cinsiyet algısının dikkate alınması gerekmektedir. Örnek olarak İngiltere'de %11 civarlarında olan yönetim kurulundaki kadın üye oranı yapılan kampanyalar neticesinde %20'lere yükselmiştir. Norveç, Fransa, Belçika ve Almanya gibi ülkelerde yönetim kurulunda kadın üye oranı için %40'a varan zorunluluk bulunmaktadır. Uymayan işletmeler için fesihlere varan yaptırımlar uygulanmaktadır. Almanya'nın, 2016 yılına kadar tavsiye niteliğinde olan borsada işlem gören şirketlerdeki denetim kurullarının %30'nun kadın üye olmasını zorunlu hale getirmesiyle kadın yönetim kurulu üye oranı %10'dan %25,9'a çıkmıştır (Türkiye'de Yönetim Kurullarında Kadın 2017 Raporu).

Kadınların kariyer açısından terfi olanakları erkeklere oranla daha zor olduğundan iş konusunda geçmişleri ve bilgileri erkeklere oranla daha fazla

olabilmektedir (Hillman, Cannella ve Harris, 2002: 752). İş konusunda tecrübeye sahip olan kadınların CEO denetiminde önemli roller alabileceği düşünülmektedir.

Yönetim kurulunda kadın üye bulunmasının pek çok araştırma ile beraber olumlu bir durum olduğu görülmektedir (Burgess ve Tharenou, 2002: 40). Yönetim kurulunda görüş çeşitliliğinin artmasına (Catalyst, 1995), stratejik girdilerin elde edilmesine (Bilimoria, 2000: 38), işletmedeki karar alma mekanizmalarının gelişmesine ve liderlik stillerine (Rosener, 1990: 120), çalışanlara iyi bir rol modeli olmada (Catalyst, 1995), paydaş grupları arasında işletme imajının artmasına, yetersiz erkek yöneticilerin hatalarının anlaşılmasına (Burke ve Kurucz, 1998: 461) ve daha kaliteli toplantılar yapılmasına (Burgess ve Tharenou, 2002: 40) kadın üyelerin olumlu katkısı olduğu görülmektedir.

Yönetim kurulunda kadın üye bulunan işletmelerin faaliyet raporlarına fotoğraf koyarak paydaşların itibar algılarını etkilemeye çalıştıkları (Bernardi, Bean ve Weippert, 2002: 611) ve etik kurallara daha fazla uydukları (Bernardi, Bosco ve Columb, 2009: 271) görülmektedir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

3.1. YÖNETİM KURULU YAPISI, KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE KURUMSAL İTİBAR İLİŞKİSİNİN KURAMSAL TEMELLERİ

Çalışmanın amacına uygun olarak beş hipotez kurulmuştur. Araştırmanın hipotezleri örgütlerin meşruiyet ve destek için uyması gerektiği kuralların ve şartların detaylandırılmasıyla örgütsel ortamların karakterize olduğunu ileri süren (Scott ve Meyer, 1994: 149) kurumsal kuram; örgütte belli sonuçlara neden olan ve örgütle bağı olan insanlar topluluğunu inceleyen (Grunig ve Repper 2005: 140) paydaş kuramı; genellikle dış paydaşların ve gözlemcilerin itibar gibi bilgi niteliklerine nasıl tepki verdiklerini açıklamak için kullanılan (Spence, 1973: 285) sinyal kuramı; işletmeler ile çevre arasındaki karşılıklı ilişkiyi inceleyen (Chen ve Roberts, 2010: 654) kaynak bağımlılığı kuramı ve bir tarafın diğerini kendi adına karar vermesi için temsil yetkisi verdiği ve iki akılcı taraf arasındaki ilişki ile ilgilenen (Fama, 1980: 300) vekalet kuramı kullanılarak ve ilgili ampirik çalışmalardan destek alınarak kurulmuştur.

3.1.1. Kurumsal Kuram

Kurumsal normların kısıtladığı örgütsel performanstan sapan örgütler, uyum sağlayanlardan farklı sonuçlara ulaşabilmektedirler, herhangi bir sapma gözlenmezse değişim asla gerçekleşmeyecek ve örgütler zaman içinde ölecektir (Oliver, 1997: 702). Çeşitlilik değişimin olmazsa olmazıdır. Başka bir deyişle, en kurumsallaşmış alanda bile değişimin gerçekleşmesi için örgütsel biçimlerde bir çeşitlilik olmak zorundadır. Kurumsal uygunluk, kurumsal normların öngördüğü yapı, rutin ve sistemlerin örgütsel biçimine sahip bir kuruluşun uyumluluk derecesi olarak görülmektedir (Kondra ve Hinings, 1998: 750). Daha genel olarak, kurumsal teori örgütsel çeşitlilik ve performanstan ziyade örgütsel alanlarda eşbiçimsellik ile ilgilenmektedir.

İşletmelerin buldukları çevreye uyum sağlama konusunda yönetim kurulu yapılanması da etkilenmektedir. Bu etkilenme zorlayıcı, taklit ve normatif eşbiçimsellik olarak karşımıza çıkmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983: 149). Zorlayıcı eşbiçimsellik devlet ya da düzenleyici görevi olan kuruluşların etkisiyle ortaya çıkmaktadır. Sermaye Piyasası Kurulu'nun yönetim kurullarında bağımsız üye bulunmasını zorunlu kılan ve üye standartlarını belirleyen kurallarına uyum için işletmeler benzeşmektedir. Kurullarında bağımsız üyeler bulduran işletmeler bu üyelerin diğer profesyonel işletmelerde kazandıkları tecrübeleri kendilerine kazandırmalarıyla profesyonelleşecek ve normatif bir

şekilde eşbiçimselleşecektir. DiMaggio ve Powell (1983), meslek gruplarının kendi üyelerinin sosyalleşmesini sağlayarak belli davranış kalıplarını çevresine yaydığını ve söz konusu bu davranışların sürekliliğini sağlamak için disiplin sağlayıcı kurallar, sürekli eğitimler uyguladığını belirtmektedir.

İşletmeler, kültür ve sosyal normlar gibi yerleşik kurumları hesaba katarak faaliyetlerini meşrulaştırma çabasındadırlar (Muthuri ve Gilbert 2011; 469). Sosyal alanda örgütsel uygulamaları ve davranışları açıklamak da ekonomik gerekçeler tek başlarına yeterli değildir (Muthuri ve Gilbert, 2011: 470). Bu doğrultuda, kurumsal teori, kurumların belirli bir çevre içindeki etkisini, sosyal normlara ve beklentilere uygunluğuna vurgu yaparak, işletme üzerindeki etkileri incelemektedir (Baum ve Oliver, 1991: 190). Bu anlamda, teori, kurumların sosyal davranış kurallarını temsil eden yönetim yapıları olduğunu varsayar. Eski ve köklü kurumsal yapılar yeni düzenlemeleri yönlendirdiğinden genç örgütlerin örgütsel davranışı etkilemektedir (Scott, 2005: 470).

İşletmeler kurumsal olarak yerleşik sosyal normlara ve kültürel değerlere uygun olarak meşruiyet kazanmaktadır (DiMaggio ve Powell 1983; 150). Bu bağlamda, kurumsal sosyal sorumluluk kurumsal örgütlere meşruiyet kazandırmada kurumsal baskılara bir cevap olmaktadır (Unerman ve Bennett 2004: 690).

Kurumsal Kuram, sosyal bilimlerdeki uzun ve çeşitli geleneği ile kurumsal ortamın kurumsal sosyal sorumluluk davranışları üzerindeki etkilerini anlamak için yararlı bir kuramsal mercek olmuştur (Campbell, 2006; 926). Kurumsal kuram savunucuları, işletmelerin faaliyet gösterdikleri kurumsal ortamlardan önemli ölçüde etkilendiğini ve bu nedenle finansal performans, rekabet gibi ekonomik faktörlerin kurumların kurumsal sosyal sorumluluk davranışlarını açıklamakta tek başlarına yetmediğini belirtmektedir (Marquis, Glynn ve Davis, 2007; 927). Kamu ve özel sektördeki örgütler farklı kurumsal ortamlarda ortak kurumsal normlar, değerler ve düzenlemeler ile karşılaşır; bu örgütler sosyal olarak sorumlu davranışın ortak tanımını kabul ettikleri zaman kurumsallaşmanın gerçekleştiği söylenebilmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983: 150).

Örgütler kurumsal sosyal sorumluluk uygulanması ve değerlendirilmesi için uygun araçları sunmaktadırlar (Sethi, 1979: 66). Topluma istikrar sağlayan düzenli davranışları teşvik etmektedirler. Toplumsal olarak sorumlu şirket davranışları için

kurumsal belirleyicilere örnekler şunlardır; kamusal ve özel düzenlemeler, STK'ların ve diğer bağımsız kuruluşların varlığı, şirketlerin kendileri arasındaki ilişkileri, şirketler ve onların paydaşları arasında örgütlü diyaloglar (Campbell, 2006; 927). Bu kurumsal belirleyiciler, kurumsal sosyal sorumluluğun uygulamasını etkilemekte ve kurumsal sosyal sorumluluk gündemlerini teşvik etmeye hizmet etmektedir.

3.1.2. Kaynak Bağımlılığı Kuramı

Kaynak Bağımlılığı Kuramına göre örgüt dış tepkilerle şekillenen akışkan bir sistem olarak tanımlanmaktadır ve bu örgütün davranış nedenlerinin anlaşılabilmesi için örgüt ekolojisinin anlaşılması gerektiği belirtilmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978: 1). Bu perspektif, bir örgütün dış çevresini anlaması ve çevresine uyum sağlaması gerektiği yönündeki kurumsal kuram ve meşruiyet kuramı görüşüne çok yakındır.

Kaynak Bağımlılığı Kuramı açısından yönetilmesi gereken bir kaynak olarak görülen itibar, çoğaltılması ve somutlaştırılması zor olduğu için rekabet avantajı oluşturmada önemli bir yere sahiptir (Teece, 1998: 56). İşletmelerin hayatlarını devam ettirebilmeleri için gerekli olan kaynaklara ulaşmaları ve rekabet için bunları kontrol edebilmeleri gerekmektedir. İşletmeler müşterilere sundukları hizmet ve ürün kalitesi ile kazandıkları güçlü itibarı ihtiyaç duydukları kaynakları daha kolay tedarik etmede kullanacaklardır.

Yönetim kurulunun asli görevleri arasında hissedarlar adına işletme yönetimini izlemenin yanında çevre ile ilişkileri yöneterek gerekli kaynakları sağlamak vardır (Dikili, 2014: 156). Kaynak Bağımlılığı Kuramına göre işletmenin hayatta kalması için gerekli olan maddi ve maddi olmayan varlıkların sağlayıcılarından biri de yönetim kurulu üyeleridir ve üyelerdeki demografik farklılıklarla beraber, şirketin çevreyle iletişimin güçleneceği, yeni bağlantılar kurularak kaynaklara erişimin kolaylaşacağı belirtilmektedir (Ferreira, 2010: 227).

Örgütler kaynaklara olan bağımlılıklarını azaltmak için dış çevre ile etkileşim içerisindedir. Bu amaca ulaşmak için faaliyet gösterilen çevreyi düzenleyen kuruluşlarla, finans kaynaklarıyla ya da politik kuruluşlarla iyi iletişim kurmak için itibarlı üye seçmek istemektedirler (Pfeffer, 1972: 220). Kaynak Bağımlılığı Kuramı çerçevesinde işletmeler kamu kurumlarıyla bağlılık ilişkisi içerisinde olduklarında yönetim kurulu üyelerini

siyasi ya da politik çevrelerden ya da bu çevreler ile sıkı ilişkisi olan kişilerden seçmek isteyeceklerdir.

Kaynak bağımlılığı teorisi, belirsizliği azaltmak, işletme ve toplumun gelişmesini sağlamak için bağımlılıklar üzerinde çalışmayı gerekli kılmaktadır (Chen ve Roberts, 2010: 656). Kurumsal sosyal sorumluluk bu karşılıklı bağımlılıkları yönetmek ve belirsizliği azaltmak için işletme yönetimince bir strateji olarak görülebilmektedir (Deegan, 2002; 1). Bu bağlamda, kurumsal sosyal sorumluluk, yönetim tarafından, kendi organizasyonlarının çeşitli yönlerini meşrulaştırma arzusu ile (Deegan, 2002: 1) ve organizasyonel performans düzeyini geliştirmede gerekli olan kritik kaynaklara erişmek için harekete geçmiştir (Pfeffer ve Salancik, 2003:16). İyi bir sosyal sorumluluk üstlenen işletme, olumlu bir imaj oluşturarak paydaşlarla ilişkilerini geliştirebilir ve yetenekli çalışanları, daha iyi tedarikçileri, sadık müşterileri, büyük kurumsal yatırımcıları çekerek firma performansını artırabilir (Branco ve Rodrigues, 2008: 652). Örneğin, büyük kurumsal yatırımcılar tarafından sürdürülebilir, sorumlu yatırım stratejilerinin ortaya çıkması, KSS'nin bir şirketin ucuz sermayeyi geliştirme kabiliyeti üzerindeki etkilerini göstermektedir (Dhaliwal vd., 2011: 63). Bu doğrultuda, işletmeler faaliyetlerini meşrulaştırarak hayatta kalmak ve büyümek için bu kaynaklara erişmek zorundadır. Bu erişimi kolaylaştırmak için de kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını benimsemektedirler (Deegan, 2002: 285). Kaynak Bağımlılığı Kuramına göre kurumsal sosyal sorumluluk kaynak sağlayıcılar ile aradaki engelleri kaldırma önemli bir katkı sağlamaktadır.

3.1.3. Paydaş Kuramı

Bir stratejik yönetim kavramı olan Paydaş Kuramı, işletmelerin iç ve dış çevresinde etkileşimde buldukları grupları incelemektedir (Aktan ve Börü 2007: 14). Paydaş teorisi birincil paydaş olarak kabul edilen müşteriler, tedarikçiler, yatırımcılar, çalışanlar ile olan örgüt arasındaki ilişkinin düzeyini çevresel faktörler ile düzenler (Almaçık, 2011: 75). İşletmelerin başarılı olarak kabul edilmesi tüm paydaşların istek ve beklentilerini karşılamalarıyla mümkündür. Bu ilişkinin sağlıklı ve kolay yürümesini sağlayan kurumsal itibardır. Kurumsal itibar, örgütün paydaşlarının örgüte karşı algılamalarının toplamından oluştuğundan yüksek kurumsal itibar elde ederek sürdürülebilirliği sağlamak için kilit roldeki paydaşların isteklerinin göz önüne alınması

gerekmektedir (Alnıaçık, 2011: 75). Paydaşlar iyi analiz edilerek stratejik kararlara dahil edilmelidir.

İşletme faaliyetlerinde sosyal sorumluluğun öne çıkmasıyla beraber; işletmelerin başarılı olmalarında sadece kendi iç sinerjilerinin ve uyumlarının yeterli olmadığı, çevre ile de uyumlu olmaları gerektiği görülmektedir (Özüpek, 2008: 252). İşletmelerin çevre ile uyumlu olmalarıyla başarılı olacakları görülmektedir. İşletmelerin bu bağlamda çevre beklentilerini karşılayacak faaliyetlerde bulunması bir zorunluluk olmaktadır. İşletmelerin hayatlarını sürdürebilmek için gerek duyduğu kaynak paydaşlarla olan uyumla sağlanmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk ile işletmelerin müşteri ve çalışan (paydaşlarının) beklentilerine karşılık vermesi gerekmektedir. Müşteriler, kaliteli ürün ve hizmet sunan bir işletmeyle; kurumlar, düzenli ödeme yapan, zamanında tedarikte bulunan işletmeyle; yerel halk, yöresel konulara katkıda bulunan işletmeyle çalışmak isteyecektir (Usta ve Pınar 2009: 10). İşletmelerin, paydaşların isteklerini ve arzularını karşılama zorunluluğu bulunmaktadır. Bu anlayışla beraber sahip oldukları bilgileri, kullanması gereken paydaşlarla doğru bir şekilde paylaşmalıdır. Paydaş yaklaşımı, işletmelerin uygulamalarından aynı anda birden fazla grubun ya da kişinin yani paydaşın etkilenebileceğini belirtmektedir. Bundan dolayı işletmelerin tüm paydaşlarını dikkate alması gerekmektedir.

Paydaş Kuramını, kurumsal sosyal sorumluluk ile kurumsal davranış kazanma ve meşruiyet sağlama aracı olması açısından önemi bulunmaktadır. Şirketler yaptıkları kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile toplumun isteklerini karşılayacak ve böylelikle itibarlarını arttıracaklardır (Van Het Hof ve Çabuk 2009: 57). Bu itibar kazanma sürecinde Paydaş Kuramının görevi işletme – paydaş arasında bir köprü olmaktır (Lorca ve Garcia - Diez, 2004: 96). İşletmenin paydaşlara verdiği katkı ve yüklediği sorumluluk arasında denge kurması gerekmektedir.

Kurumsal yönetim teorileri normalde pay sahiplerinin asıl amacının kendi çıkarlarını korumak olduğunu ve diğer paydaşların önemini gözardı ettiğini belirtmektedir (Hillman ve Hitt, 1999: 439) Bununla birlikte, paydaş teorisi, yönetimin paydaşlar için güvene dayalı yükümlülüklerini yerine getirmesi ve yönetim kurulunun rolünü de etkileyen uzun vadeli çıkarlarını koruması gerektiğini ima etmektedir. Paydaş Kuramı, paydaşların bir kurula dahil edilmesinin, farklı paydaş gruplarının çıkarlarını

güvence altına almada çok önemli olduğunu, çünkü şirketlerin ihtiyaçlarını daha iyi koruyabileceklerini ve bunlara cevap verebileceklerini belirtmektedir (Hillman, Cannella ve Paetzold, 2000: 340). Şirketin paydaş gruplarını temsil eden yönetim kurulu üyelerinin dış paydaşların değişen talepleri hakkında benzersiz bilgi sağlayabileceği ifade edilmektedir (Johnson ve Greening, 1999: 567).

3.1.4. Sinyal Kuramı

Sinyal Kuramı genellikle dış paydaşların ve gözlemcilerin itibar gibi bilgi niteliklerine nasıl tepki verdiklerini açıklamak için kullanılmaktadır. Sinyal kuramı bilgi asimetrisi ve belirsizlik koşulları altında etkileşim faktörlerinin davranışını tartışan bir bilgi ekonomisi teorisidir (Baker ve Powell, 1999: 20). Ürün hakkındaki olumlu ya da olumsuz algılar ürünü kullandıktan sonra oluşmaktadır. İşletmeler tercih edilebilme hususunda kalite ve ek garanti süreleri gibi sinyaller yollayarak dikkat çekmeye çalışmaktadırlar (Boulding ve Kirmani, 1993: 111). Dikkat çekmek katlanılan maliyetler sinyal maliyeti olmaktadır (Griskevicius, Tybur ve Van den Bergh, 2010: 394)

Spence (1973: 285) iş başvurularını gözden geçirirken işverenlerin karşılaştığı koşullar örneğini kullanarak sinyalleme teorisini açıklamaktadır. İşverenler iş başvurusu yapanlardan iki çeşit bilgi almaktadır. Birinci çeşit bilgi yaş, cinsiyet gibi bilgilerdir. Bu grup indeksler olarak adlandırılmaktadır. Diğer özellik grubu, eğitim gibi iş uygulamaları tarafından manipulasyona tabi tutulma özelliği içermektedir, bunlar “işaretler” olarak adlandırmaktadır. Sonuç olarak sinyalleme maliyeti, sinyali ayarlamak veya değiştirmek için katlanılan yükümlülükler olarak belirtilmektedir. Bu noktada iş başvurusu esnasında başvuru yapan adayların değişmez kabul edilen kişisel özellikleri dışındaki yetenekleri ve özellikleri sinyalleridir. İtibar sinyalleme modelinin ve öngörü mantığının eksik bir tasvirini sunabilmektedir. İtibar ne kadar yüksek olursa sinyalleme maliyetinin o kadar düşük olması gerekmektedir. Özellikle, sinyallerin yüksek ve düşük itibarlı firmalar arasındaki bilgi asimetrisini azaltması, düşük itibarlı firma için sinyalin maliyetinin daha yüksek olması, firmaların itibar ve sinyal maliyeti farklılıklarına göre rasyonel optimizasyon yollarını bulması gerekmektedir. Yönetim kurulları sinyal kuramı açısından sinyal maliyetlerini düşüren ve itibarı arttırmaya yarayan bir unsurdur (Certo, Daily ve Dalton, 2001:50).

3.1.5. Vekalet Kuramı

Yönetim kurulu ve şirket performansı konusunda yayınlanan ampirik araştırmaları inceleyen Zahra ve Pearce, vekalet kuramının, yönetim kurullarının firmaya katkısı konusundaki araştırmalarda en çok incelenen kuramlardan biri olduğunu belirtmektedir (Zahra ve Pearce, 1983: 301). Vekalet Kuramı, bir tarafın diğerini kendi adına karar vermesi için temsil ettiği iki akılcı taraf arasındaki ilişki ile ilgilidir (Fama, 1980: 300). Örgütlerdeki asiler ile vekiller arasındaki bilgi asimetrisinden kaynaklanan güç mücadelesini açıklayan Vekalet kuramı, asilleri temsil eden yönetim kurulu yapısının nasıl yapılandığını ve temsil yetkisinin çevreye etkisini incelemektedir (Wasti, 2015: 112).

Hissedarların yönetimde bulunamamasından dolayı hissedar menfaatlerinin temsilini yönetim kurulu üstlenmiştir. Yöneticilerin kendi çıkarlarını, organizasyonel karlılığın önüne geçirme riski olduğundan, yöneticilerin hissedarların çıkarlarını koruması hususunda güvenilir olup olmadıkları sorunun bulunmaktadır. Vekalet Kuramı açısından bakıldığında güvenilir olamazlar ve bu nedenle yönetim kurulu tarafından kontrol edilmeleri gerekmektedir (Fama ve Jensen, 1983: 370). Dolayısıyla, Vekalet Kuramı perspektifinden bakıldığında, örgütlerin maksimum performansa ulaşmasında yönetimin etkisinden bağımsız yönetim kurullarının bulunması önemli olmaktadır. Kurulun bağımsız denetimi elde etmesinin bir yolu, yönetim kurulunun aldığı kararları uygulayanlar ile bunu uygulayanların denetiminin ayrılmasıdır (Fama ve Jensen, 1983: 370). Bağımsız kurullar böyle bir ayrımın uygulanmasında daha etkilidir ve bu nedenle bağımsız kurullar firma performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilmektedir. Kurulun bağımsızlığı tehlikeye girdiğinde bunun tam tersi öngörülebilmektedir.

Vekalet Kuramı yönetim kurulunu, temsil maliyetini azaltmada kullanılabilecek bir alternatif olarak görmektedir. Yönetim kurulu üyelerinin çeşitliği vekalet maliyetlerini azaltmaya yönelik bir çözüm olarak görülmektedir (Coffey ve Wang, 1998: 1598). Yönetim kurulu ne kadar çeşitli olursa kontrol edilmesi zorlaşacak ve işletme yönetimini denetlemek için katlanılması gereken maliyetler de azalacaktır. Bağımsız yönetim, yönetim kurulunun çıkarlarını dengelemedeki ve denetim faaliyetinin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlamadaki önemli göreviyle işletmelere değer katmaktadır (Fama ve Jensen, 1983: 329). Benzer şekilde, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin yöneticileri

denetlemekte ve hissedarların menfaatlerini korumakta daha etkili oldukları görülmektedir (Bonazzi ve İslam, 2007: 10).

İşletmelerde vekiller kendi ana çıkarlarına uygun olarak hareket etmektedir. Bununla birlikte, bu durum, kendi amacına ulaşmak isteyen otoritelerin çıkarlarıyla çatışması neticesinde vekalet sorunu ortaya çıkmaktadır (Fama, 1980: 300). Vekalet sorununa neden olabilecek üç temel sebep bulunmaktadır. Birincisi, farklı hedefler nedeniyle iki taraf arasında bazı çıkar çatışmaları olabilmesidir (Hill ve Jones, 1992: 140). İkincisi, iki tarafın taşıdıkları risklerin ve bu risklere karşı tutumlarının farklı olduğu varsayılmasıdır (Eisenhardt, 1989: 60). Son olarak, iki taraf arasında asimetrik bilgi (Akerlof, 1978: 492) söz konusudur, çünkü vekiller şirket yönetiminde yer alır ve asillerden daha fazla bilgiye sahip olurlar (Healy ve Palepu, 2001: 420). Vekalet kuramı öncelikle bu vekil problemini çözme ile ilgilidir (Fama, 1980: 301). Asiller ile vekiller arasındaki vekalet problemine çözmeye odaklanmaktadır.

Vekalet problemini sınırlandıran ve maliyetini en aza indiren kurumsal bilgi paylaşımı mekanizması bilgi asimetrisini azaltmaktır (Healy ve Palepu 2001; 420). Vekalet Kuramına göre, kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik faaliyetlerin kişisel çıkarlara yönelik olmadığını, rekabet gücünü ve sürdürülebilir hissedar değerini artırmak için stratejik gündemlerin bir parçası olduğunu göstermek için yöneticiler tarafından kullanılabilir (McWilliams, Siegel ve Wright, 2006: 2). Bu bağlamda, kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik, vekalet sorununu ve maliyetini azaltma yönünde hareket etmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

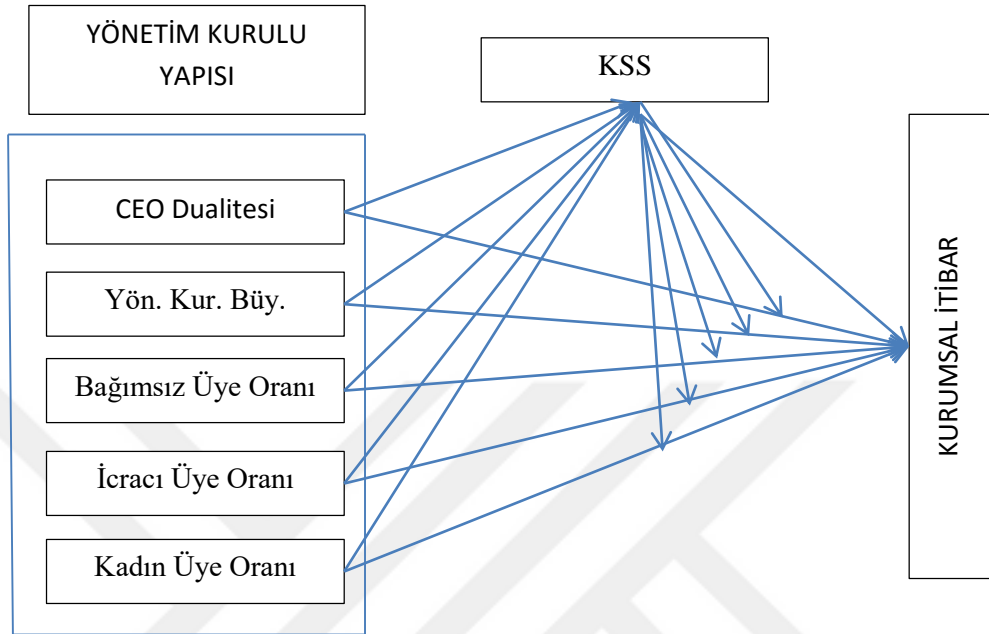
Kurumsal itibar ve kurumsal itibarı etkileyen yapısal ve davranışsal unsurlar olarak belirlenen yönetim kurulu yapısı - kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki ilişkiyi belirlemek için beş hipotez kurulmuştur.

3.2.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, yönetim kurulu yapısının şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini nasıl etkilediği, bununla beraber kurumsal sosyal sorumluluğun itibarı nasıl etkilediği araştırılmıştır. Ayrıca bu çalışmada, kurumsal sosyal sorumluluk dereceleri,

yönetim kurulu çeşitliliği, cinsiyet kompozisyonu ve kurumsal itibar arasındaki ilişkiler incelenmektedir.

Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli



Kurumsal sosyal sorumluluk değerinin itibar üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır. Yönetim kurulu yapısı ve kurumsal itibar arasındaki ilişki üzerinde kurumsal sosyal sorumluluğun aracılık ve düzenleyici etkisi incelenmektedir.

3.2.2. Kurumsal İtibar, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Yönetim Kurulu Yapısı

Sosyal refahı geliştirmeye yönelik kurumsal kaynaklarla oluşturulan, kilit paydaşlarla ilişkileri güçlendirmek için hizmet eden bir güç olarak tanımlanan (Barnett, 2007: 801) kurumsal sosyal sorumluluk; müşterilerin, tedarikçilerin, rakiplerin ve finansal kaynakların da aralarında bulunduğu geniş bir paydaş kitlesini etkilemektedir (Branco ve Rodriues 2006: 120). İşletmeler Paydaş kuramı açısından çevrelerinde bulunan paydaşları belirlemek ve ayırmak amacıyla önem, güç ve meşruluk değişkenlerini kullanabilmektedirler (Mitchell, Agle ve Wood, 1997: 864). İşletme ile etkileşim derecesine göre sınıflanan paydaşların istek ve beklentilerine uygun kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri yapıldıkça kurumsal itibar artacaktır (Van Het Hof ve Çabuk 2009: 57).

Herhangi bir olumsuzluktan dolayı oluşabilecek itibar kaybı riskine karşı işletmeler kurumsal sosyal sorumluluğu güvenlik duvarı görevi görecek bir imaj aracı olarak görmektedirler (Vanhamme ve Grobben, 2009: 280). Paydaşlar arasında toplumsal kaygıları gidermeye yönelik sinyaller olarak kullanılan kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin sayısı arttıkça kurumsal itibar artacaktır (Pfau vd., 2008: 148).

Kurumsal sosyal sorumluluğun işletmelerin çevre dostu ve güvenilir olarak anılmasında önemli faydası bulunmaktadır (Russo ve Fouts, 1997: 546). Yaptığı faaliyetlerde saygı, sorumluluk, dürüstlük, güven ve çevreye özen gibi kavramlara vurgu yapabilen işletmelerin daha itibarlı olarak algılandıkları görülmektedir (Donker, Poff ve Zahir, 2008: 536). Kaynak Bağımlılığı Kuramı açısından kurumsal sosyal sorumluluğun bir şirketin kaynağı daha az maliyetle elde etmesinde etkili olduğu kabul edilmektedir (Dhaliwal vd., 2011: 63).

H₁ = Kurumsal sosyal sorumluluğun kurumsal itibar üzerinde etkisi vardır.

Kaynak bağımlılığı kuramı açısından bir işletmenin rekabette başarılı olma yeteneğinin göstergelerinden biri olan (Hillman ve Keim, 2001: 127) ve aynı zamanda faaliyetlerine devam edebilmesi için önem arz eden maddi ve maddi olmayan kaynakların sağlanması yönetim kurulu üyelerinin görevi olarak görülmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978: 266). Yöneticiler çevresel belirsizliği ve çevreye bağımlılığı en aza indirmek için önemli kaynakları güvenceye alma yeteneğine sahip olarak dış aktörler tarafından kendilerine uygulanan baskıyı en aza indirmeleri gerekmektedir (Hillman, Withers ve Collins, 2009: 1411). Kurumsal itibar bir işletmenin rakipleriyle nasıl karşılaştırıldığını gösteren bir paydaş izlenimi olduğundan (Clark ve Montgomery, 1998: 95) yönetim kurulu yapısı özellikleri kullanılarak işletmede hesap verilebilirlik, karar verme kalitesi, hissedar haklarının koruması ve önemli kaynaklara erişebilmesi konularında daha hassas ve başarılı olduğuna yönelik sinyaller yollanabilmektedir (Musteen, Datta ve Kemmerer, 2010: 500). Yönetim kurulu özellikleri hakkında bilgi hali hazırda mevcut olduğundan özellikle belirsizliğin ve rekabetin çok olacağı ortamlarda dış paydaşların ve gözlemcilerin işletmeye yönelik oluşturacakları itibar algısı üzerinde bu sinyallerin etkili olması beklenmektedir (O'Donoghue, 2004: 228). Kaynak Bağımlılığı Kuramı açısından bir kaynak olarak kabul edilen itibarın rekabet ortamında önemli görevi bulunmaktadır

(Teece, 1998: 56). Bunun yanında Sinyal Kuramına göre yönetim kurulu yapısı işletmenin itibarı için kuvvetli bir sinyaldir (Soleimani, 2011: 18).

H₂= Yönetim kurulu yapısının kurumsal itibar üzerinde etkisi bulunmaktadır.

Paydaş Kuramı açısından işletmeler için başarı göstergeleri çevre ile uyumlu olmaları ve paydaş beklentilerini karşılayan faaliyetler yapmalarıdır (Özüpek, 2008: 252). Kurumsal sosyal sorumluluk, bir işletmenin çevreye, topluma, çalışanlarına ve tüketici haklarına kattıkları hakkında bilgiler içermektedir (Lu, Abeysekera ve Cortese, 2015: 105). İşletmeye ait bilgilerin bir yansıması olan kurumsal sosyal sorumluluk yönetim kurulunun yapısından etkilenmektedir (Bear, Rahman ve Post, 2010: 207). Vekalet Kuramı açısından asillerin vekilleri denetleyebilmesi ve kurumsal sosyal sorumluluk stratejilerinin uygulanabilmesi için uygun yönetim kurulu özelliklerinin bulunması gerekmektedir (Hillman ve Dalziel, 2003: 385). Üyelerin yönetim kurulunun yapılanmasında sahip oldukları özelliklere göre kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine işletmenin bakış açısının farklılık göstermesi olasıdır (Coffey ve Wang, 1998: 1596).

H₃= Yönetim kurulu yapısının kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde etkisi bulunmaktadır.

Kaynak Bağımlılığı Kuramına göre, bir işletmenin rekabette daha iyi performans gösterebilme yeteneğinin, insan kaynaklarını, örgütsel ve fiziksel kaynakları verimli kullanmasına bağlı olduğu iddia edilmektedir (Hillman ve Keim, 2001: 127). Bu kaynakları elde etmede ve kullanmada yönetim kurulunun önemli görevi bulunmaktadır (Hillman vd., 2009: 1411). Kurumsal sosyal sorumluluk gibi itibar artırıcı faaliyetlerin yapılabilmesinde gerekli olan kaynakların sağlanmasında yönetim kurulu üyelerinin önemli görevleri olduğu görülmektedir. İşletmelerin yönetim kurulu yapısı ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi paydaşlarına yolladığı sinyaller kurumsal itibarları üzerinde etkili olmaktadır (Soleimani, 2011: 18). Belirsizlik ortamı gibi durumlarda işletmelerin paydaşlarına yollayacağı sinyaller tercih edilmelerinde etkili olacaktır (Certo, Daily ve Dalton, 2001: 35). Yönetim kurulu yapılanmasındaki özellikler işletmenin sahip olduğu özellikleri işaret ettiğinden kurumsal itibarı etkileyecektir (Musteen, Datta ve Kemmerer, 2010: 500). Kurumsal sosyal sorumluluğun işletmelerin karşılaştığı olumsuzluklara

karşı bir duvar olma görevi bulunduğundan (Vanhamme ve Grobben, 2009: 280) yönetim kurulu yapısının itibar üzerindeki etkisinde de kurumsal sosyal sorumluluğun görevi olması muhtemeldir. Bu doğrultu da Sinyal Kuramına göre yönetim kurulunun yapısı işletmede faaliyetlerin düzgün şekilde yapıldığına bir işaret olması (Spence, 1973: 285), kurumsal sosyal sorumluluğun düzenleyici etkisi ile yönetim kurulunun paydaşlar tarafından kurumsal itibar için, olumsuz olarak algılanan sinyallerinin negatif etkisinin azalması ve olumlu olarak algılanan sinyallerinin de pozitif etkisinin artması beklenmektedir.

H₄= Kurumsal itibar üzerinde yönetim kurulunun etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun düzenleyici değişken görevi bulunmaktadır.

Paydaşların işletmeler hakkında (yönetim kurulu yapısı gibi) istedikleri bilgileri elde etmede zorluklar yaşayacakları durumlarda işletmelerin sosyal sorumluluğa daha fazla önem vermeleri gerekecektir (Brammer ve Millington, 2005: 8). Bazı çevrelerde işletme hakkında paydaşlara bilgi aktarımını ve işletmenin bilinirliğini sağlayan unsurların işletme yapısı gibi örgütsel özelliklerden ziyade kurumsal sosyal sorumluluk gibi davranışsal unsurlar olduğu görülmektedir (Neustadtl, 1990: 550). İşletmelerin sosyal sorumluluk sahibi bir şekilde davranarak paydaşlara değer yaratmakla itibarlarını arttırmaları beklenmektedir (Kiliç, Kuzey ve Uyar, 2015: 357). Yönetim kurulu yapısının kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde önemli etkiye sahip olduğu görülmektedir (Johnson ve Greening, 1999: 576; McKendall, Sánchez ve Sicilian, 1999: 217; Webb, 2004: 275; Dunn ve Sainty, 2009: 423; Huang, 2010: 654; Kiliç, Kuzey ve Uyar, 2015: 357; Rao ve Tilt, 2016: 328). Kurumsal Kuram açısından işletmeler itibarlı işletmeler ile eşbiçimsel hale gelmeye çalışacaklardır (DiMaggio ve Powell, 1983: 149). Eşbiçimsel hale gelmek için itibarlı işletmelerin yönetim kurulu yapılarının taklit edilmesi kaçınılmaz olacaktır ve böylelikle itibarlı işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk gibi davranışları tekrar edilecektir. Kurumsal itibar üzerinde etkisi bulunan kurumsal sosyal sorumluluğun yönetim kurulu yapısından etkilenmesi beklenmektedir.

H₅= Kurumsal itibar üzerinde yönetim kurulunun etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun aracı değişken görevi bulunmaktadır.

3.2.2.1. Kurumsal İtibar, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve CEO İkilemi

Bir işletmenin üst yönetiminde nispi denge için sıklıkla kullanılan yöntem olan yönetim kurulu başkanı ve CEO pozisyonlarının ayrılması Sinyal Kuramı perspektifinden bakıldığında dış gözlemcilerin işletmeyi değerlendirirken kullandıkları önemli bir faktör olduğu düşünülmektedir (Tuggle, vd., 2010: 947). Kurumsal yönetim açısından en iyi uygulama, başkan rolünün CEO'yla ayrı olmasıdır ve bu da şirketin performansının açık, dürüst bir şekilde incelenmesini sağlamaktadır (Forker, 1992: 122). Vekalet Kuramı kuramcıları açısından ikilik olumsuz olarak değerlendirilerek, denetim kurullarının işlevlerini yerine getirmesinde bir engel olduğu görülmektedir (Malette ve Fowler, 1992: 1016). İşletme performansından sorumlu olan kişinin kendi performansını değerlendirmekle görevli ekibin başkanlığını yaptığı için, denetimden uzak kalınmaktadır. Nitekim Mazzola, Ravasi ve Gabbioneta (2006: 403), finansal analistlerin ve yatırımcıların, iç kontrol – idari sorumluluk arasında net bir ayrım olan işletmeleri yatırım için daha güvenilir ve itibarlı bulduklarını görmüşlerdir. Genel olarak, ikilemin itibar kaybına neden olabilecek olumsuz bir sinyali temsil ettiğini söylemek mümkündür. CEO ikilemi ve kurumsal itibar arasında olumsuz bir ilişki olduğunu da göstermektedir.

Dış paydaşlar CEO ikilemi ile işletmede denetim uygulamalarında sorun olabileceğini ve alınan kararlarda tarafsızlık ilkesinin bozularak (Fama ve Jensen, 1983: 314) hissedarların çıkarlarının zarara uğrayabileceğini düşünebilmektedirler (Forker, 1992: 117). CEO ikilemi, yönetim kurulunun bağımsızlığını kısıtlarken, dengeler sistemini tehlikeye sokarak çıkar çatışmasını temsil etmektedir ve şirketin paydaşlara hesap verilebilirliğini azaltmaktadır (Roberts, McNulty ve Stiles, 2005: 20). Vekalet Kuramı açısından CEO ikilemi güç savaşlarına işaret olacağından, ikilemin itibarı olumsuz etkilemesi beklenmektedir (Coffey ve Wang, 1998: 1598). Bu çerçevede;

H_{2a}= CEO ikileminin kurumsal itibar üzerinde negatif bir etkisi bulunmaktadır.

CEO ikileminin sosyal sorumluluğa katılım eğilimi ile negatif ilişkili olduğu görülmektedir (Gul ve Leung, 2004: 353). Yönetim kurulu başkanı ve CEO'nun aynı kişiler olmasının işletmenin şeffaflığına ve sosyal sorumluluk bilincine dair olumsuz bir işaret olduğu belirtilmektedir (Lattemann vd., 2009: 439). CEO ikileminin Çin ve Hindistan'daki kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi yoğunluğunu düşürdüğü tespit

edilmiştir (Peng vd., 2010: 615). CEO ikileminde CEO'lar narsisim eğilimi ile yüksek karlılık algısına yönelerek kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinden kaçına bilmektedirler (Çoban ve İrmiş, 2018: 139). İşletme karlılığını olumsuz etkilememek ve firma itibarından çok kendi kariyerini düşünmek için CEO'lar kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinden kaçabilmektedir. Kaynak Bağımlılığı Kuramı'na göre CEO'lar işletme kaynaklarını başka amaçlar için kullanmak isteyeceğinden (Hillman vd., 2009: 1411) kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinden kaçınmak isteyebileceklerdir. Bu çerçevede;

H_{3a} = CEO ikileminin kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde negatif bir etkisi bulunmaktadır.

Yönetim kurulu başkanı ve işletmeyi yönetmekle görevli olan kişinin aynı olması anlamına gelen CEO ikilemi işletme paydaşları tarafından işletme için olumsuz algılara neden olacağından ve Vekalet Kuramı açısından vekalet problemi oluşturacağından (Tuggle vd., 2010: 951) kurumsal itibarı negatif etkileyecektir. Kurumsal sosyal sorumluluğun düzenleyici değişken olarak CEO ikileminin bu negatif etkisini azaltması beklenmektedir.

H_{4a} = CEO ikileminin kurumsal itibar üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun düzenleyici değişken görevi bulunmaktadır.

İşletmelerde CEO ikileminin bulunması çıkar çatışmasına neden olabilmektedir (Li, vd., 2010: 641). Çıkar çatışmasının bulunduğu bu işletmelerde sosyal sorumluluk faaliyetlerine katılımın düşük olduğu gözlenmektedir (Gul ve Leung 2004: 274). Vekalet Kuramı açısından CEO ikileminin işletmedeki kurumsal şeffaflığı ve sorumluluk anlayışını olumsuz etkileyeceğinden kurumsal sosyal sorumluluğu da negatif etkileyecektir (Lattemann, Schneider ve Kupke, 2007: 28). CEO ikileminden negatif etkilenen kurumsal sosyal sorumluluk aracı değişken görevi ile kurumsal itibarı etkilemesi beklenmektedir.

H_{5a} = Kurumsal itibar üzerinde CEO ikileminin etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun aracı değişken görevi bulunmaktadır.

3.2.2.2. Kurumsal İtibar, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Yönetim Kurulu Büyüklüğü

Yönetim kurulu üyeleri, çevresel belirsizliği azaltmak için kritik kaynak sağlayıcılarla bağlantı noktası olduklarından (Pfeffer ve Salancik, 1978: 265) CEO'lar tarafından bir kaynak olarak görülmektedir ve bu özellikleriyle firma kalitesi için önemli bir işaret olmaktadır (Musteen, Datta ve Kemmerer, 2010; 502). Kaynak Bağımlılığı Kuramı perspektifinden yatırımcılar yönetim kurulunu, yönetimi denetleyen bir mekanizma olmanın yanında kaynaklara ulaşma anahtarı ve bilgi kaynağı olarak da kabul etmektedirler (Rhee ve Lee, 2008: 43). Başka bir ifade ile yönetim kurulu üye sayısının fazla olması dış kaynaklara alternatif ulaşım yolları sunduğu için arzulanan bir durum olarak görülebilmektedir.

Büyük yönetim kurulları diyalog ve anlamlı tartışma üretme konumundadır. CEO'lar yönetim kurullarının cevaplarını alamayacakları soruları sormalarından endişe duyduklarından (Byrne ve Melcher, 1996: 83), daha geniş alternatifler göz önüne alan kararlar almalarında bu endişe etkili olmaktadır (Forbes ve Milliken, 1999: 491). Bu çerçevede;

H_{2b}= Yönetim kurulu büyüklüğünün kurumsal itibar üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Şirketteki açıklık ve şeffaflık düzeyini gösteren yönetim kurulu büyüklüğü kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları üzerinde önemli etkiye sahiptir (Hussain ve Mallin, 2003: 250). Yönetim kurulundaki üye sayısının fazla olması takdir yetkisinin belli bir kişi elinde toplanmasını engelleyecek (Andres ve Vallelado, 2008) ve Vekalet Kuramının öne sürdüğü asil – vekil çatışmasını azaltacaktır. Böylelikle işletmenin daha fazla alanda sosyal faaliyetlere yönelmesi sağlanacak ve işletme üyelerin ikili ilişkileri sayesinde Paydaş Kuramı'nın öngürüsü desteklenecek ve daha fazla paydaşın beklentisinin tahmin edilmesi mümkün olacaktır (Siregar ve Bachtiar, 2010). Uygun bir kurul büyüklüğüne sahip olmak, gündemdeki sorunların daha kapsamlı incelenmesini ve paydaşların menfaatlerinin korunmasını sağlayarak daha iyi bir kurumsal sosyal sorumluluk performansına katkıda bulunmaktadır (Ali, 2013: 5). Geniş bir yönetim kuruluna sahip olan işletmeler farklı uzmanlık alanlarına sahip üyeler sayesinde sosyal

sorumluluk konusunda tecrübelerini arttıracak ve daha fazla alanda sosyal sorumluluk faaliyeti yapacaktır.

H_{3b} = Yönetim kurulu büyüklüğünün kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Yönetim kurulundaki üye sayısının fazla olması, işletmenin çevresel belirsizliğe karşı önlemler almasında etkili olduğundan (Pfeffer ve Salancik, 1978: 265) ve işletmenin denetim mekanizması için Sinyal Kuramı açısından paydaşlara olumlu izlenim bıraktığından (Hussain ve Mallin, 2003: 250) kurumsal itibar üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Yönetim kurulu büyüklüğünün kurumsal itibar üzerindeki olumlu etkisinin kurumsal sosyal sorumluluğun düzenleyici etkisiyle artması beklenmektedir.

H_{4b} = Yönetim kurulu büyüklüğünün kurumsal itibar üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun düzenleyici değişken görevi bulunmaktadır.

Yönetim kurulundaki üye sayısı arttıkça işletmede kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine olumlu bakış açısı artış gösterecektir (Siregar ve Bachtiar 2010: 123). Yönetim kurulunun büyük olması daha yaratıcı fikirlerin çıkmasına ve daha başarılı kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin yapılmasına olanak sağlamaktadır (Fuente, García - Sanchez, ve Lozano, 2017: 13). Yönetim kurulu üye sayısının fazla olması daha fazla kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetinin yapılması sağlayacağından işletme itibarı da artacaktır. Paydaş Kuramı açısından işletmelerin yönetim kurulları büyüdükçe paydaş beklentilerini karşılama istekleri artış gösterecektir (Hillman ve Hitt, 1999: 439). Bu çerçevede;

H_{5b} = Kurumsal itibar üzerinde yönetim kurulu büyüklüğünün etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun aracı değişken görevi bulunmaktadır.

3.2.2.3. Kurumsal İtibar, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kadın Üye Oranı

Yönetim kurulunda kadın üye olması işletmenin toplumsal sorumluluğa önem verdiğini gösteren bir sinyal olarak algılanabilmektedir. Fortune 500 şirketlerinin yıllık raporlarının içerik analizi ile incelenmesi neticesinde kadın yöneticisi olan işletmelerin raporlarına resim koyma olasılığının daha fazla olduğu ortaya konulmuştur (Bernardi, Bean ve Weippert, 2002: 611). Kadın üye oranı daha fazla olan Fortune 500 şirketlerinin,

Ethisphere Dergisi'nin Dünyanın En Etik 500 şirketi listesine girme olasılığının daha fazla olduğu görülmektedir (Bernardi, Bosco ve Columb, 2009: 271).

Kuruldaki cinsiyet oranı yönetim kurulunun kritik işlevi olan denetim faaliyetini de etkileyebilmektedir. Kuruldaki kadın üye oranının artması mesleki deneyim dağılımını arttırarak yönetim kurulunun uzmanlık alanını geliştirmektedir (Hillman vd., 2002: 752). Kadın yönetim kurulu üyeleri ile kazanılan bu nitelikler, yönetim kurulunun daha etkin bir şekilde denetim yapmasına olanak tanımaktadır (Hillman ve Dalziel, 2003: 388). Kadınlar ayrıca yönetim kurulunun demografik çeşitliliğini arttırarak yönetim kurulunun demografik farkını yönetimden korumaya yardımcı olmaktadır. Westphal ve Zajac (1995: 61), CEO'ların demografik olarak kendilerini destekleyen üyeleri seçmeye çalıştıklarını ve bu desteğin yüksek tazminatlara yol açtığını tespit etmişlerdir. Dolayısıyla, kuruldaki cinsiyet dağılımı, etkili denetim için CEO'nun ihtiyaç duyduğu demografik çeşitliliğin oluşmasına yardımcı olmaktadır.

Kadın yöneticilerin katılımının belli bir orana ulaşmasıyla kurulda kadın üyelerin etkinliği artabilmektedir. Tek bir kadın yönetici firma itibarını olumlu yönde etkileyebilirken zorluklarla karşı karşıya kalabilmesi olasıdır. Tek bir kadın üye olduğunda, kadın üye bir simge olarak düşünülüp daha az etkin ve daha düşük statüye sahip biri olarak algılanabilmektedir. Sonuç olarak, grupta etkili olan kişilerce görüşleri ve katkıları ciddiye alınmayabilmektedir (Brewer ve Kramer, 1985: 222) Araştırmalar azınlık seslerin grup içinde kolayca ifade edilemediğini göstermektedir (Nemeth, 1986: 25), çünkü toplumsal baskılar çoğunluğun görüşüne uymayı teşvik etmektedir (Asch, 1955). Bununla birlikte, tutarlı bir azınlık grubun kararıyla ters düşüldüğünde, azınlığı dinlemeyi ve anlamayı bilmek gerekmektedir (Asch, 1955). Ampirik çalışmalar bu süreçlerin yönetim kurullarında da görülebileceğini göstermektedir. Kadınlar kritik bir çoğunlukla kurulda bulunduğu (yani en az 3), kadın üyeler karar vermede iş birliğini göstermek için birlikte çalışarak yönetime zorlu sorular sorabilmektedir (Kramer vd. 2006: 3).

Yönetim kurulunda cinsiyet çeşitliliği, örgütü geliştirme noktasında yeni perspektifler sunarak örgüt performansını arttırmada olumlu katkıda bulunmaktadır (Siciliano 1996: 1314). Toplumsal cinsiyete dayalı farklılıklara ilişkin yapılmış çalışmalara göre, kadınlar ve erkekler farklı liderlik yapısına sahiptirler; erkekler daha

bağımsız ve bireysel yapıya sahipken, kadınlar daha kolektif şüura sahiptir (Eagly vd., 2003: 569). Başkalarının refahına önem verme, yardımseverlik, şefkat, sempati, hassasiyet ve nazik olma başlıca farklılıklardır. Bu tür unsurlar çalışma ortamında başkalarının konumlarını kabullenmeye, başkalarını desteklemeye ve kişiler arası ilişki kurmaya katkıda bulunmaktadır (Nielsen ve Huse 2010: 138). Yönetim kurulunda oluşacak cinsiyet çeşitliliği örgütte özgür çalışma ortamını destekleyecek ve böylelikle çalışan performansı ile beraber örgüt performansında da artış gözlenecektir.

Özetle, kadın üyelerin, erkek üyelerden farklı eğitsel ve mesleki geçmişe sahip olma olasılıkları bulunmaktadır ve karar alma süreçlerinde daha katılımcı, demokratik olabilmektedirler. Kadın üye sayısının artmasıyla kurul çeşitlendirilir ve daha geniş perspektifle meselelerin ele alınması sağlanmaktadır. Böylelikle yönetim kurulunda daha iyi karar almanın yolu açılmaktadır. Kadın üye olmasının getirdiği özelliklerden biri de yönetim kurulu ile icra kurulu arasındaki heterojenliğin artmasıyla yönetim faaliyetleri daha kolay incelenebilmektedir. Kurullarda kadın üye sayısı işletmenin azınlıklara ve kadınlara karşı toplumsal sorumluluk bilincine sahip olduğunu göstermek için kullanılabilir. Yönetim kurulunda kadın üye bulunması Sinyal Kuramı perspektifinden önemli bir sinyal olacaktır. Bu çerçevede;

H_{2c}= Yönetim kurulundaki kadın üye oranının kurumsal itibar üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Erkek üyelerle kıyaslandığında kadınların daha küçük işletmelerde tecrübe kazanma ve önceden CEO veya COO (Chief Operating Officer) deneyimine sahip olma ihtimalleri daha düşüktür (Singh, Terjesen ve Vinnicombe, 2008: 50). Bu sebeple kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla iş konusunda daha uzman geçmişe sahip olma ve yönetim kuruluna yeni perspektif getirme olasılıkları daha yüksektir, bunun yanında toplumun kadınları destekleme olasılığı erkekleri destekleme olasılığından daha fazladır (Hillman, Cannella ve Harris, 2002: 750). Bu nedenle, daha fazla kadın yöneticiye sahip olmak, kurumsal sosyal sorumluluk girişimlerine tepkiyi hassaslaştırabilir ve kurumsal sosyal sorumluluk temalarının ele alınmasında yardımcı olabilecek perspektifler sağlayabilmektedir. Araştırmalar, daha çok kadın yönetim kurulu üyesi yüzdesine sahip işletmelerin aslında daha fazla hayır amaçlı olduklarını (Wang ve Coffey, 1992: 774) daha elverişli çalışma ortamlarını öne sürdüklerini ve daha yüksek seviyede çevresel kurumsal

sosyal sorumluluk sunduklarını ileri sürmektedir (Bernardi, Bosco ve Vassill, 2006: 611). Kadın yöneticilerin erkeklere oranla daha demokratik, (Eagly ve Johnson, 1990: 233) ve daha katılımcı olmalarından (Rudman ve Glick, 2001: 746) dolayı, yönetim kurulunda kadın üye oranının fazla olması daha açık konuşmaları teşvik etmektedir. Daha geniş perspektifte bakılırsa, hissedarların ihtiyaçlarını daha iyi değerlendirmeyi sağlayabilmektedir. Sonuç olarak kadın üye varlığı yönetim kurulunun kurumsal sosyal sorumluluğu etkili bir şekilde ele alma becerisini geliştirebilmektedir. Merhametli olmak gibi özelliklerin kadınlara atfedilmesinden (Hofstede, 2000: 29) hareketle Paydaş Kuramının öne sürdüğü paydaşlara ve çevreye yardımcı faaliyetlerin kadın üyelerin hakim olduğu işletmelerde daha fazla olması beklenmektedir. Bu çerçevede;

H_{3c} = Yönetim kurulunda kadın üye oranının kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Topluluklardaki değerlerin daha çok ilişkiler, hayat kalitesi ve duygular üzerine kurulu olması durumun ve uyumlu çalışmanın kadınsı özellikler ile anlatılmasından (Hofstede, 2000: 29) dolayı yönetim kurulunda kadın üye bulunmasının da işletme itibarı üzerinde olumlu bir işaret olması beklenmektedir. Kadın üyelerin Sinyal Kuramı açısından itibar arttırıcı sinyaller olarak kabul edilmesi mümkündür. Yönetim kurulunda kadın üye bulunmasının kurumsal itibar üzerindeki etkisinin kurumsal sosyal sorumluluğun düzenleyici etkisiyle artması beklenmektedir.

H_{4c} = Yönetim kurulundaki kadın üye oranının kurumsal itibar üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun düzenleyici değişken görevi bulunmaktadır.

Kadınlar stratejik girdi sağlama ve üretkenlik geliştirme becerilerinden dolayı yönetim kurulu için önemlidirler (Bilimoria, 2000: 27). Paydaş Kuramı açısından bu tür beceriler paydaşları ilgilendiren stratejik konularda kadınlarla çalışma isteklerini arttıracaktır. Böylece kadınlar, kurumsal sosyal sorumluluk ve çevre politikaları gibi örgütsel uygulamalara ilişkin kararlarda özellikle duyarlı olarak, bu kararları etkileyeceklerdir (Nielsen ve Huse 2010: 138). Kadınların toplumsal sorunlara eğilme konusunda daha istekli olacağından yönetim kurulundaki kadın üye oranı kurumsal sosyal sorumluluğu olumlu etkileyecek ve böylelikle kurumsal itibar artacaktır. Bu çerçevede;

H_{5c} = Yönetim kurulundaki kadın üye oranının kurumsal itibar üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun aracı değişken görevi bulunmaktadır.

3.2.2.4. Kurumsal İtibar, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İcracı Üye Oranı

Yönetimin davranışlarının denetlenmesinde yönetim kurullarının önemli görevi bulunmaktadır (Johnson, Daily ve Ellstrand, 1996: 410). Çalışmalar (örn., Dalton vd., 1998; Shleifer ve Vishny, 1997), fiili olarak bağımsız olmayan yönetim kurullarının CEO ve üst yönetimin gücünü sorgulamak, onlara karşı çıkmak ve muhalefet etmek gibi konularda çok istekli olmadıklarını göstermektedir. Yönetim kurulu kompozisyonu, genellikle icrada görevli olan yönetim kurulu üyelerinin oranı olarak değerlendirilir ve yönetim kurulunun etkinliği olarak yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Musteen, Datta ve Kemmerer, 2010: 501). Örneğin, Daily ve Dalton (1994: 1607), icrada görevi olmayan yönetim kurulu üyelerinin egemen olduğu örgütlerin, hissedarların zenginlik maksimizasyonu hedefleriyle daha uyumlu olma olasılığının yüksek olduğunu savunmaktadır. Başka bir deyişle, yönetim kurulunda bağımsız ve icra görevi olmayan üyelerin oranının yüksek olması yönetim kurulunun bağımsızlığını, iyi bir yönetimi işaret etmektedir. Bunun aksine, icrada görevli üyeler örgütteki görevlerinden dolayı CEO ile daha sık görüşmelerinden ve CEO'ya bağlı çalıştıklarından kontrol edilebilme olasılıklarının daha yüksek olmasından dolayı şirket yönetimi için daha cazip hale gelmektedir, bu nedenle hissedar çıkarlarını olası yönetsel etkilerden korumakta daha az etkili olmaktadır (Musteen, Datta ve Kemmerer, 2010: 501). İcra görevi olan üyelerin görevleri nedeniyle işletme itibarı için gerekli olan bağlantıları sağlayamayacakları ve itibara olumsuz etkileri olacağı görülmektedir (Jackling ve Johl, 2009: 505).

Vekalet Kuramı açısından icracı üye sayısının fazla olması denetim mekanizması için olumsuz bir işaret olmaktadır (Fama ve Jensen, 1983: 370). Bir yönetim kurulunun denetim yeteneğinin dış unsurlar tarafından kolayca görülemediğinden, icrada görevi olmayan yönetim kurulu üyelerinin temsil oranının yüksek olması etkin yönetim için önemli ve görünür bir işaret olabilmektedir. Bu da işletmenin itibarı ile ilgili algılamaları pozitif yönde etkilemektedir. Bu çerçevede;

H_{2d} = Yönetim kurulundaki icracı üye oranının kurumsal itibar üzerinde negatif bir etkisi vardır.

Ibrahim ve Angelidis'in (1995: 408) yaptığı çalışmanın bulgularına göre yönetim kurulundaki icra görevi olmayan üyeler icra görevi olan üyelere oranla sosyal sorumluluk faaliyetlerine daha çok önem vermektedir. Şirket yöneticileri olan ve bu nedenle günümüzün kurumsal kararlarına yakından dahil olma eğilimi gösteren icracı üyeler şüpheli kurumsal uygulamaları ve işletme finansal getiri sağlamadığını düşündükleri kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini rekabetçi baskılara dayandırarak kabul etmeyeceklerdir. Vekalet Kuramı açısından vekiller kendi çıkarlarını koruma düşüncesiyle maliyet olarak gördükleri kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine olumsuz bakacaklardır (Fama, 1980: 300). Bu çerçevede;

H_{3a} = Yönetim kurulunda icracı üye oranının kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde negatif bir etkisi bulunmaktadır.

Vekalet Kuramı açısından icra görevi bulunmayan üyelere oluşan yönetim kurullarının daha bağımsız olacağı ve hissedar çıkarlarını koruyacağı görülmektedir (Daily ve Dalton, 1994: 1607). CEO'nun etkisi altında kalmayan üyeler böylelikle denetim mekanizması için olumlu bir imaj oluşturacaklardır (Musteen, Datta ve Kemmerer, 2010: 501). Böylelikle kurumsal itibar da artacaktır. Yönetim kurulunda icracı üye bulunmasıyla itibar üzerinde oluşan negatif etkinin kurumsal sosyal sorumluluğun düzenleyici etkisiyle azalması olası olacaktır.

H_{4a} = Yönetim kurulundaki icracı üye oranının kurumsal itibar üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun düzenleyici değişken görevi bulunmaktadır.

İcracı üyeler işletmenin ekonomik durumunu öncelik haline getireceklerdir ve kurumsal sosyal sorumlulukta karlılığı esas alacağından işletmeyi kar getirisi olmayan faaliyetlerden uzak tutma eğiliminde olacaklardır (Ibrahim ve Angelidis, 1995: 409). CEO icracı üyeler üzerinde baskı kurabileceğinden dolayı, icracı üyeleri kar getirmeyen faaliyetler (kurumsal sosyal sorumluluk gibi) konusunda kendi isteği doğrultusunda yönlendirebilmektedir (McKendall, Sánchez, Sicilian, 1999: 207). İcra görevi olan yönetim kurulu üyeleri kaynakların kendi amaçları doğrultusunda kullanılmasını istediklerinden kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine karşı çıkmaları muhtemeldir (Lopatta, Jaeschke ve Chen, 2017: 45). Kaynak Bağımlılığı Kuramı açısından icracı üyelerin kaynak yönetiminde etkili olduğu görülmektedir. İcracı üye sayısının kurumsal

sosyal sorumluluğun kurumsal itibar üzerindeki etkisini azaltacağı görülmektedir. Bu çerçevede;

H_{5d} = Yönetim kurulundaki icracı üye oranının kurumsal itibar üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun aracı değişken görevi bulunmaktadır.

3.2.2.5. Kurumsal İtibar, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Bağımsız Üye Oranı

Bağımsız yönetim kurulu üyeleri işletme ile herhangi bir bağı olmayan, şartları Türk Ticaret Kanunu ve Sermaye Piyasası Kurulu tarafından düzenlenmiş üyelerdir. Yönetim kurulu üyeleri işletme hissedarları için çok iyi bir denetim mekanizmasıdır. İyi denetim yapma imkanı sunmanın yanında, bağımsız yönetim kurulu üyeleri anahtar kaynak sağlayıcılarla yararlı bağlantılar kurarak kıt kaynaklara ulaşmayı sağlamaktadırlar (Boeker ve Goodstein, 1991: 811). Kaynak Bağımlılığı Kuramı açısından bağımsız üyeler, örgütün yaşamı için gerekli olan kaynakları dış ilişkileri sayesinde işletmeye çekerek işletme itibarını arttırmaktadırlar (Certo, Daily ve Dalton., 2001: 34). Bağımsız üyelerin kurulda bulunması, kurulun nesnellliğini ve firmanın çevredeki paydaşlar ile iletişim kabiliyetini arttırmaktadır. Bağımsız üyeler diğer endüstrilerden bilgiler sunarak stratejik kararlar alınması sürecinde katkıda bulunmaktadırlar (Certo, 2003: 439). Bu nedenle, diğer firmalarla ilgili karar verme konusunda bağımsız üyeler daha tecrübeli oldukları için değerlendirme konusunda yardımcı olabilmektedirler. Dahası, Gabbioneta, Ravasi ve Mazzola (2007; 120) bulguları, yönetim kurulunun bağımsızlığının bir firmanın finansal raporlamasında güvenilirliğini arttırdığını ve finansal analistler tarafından güvenildiğini göstermektedir.

Zaman içinde hissedarların denetim görevini yerine getirirken bağımsızlıklarını kaybettikleri görülen bağımsız yönetim kurulu üyelerinin görev sürelerinin birçok kurumsal yönetim derecelendirme kurumu tarafından önemli bir kriter olduğu görülmektedir (Lipton ve Lorsch, 1992: 75). Buna ek olarak, uzun süreli yönetim kurulu üyeliğinin bir yönetim perspektifi olarak zararlı olduğu düşünülürse, kurumsal kuram açısından da daha uzun görev süreleri sosyal açıdan kabul gören normlardan farklılığı temsil ettiğinden, kurum itibarının düşmesine yol açmaktadır. Bağımsız üyelerin uzun süreli üye olmaları ile birlikte çalışacakları yeni üyeler ile yönetimi denetleme konusunda çatışma yaşaması muhtemel olacaktır. Kosnik (1990: 145)' in gözlemlediği gibi, yeni atanan üyeler grup içinde sosyal kaytarma eğilimi gösterip öne atılan olmak istememek

için iyi denetim ve gözlem yapmayabilmektedirler. Mallette ve Fowler (1992: 1028) yaptığı çalışma ile göre yeni ve tecrübesiz üyelerin yönetimin baskılarına karşı daha hassas ve dayanıksız olduklarını ortaya koymaktadır. Sınırlı spesifik bilgi birikiminden dolayı yeni üyeler, işletme için kritik öneme sahip konularda karar alınırken etkili konumda değildirler (Bacon, Cornett ve Davidson, 1997: 18). İdeal olarak bağımsız yönetim kurulu üyeleri denetim ve danışmanlık faaliyetleri için yeterince tecrübe kazanacak süreli çalışmalı ve bu süre bağımsızlıklarını kaybedecekleri kadar uzun olmamalıdır.

H_{2c}= Yönetim kurulundaki bağımsız üye oranının kurumsal itibar üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Bağımsız yönetim kurulu üye oranı, işletmenin kurumsal sosyal sorumluluk performansına olumlu etki etmektedir. Johnson ve Greening (1999: 569), bağımsız üyelerin temsilinin sosyal performans ile olumlu bir ilişkisi olduğunu belirtmektedir. Bağımsız üyeler ilişki içerisinde oldukları diğer işletmeler sayesinde dış çevre dinamiklerini daha iyi bilmektedirler, böylece çevreye daha fazla dikkat etme eğilimindedirler (Coffey ve Wang, 1998: 1596). Bu sayede yönetim kurulu organizasyonun tüm paydaşlarının çıkarlarının korunmasına katkıda bulunurlar. Bağımsız yönetim kurulu üyeleri kurumsal sosyal sorumluluğun hayırseverlik boyutlarına ilişkin olarak daha endişelenmektedir (Ali, 2013: 5). Bağımsız yönetim kurulu üyeleri kişisel itibarlarının zedelenmemesi için işletmeleri kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine teşvik edebilmektedir.

Vekalet Kuramı açısından Wang ve Dewhirst (1992: 116), bağımsız üyelerin hissedarlar tarafından yönlendirilme ihtimalinin yüksek olduğunu ve bu sayede farklı beklentileri karşılamaya hazır olduklarını tespit etmiştir. Bağımsız üyelerin hissedar yükümlülüklerine saygı göstermenin yanında hissedarların sorumluluk bilincini de üstlenirler; böylece toplumdaki prestijlerini arttırabilmektedirler (Zahra ve Stanton, 1988: 232). Bu bulgulardan hareketle bağımsız üyelerin toplumdaki kendi itibarlarını düşünecekleri için kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini desteklemeleri olağandır. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin varlığı topluma itibar için bir gösterge olarak kullanılabilmesi gibi farklı sektörlerde çalışma tecrübesine sahip olduklarından kurumsal

sosyal sorumluluk projelerinin yapılmasında ve yönlendirilmesinde olumlu katkıları bulunmaktadır.

H_{3e} = Yönetim kurulunda bağımsız üye oranının kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Bağımsız yönetim kurulu üyeleri işletmede denetim görevini üstlenerek kurumsal yönetim seviyesinin artmasına yardım etmenin yanın da toplumdaki bireysel itibarlarını yönetim kurulu üyeliği yaptıkları işletmelere de taşımaktadırlar (Yan, 2009: 1). Sinyal Kuramı açısından bağımsız üyelerin itibar için olumlu sinyal olacakları görülmektedir. Bağımsız üye oranının kurumsal itibar üzerinde olan pozitif etkisinin kurumsal sosyal sorumluluğun düzenleyici etkisiyle daha da artması beklenmektedir.

H_{4e} = Yönetim kurulundaki bağımsız üye oranının kurumsal itibar üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun düzenleyici değişken görevi bulunmaktadır.

Yönetim kurulunda bağımsız üye sayısının fazla olması daha fazla farklı görüşün ve tecrübenin bir araya gelmesine olanak sağladığından kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri için daha yaratıcı fikirler sunulabilmektedir (Huang, 2010: 643). Paydaş Kuramı açısından bağımsız üyeler paydaşa açılan bir pencere olarak görülebileceğinden paydaş beklentilerine yönelik kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri yapılmasında önemli yerleri bulunmaktadır (Johnson ve Greening, 1999: 569). İşletmedeki bağımsız üye sayısı arttıkça farklı paydaşların beklentilerine karşılık verebilecek kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerin sayısı da artacaktır (Dunn ve Sainty, 2009: 411). Bağımsız üyeler ilişki içerisinde oldukları işletmelerdeki başarılı faaliyetleri üye oldukları işletmelere aktaracakları ve Kurumsal Kuram açısından itibarlı işletmeler ile eşbiçimsel olmaya katkı sağlayacakları görülmektedir. Bağımsız üyeler kurumsal sosyal sorumluluğu olumlu yönde etkileyecek ve böylelikle kurumsal itibar aratacaktır. Bu çerçevede;

H_{5e} = Yönetim kurulundaki bağımsız üye oranının kurumsal itibar üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun aracı değişken görevi bulunmaktadır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

**İŞLETMELERDE YÖNETİM KURULU YAPISI İLE KURUMSAL SOSYAL
SORUMLULUK VE KURUMSAL İTİBAR İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Kurumsal itibarı etkileyen birçok unsur olduğu, bu unsurların birbirinden bağımsız olarak yeteri kadar incelenmediği görülmektedir. Roberts ve Dowling (2002: 1090) kurumsal itibarı etkileyen unsurları davranışsal ve finansal olarak sınıflandırmış, Alsop (2006: 10) itibarı etkileyen unsurlar için toplumsal çevre, ürün – hizmet kalitesi, finansal performans, vizyon ve kurumsal liderlik sınıflandırmasına gitmiştir. Bu araştırmada da davranışsal ve yapısal olarak sınıflandırılan unsurların itibarı etkileme düzeylerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada veri olarak örnekleme oluşturan 90 işletmenin Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporları'ndan, Yıllık Faaliyet Raporlarından ve Türkiye İtibar Atölyesi tarafından geliştirilen kurumsal itibar endeksi bulgularından yararlanılmıştır. Elde edilen veriler hiyerarşik regresyon yöntemiyle analiz edilmiştir.

4.2.1. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırma örneklemini oluşturan BİST Kurumsal Yönetim Endeksinde işlem gören işletmelerin kurumsal itibar değerleri için katılımcıların verdikleri cevapların doğru olduğu ve itibar algılarının başka değişkenlerden etkilenmediği kabul edilmiştir. İşletmelerin yönetim kurulu yapısı ve kurumsal sosyal sorumluluk verilerinin Kamuyu Aydınlatma Platformunda yayınladıkları faaliyet raporlarından elde edildiğinden doğru olduğu kabul edilmiştir.

İşletmelerin itibar değerlerinin elde edilmesinde Türkiye İtibar Endeksi (TİE Genel Raporu, 2016) verilerinden yararlanılmış ve bu verilerin araştırma kapsamındaki işletmelere yönelik itibar algısını doğru yansıttığı varsayılmıştır.

Verilerin analizinde BİST Kurumsal Yönetim Endeksine dahil işletme sayısına bağlı olarak örneklem büyüklüğünün yapısal eşitlik büyüklüğüne uygun olmamasından dolayı hiyerarşik regresyon yöntemi kullanılmıştır.

4.2.2. Araştırmanın Değişkenleri

Araştırma değişkenleri arasında aracılık etkisine bakılabilmesi için bağımsız değişken aracı değişken üzerinde etkili olmalıdır, bağımsız değişken bağımlı değişken üzerinde etkili olmalıdır, aracı değişken, ikinci aşamadaki regresyon modeline dahil olduğunda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamlı olmazsa tam aracılık, etkisi azalırsa kısmi aracılıktan söz edilebilir (Baron ve Kenny, 1986: 116).

Bağımlı Değişken: Kurumsal itibar için Türkiye İtibar Atölyesi tarafından oluşturulan 2016 yılı kurumsal itibar endeksi kullanılmıştır. Türkiye İtibar Endeksi (TİE) Araştırması 11 Ocak 2017 – 02 Mart 2017 tarihleri arasında CATI (Computer Assisted Telephone Interview) yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Türkiye İBBS (İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması) kullanılarak 3 ayrı şekilde gruplandırılmaktadır. Bu gruplamalar İBBS 1: 12 Bölge, İBBS 2: 26 Bölge ve İBBS 3 81 İl şeklindedir. Araştırmanın yürütülmesi için İBBS 26 gruplaması tercih edilerek telefonla görüşmeler 26 Bölgeden rasgele olarak seçilen 3808 kişinin aranması ile gerçekleştirilmiştir. 3808 arama sonucunda toplam 500 katılımcıdan anket çalışmasına cevap alınmıştır. Araştırmanın hata payı %95 güven düzeyinde $\pm\%4.38$ 'dir (TİE Genel raporu 2016).

Tablo 4.1 ile itibar anketine katılan kişilerin yaşadıkları bölgelere göre dağılımı verilmiştir.

Tablo 4.1: İtibar Çalışmasına Katılanların Bölgelere Göre Dağılımı

Bölgeler	Nüfus	Hedeflenen	Hedeflenen %	Gerçekleşen	Gerçekleşen %
Adana - Mersin - TR62	3928388	25	5%	21	4,20%
Ağrı - Kars - Iğdır - Ardahan - TRA2	1131570	7	1,40%	5	1%
Ankara - TR51	5270575	33	6,70%	33	6,60%
Antalya - Isparta - Burdur - TR61	2968561	19	3,80%	25	5%
Aydın - Denizli - Muğla - TR32	2955825	19	3,80%	18	3,60%
Balıkesir - Çanakkale - TR22	1700029	11	2,20%	11	2,20%
Bursa - Eskişehir - Bilecik - TR41	3881624	25	4,90%	29	5,80%
Erzurum - Erzincan - Bayburt - TRA1	1063789	7	1,40%	5	1%
Gaziantep - Adıyaman - Kilis - TRC1	2665265	17	3,40%	14	2,80%
Hatay - Kahramanmaraş - Osmaniye - TR63	3142990	20	4%	16	3,20%
İstanbul - TR10	14657434	93	18,60%	112	22,40%
İzmir - TR31	4168415	26	5,30%	26	5,20%
Kastamonu - Çankırı - Sinop - TR82	757711	5	1%	3	0,60%
Kayseri - Sivas - Yozgat - TR72	2379113	15	3%	8	1,60%
Kırıkkale - Aksaray - Niğde - Nevşehir - Kırşehir - TR71	1515228	10	1,90%	9	1,80%
Kocaeli - Sakarya - Düzce - Bolu - Yalova TR42	3617728	23	4,60%	26	5,20%
Konya - Karaman - TR52	2372740	15	3%	13	2,60%
Malatya - Elazığ - Bingöl - Tunceli - TRB1	1700468	11	2,20%	9	1,80%
Manisa - Afyonkarahisar - Kütahya - Uşak - TR33	3013892	19	3,80%	18	3,60%
Mardin - Batman - Şırnak - Siirt - TRC3	2173759	14	2,80%	15	3%
Şanlıurfa - Diyarbakır - TRC2	3546516	23	4,50%	18	3,60%
Tekirdağ - Edirne - Kırklareli - TR21	1687420	11	2,10%	9	1,80%
Trabzon - Ordu - Giresun - Rize - Artvin - Gümüşhane - TR90	2572850	16	3,30%	20	4%
Van - Muş - Bitlis - Hakkari - TRB2	2124349	13	2,70%	11	2,20%
Zonguldak - Karabük - Bartın - TR81	1023593	6	1,30%	9	1,80%
Türkiye Geneli	78741053	500		500	

Tablo 4.2: İtibar Çalışmasına Katılanların Yaşlarına ve Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Yaş	Hedeflenen	Hedeflenen %	Geçekleşen	Geçekleşen %
20 - 34 yaş	184	36,80%	228	45,60%
35 - 49 yaş	154	30,80%	128	25,60%
50 ve üzeri	163	32,50%	144	28,80%
Kadın	200	50%	217	43,40%
Erkek	200	50%	283	56,60%

Araştırmaya katılan katılımcıların bölge, yaş ve cinsiyete göre dağılımları sırasıyla Tablo 4.2’de görülmektedir. Yaş gruplarından 20-34 yaş grubu ve cinsiyete göre de erkeklerin oranı beklenenin üzerinde gerçekleşmiştir. Genç yaş grubu ve erkeklerin oransal olarak fazla olmasının temel nedeni bu özellikteki bireylerin telefon anketine daha rahat cevap vermeleridir (TİE Genel raporu 2016).

Araştırmada kullanılan anket 6 ana bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümü tek sorudan oluşmuştur. Bu soru “Türkiye’nin en itibarlı şirketi” sorusudur. Bu soru araştırmanın en kritik sorusudur. Bu nedenle katılımcılara herhangi bir yönlendirme yapılmadan açık uçlu olarak sorulmuştur.

Anketin ikinci bölümünde ise itibarlı bulunan şirketin TİE skorunun hesaplanmasında kullanılacak olan bileşenlerin ölçümünde kullanılacak olan sorular yer almaktadır. Bu bileşenler; tanıma, beğeni, güven, memnuniyet, sadakat, elçilik, gönüldaşlık ve ilişkidir.

Anketin üçüncü bölümü firmaların özellikleri sorgulayan sorulardan oluşmaktadır. Üçüncü bölümde itibarlı bulunan şirketin değerlendirmesinde bu özellikler bakımından ne ölçüde değerlendirildiği sorgulanmaktadır.

Araştırmada kurumsal sosyal sorumluluk için kullanılan kodlama yönetiminin içsel tutarlılığını belirlemede Miles ve Huberman (1994) tarafından geliştirilen $\Delta = C \div (C + \text{?}) \times 100$ benzerlik formülü kullanılmıştır. Δ : Güvenirlik katsayısını, C: Üzerinde görüş birliği sağlanan konu/terim sayısını, ? : Üzerinde görüş birliği bulunmayan konu/terim sayısını ifade etmektedir. İçsel tutarlılığı veren kodlama denetimine göre kodlayıcılar arası görüş birliğinin en az %80 olması beklenmektedir (Miles ve Huberman, 1994). Bu kapsamda aynı kodlama işlemi başka bir araştırmacı tarafından tekrarlanmış ve güvenirlik katsayısı %85 olarak belirlenmiştir. İçsel tutarlılık oranının kabul edilir sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir.

Tablo 4.3: Firma İtibarı Ölçümünü Belirleyen İfadeler

Yeniliklere, teknoloji ve tasarıma önem vermesi
Sektöründe öncü özellikleri taşıması ya da sektöründe lider konumda olması
Üstün hizmet ve ürün kalitesi sunması
Hızla büyüyen, atılımlar yapan şirket olması
Köklü, sağlam bir kurum olması
Uluslararası standartlarda ürün ve hizmet sunması
Türkiye ekonomisine katkıda bulunması
Sevdiğim markaları olması
Finansal durumu ve ticari kapasitesinin yüksek olması
Çevre, eğitim, sağlık gibi konularda sorumluluklarını yerine getirmesi
Profesyonel ve nitelikli çalışanlarının olması
Herkesin çalışmak istediği bir kurum olması
Uluslararası rekabette yönelik buluşlar geliştirmiş olması
Spor, sanat ve kültürle ilgili faaliyetlere destek vermesi
Toplumun gelişmesi için çalışması
Çalışan hakları, işçi sağlığı ve güvenliğine önem veren bir kurum olması
Dürüst ve şeffaf bir yönetime sahip olması

Anketin dördüncü bölümünde, itibarlı bulunan şirket ya da marka ile ilgili haberlerin belirtilen 9 haber kaynağına ne kadar güvendikleri sorgulanmıştır. Bu soru grubunda katılımcılara değerlendirme yapmaları için sunulan şıklar: Aile ve sosyal çevre, Yazılı ve görsel basın, İnternet/Web siteleri, Firma çalışanları, Köşe yazarları/Editörler, Politikacılar, Bürokratlar, STK'lar/Dernek yetkilileri, Akademisyenler/Bilim adamlarıdır.

Anketin beşinci bölümü önceden belirlenmiş olan yirmi sektörde katılımcıların en itibarlı şirketleri belirttikleri sorulardan oluşmuştur.

Anketin altıncı bölümü ise katılımcıların demografik özelliklerinin sorgulandığı sorulardır.

Bağımsız Değişken: Kurumsal itibarla ilgili geçmiş çalışmalarla (Fombrun ve Shanley, 1990: 235) tutarlı olarak, bağımsız değişken olan yönetim kurulu yapısı için bir yıl öncesinin verileri kullanılmıştır. Ayrıca literatürde yaygın olarak kullanıldığından (Kesner, Victor ve Lamont, 1986; Kosnik, 1987; Datta, Musteen ve Herrmann, 2009), yönetim kurulu kompozisyonu için icracı olmayan yönetim kurulu üye oranı hesaplanmıştır. Yönetim kurulu büyüklüğü, yönetim kurulundaki toplam üye sayısı olarak alınmıştır. CEO ikileminin itibara etkisini ölçmek için, Boyd (1995), Rechner ve Dalton (1991) çalışmalarında olduğu gibi CEO ve yönetim kurulu başkanı aynı kişi olduğunda 1, CEO ve yönetim kurulu başkanı farklı kişiler olduğunda 0 olarak

kodlanmıştır. Yönetim kurulu ile ilgili tüm veriler firmaların kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporlarından elde edilmiştir.

Aracı ve Düzenleyici Değişken: Kurumsal sosyal sorumluluk için KLD'nin geliştirdiği çoklu göstergelerden oluşan içerik analizi kullanılmıştır. Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporları içerik analizi ile incelenmiş olup; topluma destek, çalışanlara destek, çevrenin korunması, azınlıklara destek, ürünle ilgili standartlar ile ilgili bilgi verilip verilmediğine bakılmıştır.

Tablo 4.4: Araştırmada Kullanılan Değişkenler ve Ölçümleme

Bağımlı Değişken: İşletmelerin Kurumsal İtibar Değerleri	
İtibar Puanı	*Kurumsal itibar için Türkiye İtibar Atölyesi tarafından 2016 yılı kurumsal itibar endeksi kullanılmıştır. Türkiye İtibar Endeksi (TİE) Araştırması 11 Ocak 2017 – 02 Mart 2017 tarihleri arasında CATI (Computer Assisted Telephone Interview) yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Veri Kaynağı: Türkiye İtibar Atölyesi
Bağımsız Değişken: İşletmelerin Yönetim Kurulu Yapısı	
CEO ikilemi	*CEO ve yönetim kurulu başkanı aynı kişilerse 1 farklı kişilerse 0 olarak kodlanmıştır
YK Büyüklüğü	*Yönetim kurulundaki üye sayısı
Bağımsız Oranı	*Yönetim kurulundaki bağımsız üye sayısının toplam üye sayısına oranı
İcracı Oranı	*Yönetim kurulundaki icrada görevli üye sayısının toplam üye sayısına oranı
Kadın Üye Oranı	*Yönetim kurulundaki kadın üye sayısının toplam üye sayısına oranı (Fombrun ve Shanley, 1990; Kesner vd. 1986; Kosnik, 1987; Datta, Musteen ve Herrmann vd. 2009) Veri Kaynağı: İşletmelerin faaliyet raporları
Aracı ve Düzenleyici Değişken: İşletmelerin Yaptığı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri	
KSSortalama	*Kurumsal sosyal sorumluluk için The Kinder, Lydenberg ve Domini'nin geliştirdiği çoklu göstergelerden oluşan içerik analizi kullanılmıştır. Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporları içerik analizi ile incelenmiş olup; topluma destek, çalışanlara destek, çevrenin korunması, azınlıklara destek, ürünle ilgili standartlar ile ilgili bilgi verilip verilmediğine bakılmıştır. Her alan için yaptıkları açıklamaya için 1 puan verilmiştir. Bu puanların ortalaması alınarak kurumsal sosyal sorumluluk puanları oluşturulmuştur.
Kontrol Değişkenleri	
Piyasa Defter Oranı	*Finansal performansın itibar üzerinde etkili olmasından dolayı (Fombrun ve Shanley, 1990; Fryxell ve Wang, 1994; McGuire vd., 1988) bu rasyolar kullanılmıştır *İşletmenin kurulduğu tarihten günümüze geçen süre işletme yaşı (Beatly ve Zajoc, 1990: 9; Muth ve Donaldson, 1998: 7; Jackling ve Johl, 2009: 498). *İşletmede çalışan kişi sayısı (Mak ve Li, 2001: 244) Veri Kaynağı: İşletme faaliyet raporları ve finansal tabloları
Netkar	
Özsermaye Oranı	
İşletme Yaşı	
Çalışan Sayısı	

Kontrol Değişkenleri: Yönetim kurulunun itibar üzerindeki etkinliğini etkileyebilecek değişkenler olabilmektedir. Bu nedenle çalışmaya kontrol değişkenleri dahil edilmiştir. Önceki çalışmaların finansal performansın itibar üzerindeki etkisini gösterdiği için (Fombrun ve Shanley, 1990; Fryxell ve Wang, 1994; McGuire vd., 1988: 375), işletmelerin rasyoları, büyüklüğü ve yaşı kontrol değişkeni olarak çalışmaya dâhil edilmiştir. Piyasa defter oranı ve net kar özsermaye oranı, çalışan sayısı ve işletme yaşı da kontrol değişkeni olarak belirlenmiştir.

4.2.3. Araştırmanın Verileri

Çalışmada analiz için bağımlı değişken olarak kurumsal itibar, bağımsız değişken olarak yönetim kurulu yapısı (CEO ikilemi, yönetim kurulu büyüklüğü, icracı üye oranı, bağımsız üye oranı, kadın üye oranı), aracı ve düzenleyici değişken olarak kurumsal sosyal sorumluluk ve kontrol değişkeni olarak faaliyet kar oranı, piyasa defter oranı ve net kar özsermaye oranı kullanılmıştır. Kurumsal itibar değerleri Türkiye İtibar Atölyesi'nden alınmıştır.

Tablo 4.5: İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ortalamaları

	Topluma destek	Çalışanlara destek	Çevrenin korunması	Azınlıklara destek	Ürünle ilgili standartlar	KSS
ADEL KALEMCİLİK TİCARET VE SANAYİ A.Ş.	1	0	1	1	0	0,6
AFYON AFYON ÇİMENTO	1	0	1	1	0	0,6
AKBANK T.A.Ş.	1	0	1	0	0	0,4
AKENR AK ENERJİ	1	0	1	0	1	0,6
AKIŞ GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.	0	1	1	0	0	0,4
AKMERKEZ GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.	1	0	1	0	0	0,4
AKSA AKRİLİK KİMYA SANAYİİ A.Ş.	0	1	1	1	0	0,6
AKSA ENERJİ ÜRETİM A.Ş.	0	0	1	0	0	0,2
ALARK ALARKO HOLDİNG	1	1	1	1	1	1
ALBARAKA TÜRK KATILIM BANKASI A.Ş.	1	0	1	0	0	0,4
ANADOLU ANONİM TÜRK SİGORTA ŞİRKETİ	1	0	1	0	1	0,6

Tablo 4.5: (devam) İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ortalamaları

	Topluma destek	Çalışanlara destek	Çevrenin korunması	Azınlıklara destek	Ürünle ilgili standartlar	KSS
ANADOLU EFES BİRACILIK VE MALT SANAYİİ A.Ş.	1	0	1	0	0	0,4
ARÇELİK A.Ş.	0	1	1	0	1	0,6
ASELSAN ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	1	1	1	1	0	0,8
AYGAZ A.Ş.	0	1	1	1	0	0,6
BAGFS BAGFAŞ	1	0	1	0	1	0,6
BIMAS BİM MAĞAZALAR	1	1	1	1	1	1
BİZİM BİZİM MAĞAZALARI	1	0	0	0	0	0,2
BJKAS BEŞİKTAŞ FUTBOL YAT.	1	0	1	0	0	0,4
BRİSA BRIDGESTONE SABANCI LASTİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	0	1	1	0	0	0,4
CİMSA ÇİMSA	1	1	1	0	0	0,6
COCA-COLA İÇECEK A.Ş.	1	0	1	0	0	0,4
CREDITWEST FAKTORİNG A.Ş.	1	1	1	1	0	0,8
DOĞAN ŞİRKETLER GRUBU HOLDİNG A.Ş.	1	1	1	0	0	0,6
DOĞUŞ GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.	1	1	1	0	0	0,6
DOĞUŞ OTOMOTİV SERVİS VE TİCARET A.Ş.	1	0	1	0	0	0,4
ECİLC ECZACIBAŞI İLAÇ	0	1	1	0	0	0,4
EGEEN EGE ENDÜSTRİ	1	0	1	0	1	0,6
EKGYO EMLAK KONUT GMYO	1	1	1	0	0	0,6
ENKA İNŞAAT VE SANAYİ A.Ş.	1	0	0	0	0	0,2
EREĞLİ DEMİR VE ÇELİK FABRİKALARI T.A.Ş.	1	0	0	0	1	0,4
FENER FENERBAHÇE FUTBOL	0	0	1	0	1	0,4
FORD OTOMOTİV SANAYİ A.Ş.	1	0	0	0	0	0,2
GARAN GARANTİ BANKASI	0	0	1	0	0	0,2
GARANTİ FAKTORİNG A.Ş.	1	0	1	0	0	0,4

Tablo 4.5: (devam) İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ortalamaları

	Topluma destek	Çalışanlara destek	Çevrenin korunması	Azınlıklara destek	Ürünle ilgili standartlar	KSS
GARANTİ YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.	0	1	1	0	0	0,4
GLOBAL YATIRIM HOLDİNG A.Ş.	1	0	0	0	0	0,2
GOLTS GÖLTAŞ ÇİMENTO	1	0	1	0	0	0,4
GOODY GOOD-YEAR	1	0	1	1	0	0,6
GUBRF GÜBRE FABRİK.	0	0	1	0	0	0,2
HALKB T. HALK BANKASI	1	0	0	0	0	0,2
HÜRRİYET GAZETECİLİK VE MATBAACILIK A.Ş.	1	0	0	0	0	0,2
İHLAS EV ALETLERİ İMALAT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	1	0	0	0	1	0,4
İHLAS HOLDİNG A.Ş.	1	0	1	1	0	0,6
İŞ FİNANSAL KİRALAMA A.Ş.	1	1	1	1	0	0,8
İŞ GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.	1	0	0	0	0	0,2
İŞ YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş.	1	0	1	0	0	0,4
İZOCAM TİCARET VE SANAYİ A.Ş.	1	0	1	1	0	0,6
KOÇ HOLDİNG A.Ş.	1	0	1	0	0	0,4
KORDSA TEKNİK TEKSTİL A.Ş.	0	0	1	0	0	0,2
KOZA MADENCİLİK	1	0	1	0	0	0,4
KOZAL KOZA ALTIN	1	0	1	0	0	0,4
KRDMD KARDEMİR (D)	1	0	0	1	0	0,4
LİDER FAKTORİNG A.Ş.	1	1	1	0	0	0,6
LOGO YAZILIM SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	1	0	1	0	0	0,4
MİGROS TİCARET A.Ş.	1	1	0	0	0	0,4
NETAŞ TELEKOMÜNİKASYON A.Ş.	1	1	0	0	0	0,4
OTOKAR OTOMOTİV VE SAVUNMA SANAYİ A.Ş.	1	1	1	0	0	0,6
PARK ELEKTRİK ÜRETİM MADENCİLİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	0	1	0	0	1	0,4
PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş.	0	1	1	0	0	0,4

Tablo 4.5: (devam) İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ortalamaları

	Topluma destek	Çalışanlara destek	Çevrenin korunması	Azınlıklara destek	Ürünle ilgili standartlar	KSS
PETKİM PETROKİMYA HOLDİNG A.Ş.	1	1	1	0	0	0,6
PINAR ENTEGRE ET VE UN SANAYİİ A.Ş.	0	1	1	0	0	0,4
PINAR SU SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	0	0	0	1	0	0,2
PINAR SÜT MAMULLERİ SANAYİİ A.Ş.	1	0	1	0	0	0,4
POLHO POLİSAN HOLDİNG	1	0	1	0	0	0,4
SAHOL SABANCI HOLDİNG	1	0	1	1	0	0,6
SİSE ŞİŞE CAM	1	0	0	0	0	0,2
SODA SODA SANAYİİ	1	0	1	1	0	0,6
ŞEKERBANK T.A.Ş.	1	0	1	0	1	0,6
TAT GIDA SANAYİ A.Ş.	1	0	0	1	0	0,4
TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG A.Ş.	1	0	1	0	0	0,4
TEKFEN HOLDİNG A.Ş.	1	0	1	0	1	0,6
TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.	1	0	1	0	0	0,4
TRKCM TRAKYA CAM	1	1	1	0	0	0,6
TURCAS PETROL A.Ş.	0	0	1	0	0	0,2
TURKCELL İLETİŞİM HİZMETLERİ A.Ş.	1	0	1	1	0	0,6
TÜPRAŞ-TÜRKİYE PETROL RAFİNERİLERİ A.Ş.	1	0	1	1	1	0,8
TÜRK HAVA YOLLARI A.O.	1	0	1	0	0	0,4
TÜRK PRYSMIAN KABLO VE SİSTEMLERİ A.Ş.	1	0	1	1	0	0,6
TÜRK TELEKOMÜNİKASYON A.Ş.	0	0	1	0	0	0,2
TÜRK TRAKTÖR VE ZİRAAT MAKİNELERİ A.Ş.	1	0	1	1	0	0,6
TÜRKİYE İŞ BANKASI A.Ş.	0	0	1	0	0	0,2
TÜRKİYE SİNAİ KALKINMA BANKASI A.Ş.	1	0	0	0	0	0,2
ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş.	1	0	0	0	1	0,4
VAKBN VAKIFLAR BANKASI	1	0	0	0	0	0,2

Tablo 4.5: (devam) İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ortalamaları

	Topluma destek	Çalışanlara destek	Çevrenin korunması	Azınlıklara destek	Ürünle ilgili standartlar	KSS
VESTEL BEYAZ EŞYA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	1	0	1	0	0	0,4
VESTEL ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	1	1	1	0	1	0,8
YAPI VE KREDİ BANKASI A.Ş.	0	1	0	0	1	0,4
YAZICILAR HOLDİNG A.Ş.	1	0	0	0	0	0,2
ZORLU ENERJİ ELEKTRİK ÜRETİM A.Ş.	1	0	0	0	0	0,2

Topluma destek, çalışanlara destek, çevrenin korunması, azınlıklara destek ve ürünlerle ilgili raporlarında yaptıkları her açıklama için 1 puan verilmiştir. Bu puanların ortalaması alınarak kurumsal sosyal sorumluluk puanları oluşturulmuştur.

Tablo 4.6: İşletmelerin Yönetim Kurulu Yapılarına Ait Veriler

	CEO	Yön. Kur. Büy.	Bağ. Yön. Oranı	İç Yön. Oranı	Kadın Üye Oranı
ADEL KALEMCİLİK TİCARET VE SANAYİ A.Ş.	1	13	0,15	0,08	0,08
AFYON AFYON ÇİMENTO	1	6	0,33	0,33	0,33
AKBANK T.A.Ş.	1	10	0,20	0,30	0,10
AKENR AK ENERJİ	0	8	0,25	0,25	0,00
AKİŞ GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.	0	9	0,33	0,11	0,33
AKMERKEZ GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.	0	10	0,30	0,00	0,30
AKSA AKRİLİK KİMYA SANAYİİ A.Ş.	1	12	0,33	0,08	0,08
AKSA ENERJİ ÜRETİM A.Ş.	0	8	0,38	0,13	0,38
ALARK ALARKO HOLDİNG	1	8	0,38	0,25	0,13
ALBARAKA TÜRK KATILIM BANKASI A.Ş.	0	12	0,33	0,17	0,00
ANADOLU ANONİM TÜRK SİGORTA ŞİRKETİ	0	11	0,18	0,09	0,00
ANADOLU EFES BİRACILIK VE MALT SANAYİİ A.Ş.	0	11	0,36	0,09	0,00
ARÇELİK A.Ş.	0	12	0,33	0,08	0,08
ASELSAN ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	0	9	0,33	0,00	0,00
AYGAZ A.Ş.	1	9	0,33	0,44	0,11
BAGFS BAGFAŞ	1	7	0,29	0,14	0,14
BIMAS BİM MAĞAZALAR	1	6	0,33	0,17	0,00
BİZİM BİZİM MAĞAZALARI	0	8	0,38	0,25	0,13

Tablo 4.6: (devam) İşletmelerin Yönetim Kurulu Yapılarına Ait Veriler

	CEO	Yön. Kur. Büy.	Bağ. Yön. Oranı	İç Yön. Oranı	Kadın Üye Oranı
BJKAS BEŞİKTAŞ FUTBOL YAT.	0	7	0,29	0,00	0,00
BRİSA BRIDGESTONE SABANCI LASTİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	1	11	0,18	0,36	0,09
CIMSA ÇİMSA	1	6	0,33	0,33	0,17
COCA-COLA İÇECEK A.Ş.	0	12	0,33	0,08	0,08
CREDITWEST FAKTORİNG A.Ş.	0	5	0,40	0,20	0,40
DOĞAN ŞİRKETLER GRUBU HOLDİNG A.Ş.	0	9	0,33	0,11	0,67
DOĞUŞ GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.	0	6	0,33	0,17	0,00
DOĞUŞ OTOMOTİV SERVİS VE TİCARET A.Ş.	1	9	0,33	0,11	0,22
ECILC ECZACIBAŞI İLAÇ	0	6	0,33	0,00	0,17
EGEEN EGE ENDÜSTRİ	1	7	0,29	0,14	0,00
EKGYO EMLAK KONUT GMYO	0	7	0,43	0,14	0,14
ENKA İNŞAAT VE SANAYİ A.Ş.	0	5	0,40	0,40	0,00
EREĞLİ DEMİR VE ÇELİK FABRİKALARI T.A.Ş.	1	9	0,33	0,11	0,22
FENER FENERBAHÇE FUTBOL	0	9	0,22	0,44	0,00
FORD OTOMOTİV SANAYİ A.Ş.	0	14	0,14	0,14	0,14
GARAN GARANTİ BANKASI	0	11	0,27	0,09	0,18
GARANTİ FAKTORİNG A.Ş.	1	8	0,25	0,38	0,00
GARANTİ YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.	1	5	0,40	0,20	0,00
GLOBAL YATIRIM HOLDİNG A.Ş.	1	7	0,29	0,29	0,14
GOLTS GÖLTAŞ ÇİMENTO	1	8	0,25	0,38	0,38
GOODY GOOD-YEAR	0	8	0,25	0,38	0,00
GUBRF GÜBRE FABRİK.	0	9	0,33	0,33	0,00
HALKB T. HALK BANKASI	0	9	0,33	0,11	0,00
HÜRRİYET GAZETECİLİK VE MATBAACILIK A.Ş.	0	9	0,22	0,11	0,11
İHLAS EV ALETLERİ İMALAT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	1	7	0,43	0,29	0,14
İHLAS HOLDİNG A.Ş.	0	11	0,36	0,36	0,00
İŞ FİNANSAL KİRALAMA A.Ş.	1	11	0,18	0,18	0,00
İŞ GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.	0	9	0,33	0,00	0,22
İŞ YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş.	0	9	0,22	0,00	0,11
İZOCAM TİCARET VE SANAYİ A.Ş.	1	7	0,29	0,14	0,14
KOÇ HOLDİNG A.Ş.	0	18	0,33	0,06	0,22
KORDSA TEKNİK TEKSTİL A.Ş.	1	7	0,29	0,29	0,29
KOZA MADENCİLİK	0	7	0,29	0,00	0,29
KOZAL KOZA ALTIN	0	7	0,29	0,00	0,29

Tablo 4.6: (devam) İşletmelerin Yönetim Kurulu Yapılarına Ait Veriler

	CEO	Yön. Kur. Büy.	Bağ. Yön. Oranı	İç Yön. Oranı	Kadın Üye Oranı
KRDMD KARDEMİR (D)	0	11	0,36	0,00	0,00
LİDER FAKTÖRİNG A.Ş.	1	7	0,29	0,29	0,29
LOGO YAZILIM SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	0	6	0,33	0,00	0,17
MİGROS TİCARET A.Ş.	0	12	0,33	0,00	0,00
NETAŞ TELEKOMÜNİKASYON A.Ş.	1	7	0,29	0,14	0,00
OTOKAR OTOMOTİV VE SAVUNMA SANAYİ A.Ş.	1	9	0,33	0,11	0,00
PARK ELEKTRİK ÜRETİM MADENCİLİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	0	9	0,22	0,00	0,11
PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş.	1	8	0,50	0,38	0,13
PETKİM PETROKİMYA HOLDİNG A.Ş.	0	9	0,33	0,00	0,00
PINAR ENTEGRE ET VE UN SANAYİİ A.Ş.	0	7	0,29	0,00	0,29
PINAR SU SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	0	7	0,29	0,00	0,29
PINAR SÜT MAMULLERİ SANAYİİ A.Ş.	0	7	0,29	0,00	0,29
POLHO POLİSAN HOLDİNG	1	9	0,22	0,22	0,11
SAHOL SABANCI HOLDİNG	0	9	0,33	0,44	0,44
SİSE ŞİŞE CAM	1	9	0,33	0,11	0,22
SODA SODA SANAYİİ	0	5	0,00	0,00	0,00
ŞEKERBANK T.A.Ş.	1	12	0,25	0,17	0,08
TAT GIDA SANAYİ A.Ş.	1	11	0,18	0,09	0,27
TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG A.Ş.	1	11	0,36	0,09	0,09
TEKFEN HOLDİNG A.Ş.	1	11	0,36	0,18	0,18
TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.	0	7	0,29	0,29	0,29
TRKCM TRAKYA CAM	0	6	0,33	0,00	0,33
TURCAS PETROL A.Ş.	0	7	0,57	0,43	0,00
TURKCELL İLETİŞİM HİZMETLERİ A.Ş.	0	7	0,43	0,00	0,29
TÜPRAŞ-TÜRKİYE PETROL RAFİNERİLERİ A.Ş.	1	15	0,33	0,33	0,07
TÜRK HAVA YOLLARI A.O.	0	9	0,33	0,33	0,11
TÜRK PRYSMIAN KABLO VE SİSTEMLERİ A.Ş.	1	8	0,38	0,25	0,13
TÜRK TELEKOMÜNİKASYON A.Ş.	0	12	0,33	0,00	0,00
TÜRK TRAKTÖR VE ZİRAAT MAKİNELERİ A.Ş.	0	11	0,27	0,09	0,18
TÜRKİYE İŞ BANKASI A.Ş.	0	11	0,18	0,09	0,18
TÜRKİYE SİNAİ KALKINMA BANKASI A.Ş.	0	6	0,50	0,17	0,00
ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş.	1	9	0,33	0,22	0,00
VAKBN VAKIFLAR BANKASI	1	8	0,38	0,13	0,13
VESTEL BEYAZ EŞYA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	0	6	0,33	0,00	0,17
VESTEL ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	0	6	0,33	0,00	0,17

Tablo 4.6: (devam) İşletmelerin Yönetim Kurulu Yapılarına Ait Veriler

	CEO	Yön. Kur. Büy.	Bağ. Yön. Oranı	İç Yön. Oranı	Kadın Üye Oranı
YAPI VE KREDİ BANKASI A.Ş.	0	14	0,21	0,14	0,14
YAZICILAR HOLDİNG A.Ş.	0	6	0,33	0,00	0,00
ZORLU ENERJİ ELEKTRİK ÜRETİM A.Ş.	0	7	0,29	0,29	0,14

4.2.4. Araştırmanın Örnekleme ve Analiz Yöntemi

Çalışmanın amacına uygun olarak kurumsal itibar üzerinde yönetim kurullarının etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun rolünü belirlemek için Borsa İstanbul'da işlem gören 577 halka açık işletme çalışmanın evreni olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda hipotezlerin test edilebilmesi için Bist Kurumsal Yönetim Endeksi'nde işlem gören 90 işletme örneklem olarak seçilmiştir. Kurumsal yönetim endeksinde işlem gören firmalar borsa kriterlerine uygun olarak sürekli izlenmektedir. Endekse tabi firmaların düzenli olarak yönetim kurulları borsa kriterleri tarafından puanlandığı için bilgileri halka açık bulunmaktadır. Firmalar kurumsal yönetim kriterlerine uyum raporlarını ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini yayınlamaktadırlar. Bu özelliklerden dolayı kurumsal yönetim endeksine tabi olan firmalar çalışmaya dahil edilmiştir.

Yönetim kurulu yapısının kurumsal itibar üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun etkisi hiyerarşik regresyon modeli kurularak incelenmiştir. CEO ikilemi, yönetim kurulunda icrada görevli üye oranı, kadın üye oranı ve bağımsız üye oranı ve yönetim kurulu büyüklüğü kriterlerine göre kurumsal itibar ve kurumsal sosyal sorumluluk farkını test etmek için tek yönlü varyans ve bağımsızlık testi yapılmıştır.

Hiyerarşik regresyon ile kurumsal sosyal sorumluluğun aracı ve düzenleyici değişken olarak kurumsal itibar üzerindeki etkisine bakılmıştır. Düzenleyici değişken analizinde etkileşim teriminin oluşturması sürecinde farklı yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemler; bağımsız değişkenlerin doğrudan çarpılarak etkileşim terimi oluşturulması, bağımsız değişkenlerin ham değerlerinin standardize edildikten sonra çarpılarak etkileşim terimi oluşturulması ve bağımsız değişkenlerin ham değerlerinin ortalamaya merkezleme (mean-centering) işlemi yapıldıktan sonra çarpılarak etkileşim teriminin oluşturulması yaklaşımlarıdır (Doğan ve Yılmaz, 2017: 399). Düzenleyici etkinin olabilmesi için etkileşim teriminin hiyerarşik şekilde regresyon modeline dahil edilmesi ve modelin

anlamlılık seviyesinde olması gerekmektedir (Sharma, Durand ve Gur-Arie, 1981: 296). Bağımsız değişkenlerin ve kontrol değişkenlerin ortalamaya merkezleme (mean centering) işlemi yapıldıktan sonra düzenleyici etkisi incelenen değişken ile bağımsız değişkenler çarpılarak etkileşim terimi oluşturulmuştur. Üç aşamalı hiyerarşik regresyon modeli ile önce kontrol değişkenleri, sonra bağımsız değişkenler ve son olarak da etkileşim terimi modele sokularak analiz yapılmıştır.

4.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma ile elde edilen bulgulardan ve araştırmayı oluşturan değişkenler için yapılan açıklayıcı istatistik verilerinden bahsedilmiştir.

4.3.1. Betimsel İstatistiksel Bulgular

Araştırmaya dahil edilen işletmelerin hangi sektörlerde faaliyet gösterdiği Tablo 4.7 ile verilmiştir.

Tablo 4.7: Araştırmaya Dahil Edilen İşletmeler

İmalat Sanayi		
ADEL	İZOCAM	EGE ENDÜSTRİ
AFYON ÇİMENTO	KORDSA	EREĞLİ DEMİR VE ÇELİK
AKSA	KARDEMİR	FORD OTOMOTİV
AYGAZ	OTOKAR	GÖLTAŞ ÇİMENTO
BAGFAŞ	PETKİM	GOOD-YEAR
BRİSA	ŞİŞE CAM	GÜBRE FABRİK.
ÇİMSA	SODA SANAYİİ	HÜRRİYET
TRAKYA CAM	TÜRK TRAKTÖR	TÜPRAŞ
TÜRK PRYSMIAN KABLO	TOFAŞ	
Mali Kuruluşlar		
AKBANK	GARANTİ YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.	EMLAK KONUT GMYO
AKİŞ	GLOBAL YATIRIM HOLDİNG A.Ş.	GARANTİ BANKASI
AKMERKEZ	HALK BANKASI	GARANTİ FAKTORİNG A.Ş.
ANADOLU ANONİM TÜRK SİGORTA ŞİRKETİ	İŞ FİNANSAL KİRALAMA	VAKIFLAR BANKASI
ALBARAKA TÜRK	İŞ GAYRİMENKUL	YAPI VE KREDİ
CREDITWEST FAKTORİNG A.Ş.	ŞEKERBANK	TÜRKİYE SİNAİ KALKINMA BANKASI
DOĞUŞ GAYRİMENKUL	LİDER FAKTORİNG	İŞ BANKASI
Holdingle ve Yatırım Şirketleri		
SABANCI	TAV	TEKFEN HOLDİNG A.Ş.

Tablo 4.7: (devam) Araştırmaya Dahil Edilen İşletmeler

TURCAS	YAZICILAR	ALARKO HOLDİNG
DOĞAN HOLDİNG A.Ş.	KOÇ HOLDİNG	POLİSAN
ECZACIBAŞI	İHLAS	
Gıda, İçki ve Tütün		
COCA COLA	PINAR SU	ANADOLU EFES
ÜLKER	PINAR SÜT	PINAR ET
TAT GIDA		
Toptan ve Perakende		
BİM	BİZİM	DOĞUŞ OTOMOTİV
MİGROS		
Metal Eşya		
VESTEL BEYAZ EŞYA	VESTEL ELEKTRONİK	ARÇELİK
İHLAS EV ALETLERİ		
Ulaştırma, Haberleşme ve Depolama		
PEGASUS	TURKCELL	TÜRK HAVA YOLLARI
TÜRK TELEKOM		
Elektrik Gaz su		
AKENERJİ	AKSA ENERJİ	ZORLU ENERJİ
Madencilik		
KOZA	KOZA ALTIN	PARK ELEKTRİK
Teknoloji		
LOGO	NETAŞ	ASELSAN
Menkul Kıymet Yatırım Ortaklıkları		
GARANTİ YATIRIM	İŞ YATIRIM MENKUL DEĞERLER	
Eğitim, Sağlık ve Spor		
BEŞİKTAŞ	FENERBAHÇE	
İnşaat ve Bayındırlık		
ENKA		

Tablo 4.7. ile gösterildiği gibi araştırmaya dahil edilen Kurumsal Yönetim Endeksindeki işletmelerin 26 tanesi imalat sanayi, 21 tanesi mali kuruluşlar, 11 tanesi holding ve yatırım şirketleri, 7 tanesi gıda içki tütün, 4 tanesi toptan perakende, 4 tanesi metal eşya, 4 tanesi haberleşme, ulaştırma ve depolama, 3 tanesi elektrik, gaz ve su, 3 tanesi madencilik, 3 tanesi teknoloji, 2 tanesi menkul kıymet yatırım ortaklıkları, 2 tanesi eğitim, sağlık ve spor, 1 tanesi inşaat ve bayındırlık sektörlerinde faaliyet göstermektedir.

4.3.2. Açıklayıcı İstatistiksel Bulgular

Araştırmaya dahil edilen işletmelerin itibar, kurumsal sosyal sorumluluk, CEO ikilemi, yönetim kurulu büyüklüğü, yönetim kurulunda bağımsız üye oranı, yönetim kurulunda icracı üye oranı ve yönetim kurulunda kadın üye oranı için istatistiksel değerler Tablo 4.8 ile belirtilmiştir.

Tablo 4.8: Değişkenler İçin Açıklayıcı İstatistikler Tablosu

	N	Minimum	Maksimum	Ort.	Standart Sapma
İtibar	90,00	0,10	54,70	6,83	12,61
KSS	90,00	0,00	1,00	0,45	0,25
CEO İkilemi	90,00	0,00	1,00	0,42	0,50
Yönetim Kurulu büyüklüğü	90,00	5,00	18,00	8,77	2,46
Yönetim Kurulunda Bağımsız Üye Oranı	90,00	0,00	0,57	0,31	0,08
Yönetim Kurulunda İcracı Üye Oranı	90,00	0,00	0,44	0,16	0,13
Yönetim Kurulunda Kadın Üye Oranı	90,00	0,00	0,67	0,14	0,13

Tablo 4.8 ile değişkenlere ait minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerleri verilmektedir. Araştırmaya dahil edilen işletmelerin en yüksek itibar değerinin 54,7 en düşük itibar değerinin de 0,1 olduğu ve itibar ortalamasının 6,83 olduğu, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin 5 başlığının çoğunun işletmeler tarafından dikkate alınmadığı, yönetim kurulu yapısı özelliklerinin farklılık gösterdiği, yönetim kurulu üye ortalamasının 8,77 olduğu ve kadın üye oranının batı ülkelerine oranla düşük olduğu (Türkiye'de Yönetim Kurullarında Kadın 2017 Raporu) görülmektedir.

4.3.3. Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Bulgular

Araştırmaya dahil edilen değişkenler arası ilişki düzeyleri Tablo 4.9 ile belirtilmektedir.

Tablo 4.9: Değişkenler Arası Korelasyon Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Tanımlayıcı İstatistikler											
N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Ortalama	6,83	0,45	0,42	8,77	0,31	0,16	0,14	2,10	0,16	1,58	3,15
Standart Sapma	12,50	0,25	0,50	2,46	0,08	0,13	0,13	2,39	0,32	0,24	0,91
Bağımlı Değişken											
İtibar	1,00										
Bağımsız Değişkenler											
KSS	,414**	1,00									
CEO İkilemi	-,378**	-,279**	1,00								
Kurul Büyüklüğü	,267*	0,13	-0,04	1,00							
Kurulda Bağımsız Üye Oranı	0,15	-0,03	-0,03	-,241*	1,00						
Kurulda İcracı Üye Oranı	-0,15	-0,08	,286**	-0,08	0,15	1,00					
Kurulda Kadın Üye Oranı	0,03	,273**	-0,03	-0,12	0,03	-0,06	1,00				
Kontrol Değişkenleri											
Piyasa Defter Oranı	0,03	-0,02	0,06	0,06	0,02	-0,12	-0,13	1,00			
Netkar Özsermaye Oranı	0,07	0,05	-0,08	0,20	-0,11	-,273**	-0,11	,251*	1,00		
İşletme Yaşı	,282**	0,14	-0,01	,235*	-0,11	0,04	-0,12	0,04	0,03	1,00	
İşletmede Çalışan Sayısı	,321**	0,19	-0,01	,361**	-0,04	-0,09	0,07	0,20	0,11	,312**	1,00
* P<0,05; ** P<0,01											

Kurumsal itibar ve kurumsal sosyal sorumluluk ile CEO ikilemi arasında negatif yönde bir ilişki olduğu ve itibar ile arasında en kuvvetli ilişki olan değişkenin kurumsal sosyal sorumluluk olduğu görülmektedir.

4.3.4. Araştırmanın Hipotezlerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın amacına uygun olarak 5 hipotez kurulmuştur.

Tablo 4.10: Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal İtibar Regresyon Modeli

Katsayılar^a						
Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		
		B	Standart Hata	Beta	t	Sig.
1	Sabit Terim	-2,804	2,543		-1,103	0,273
	KSS	20,527	4,965	0,403	4,134	0,000
a. Bağımlı Değişken: İtibar						
b. Göstergeler: Sabit Terim, KSS R=0,403 R ² =0,163						

Tablo 4.10 ile H_1 ($p=0,00<0,05$ $\beta=0,403$) hipotezi %95 güven aralığında kabul edilmiştir. Kurulan regresyon modelinde bağımlı değişken bağımsız değişkenin %16,3'ünü açıklamaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluğun kurumsal itibar üzerinde etkisi bulunmaktadır.

Tablo 4.11: Yönetim Kurulu Yapısı ve Kurumsal İtibar İçin Regresyon Modelleri

Regresyon Modelleri						
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini Standart Hata	F	Sig.
1	0,38 ^a	0,14	0,1	11,84	3,5	0,01
2	0,59 ^b	0,34	0,27	10,7	4,6	0,00
a. Göstergeler: Sabit Terim, Netkar Özsermaye Oranı, Piyasa Defter Oranı, Firma Yaşı, Çalışan Sayısı						
b. Göstergeler: Sabit Terim, Netkar Özsermaye Oranı, Piyasa Defter Oranı, Firma Yaşı, Çalışan Sayısı, CEO İkilemi, Bağımsız Üye Oranı, Kadın Üye Oranı, Kurul Büyüklüğü, İcracı Üye Oranı						

Tablo 4.11'de görüldüğü gibi H_2 hipotezinin ispatı için kurulan birinci model kontrol değişkenlerinin olduğu modeldir. Kontrol değişkenlerinin % 95 güven aralığında ($p = 0,01 < 0,05$) kurumsal itibar üzerinde bir etkisi vardır. Bağımsız değişken olan yönetim kurulu yapısının eklenmesiyle oluşan ikinci regresyon modeli %95 güven aralığında ($p = 0,00$) kurumsal itibarın %34'ünü açıklamaktadır.

Tablo 4.12: Yönetim Kurulu Yapısı ve Kurumsal İtibar İçin ANOVA Tablosu

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	1986,7	4	496,7	3,5	0,01 ^b
	Kalan	11920,4	85	140,2		
	Toplam	13907,1	89			
2	Regresyon	4752	9	528	4,6	0,0 ^c
	Kalan	9155,1	80	114,4		
	Toplam	13907,1	89			
a. Bağımlı Değişken: İtibar						
b. Göstergeler: Sabit Terim, Çalışan Sayısı, Firma Yaşı, Netkar Özsermaye Oranı, Piyasa Defter Oranı						
c. Göstergeler: Sabit Terim, Çalışan Sayısı, Firma Yaşı, Netkar Özsermaye Oranı, Piyasa Defter Oranı, CEO İkilemi, Bağımsız Üye Oranı, Kadın Üye Oranı, Kurul Büyüklüğü, İcracı Üye Oranı						

Tablo 4.12'ye göre H_2 hipotezi için bağımsız değişkenlerin ve kontrol değişkenlerinin kurumsal itibar üzerinde etkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 4.13: Yönetim Kurulu Yapısı'nın Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkisi İçin Değişkenlerin Katsayıları Tablosu

Katsayılar ^a						
Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		
		B	Standart Hata	Beta	t	Sig.
1	(Sabit Terim)	-21,16	8,73		-2,42	0,02
	Piyasa Defter Oranı	-0,20	0,55	-0,04	-0,37	0,71
	Net Kar Özsermaye Oranı	1,96	4,03	0,05	0,49	0,63
	Yaş	10,63	5,61	0,20	1,90	0,06
	Çalışan Sayısı	3,58	1,48	0,26	2,42	0,02
2	(Sabit Terim)	-33,79	10,38		-3,25	0,00
	Piyasa Defter Oranı	-0,04	0,51	-0,01	-0,08	0,94
	Net Kar Özsermaye Oranı	-0,13	3,84	0,00	-0,03	0,97
	İşletm Yaşı	11,14	5,20	0,21	2,14	0,04
	İşletmede Çalışan Sayısı	2,54	1,43	0,19	1,77	0,08
	CEO İkilemi	-8,59	2,41	-0,34	-3,57	0,00
	Kurul Büyüklüğü	0,97	0,52	0,19	1,86	0,04
	Bağımsız Üye Oranı	34,12	14,76	0,22	2,31	0,02
	İcracı Üye Oranı	-6,01	9,49	-0,06	-0,63	0,53
	Kadın Üye Oranı	4,32	9,00	0,05	0,48	0,63

a. Bağımlı Değişken: İtibar

Tablo 4.13'e göre H₂ hipotezi kısmen kabul edilmiştir. H_{2a} (p=0,00<0,05 β= -8,59), H_{2b} (p=0,04<0,05 β=0,97), H_{2c} (p=0,02<0,05 β = 34,12) alt hipotezleri ise %95 güven aralığında kabul edilmiştir. Kurumsal itibar üzerinde CEO ikiliminin negatif, yönetim kurulu büyüklüğünün ve yönetim kurulundaki bağımsız üye oranının pozitif etkiye sahip olduğu; yönetim kurulundaki icracı ve kadın üye oranlarının kurumsal itibar üzerinde etkiye sahip olmadığı bulgulanmıştır. Kontrol değişkenlerinden firma yaşının itibar üzerinde etkisini kaybetmediği görülmektedir.

Tablo 4.14: Yönetim Kurulu Yapısı ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk İçin Regresyon Modeli

Katsayılar ^a						
Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar		
		B	Standart Hata	Beta	t	Sig.
1	Sabit Terim	0,30	0,16		1,88	0,06
	CEO İkilemi	-0,14	0,05	-0,28	-2,66	0,01
	Kurul Büyüklüğü	0,02	0,01	0,15	1,50	0,14
	Bağımsız Üye Oranı	-0,03	0,32	-0,01	-0,10	0,92
	İcracı Üye Oranı	0,07	0,20	0,04	0,33	0,74
	Kadın Üye Oranı	0,54	0,19	0,29	2,86	0,01

a. Dependent Variable: KSS

b. Göstergeler: Sabit Terim, KSS R=0,416 R²=0,173

Tablo 4.14. ile H₃ hipotezinin kısmen kabul edildiği görülmektedir. H_{3a} ve H_{3c} alt hipotezlerinin ise kabul edildiği görülmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde

kadın üye oranının pozitif bir etkisi varken CEO ikileminin negatif bir etkisi bulunmaktadır.

4.3.4.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Düzenleyici Etkisi

Yönetim kurulu yapısı (CEO ikilemi, yönetim kurulu büyüklüğü, bağımsız üye oranı, icracı üye oranı, kadın üye oranı) bağımsız değişken; kurumsal itibar bağımlı değişken, kurumsal sosyal sorumluluk aracı değişken; firma yaşı, çalışan sayısı, net kar özsermaye oranı, piyasa defter oranı kontrol değişkenleri olarak incelenmiştir.

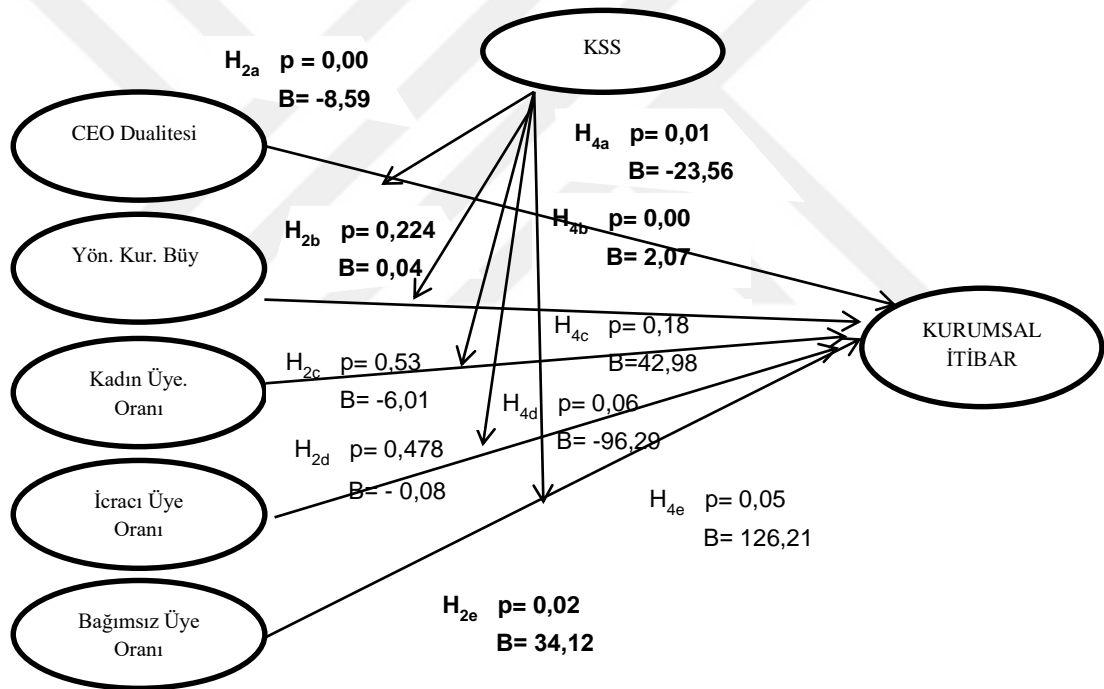
Tablo 4.15: Kurumsal İtibar ve Yönetim Kurulu Yapısı İlişkisinde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Düzenleyici Etkisi İçin Regresyon Modelleri

	Regresyon 1	Regresyon 2	Regresyon 3
Kontrol Değişkenleri	B	B	B
Piyasa Defter Oranı	-0,2	-0,04	-0,04
Netkar Özsermaye Oranı	1,96	-0,13	-0,63
İşletme Yaşı	10,63	11,14*	9,45
Çalışan Sayısı	3,58*	2,54	2,16
Bağımsız Değişkenler			
Ceo İkilemi		-8,59*	-6,7*
Yönetim Kurulu Büyüklüğü		0,97*	0,86
Bağımsız Üye Oranı		34,12*	34,42*
İcracı Üye Oranı		-6,01	-7,19
Kadın Üye Oranı		4,32	-3,21
Düzenleyici Değişken			
Kurulu Büyüklüğü KSS			2,07*
CEO İkilemi KSS			-23,56*
Bağımsız Üye Oranı KSS			126,21
İcracı Üye Oranı KSS			-96,29
Kadın Üye Oranı KSS			42,98
R ²	0,14	0,34	0,57
R ² Değişimi		0,2	0,23
*p<0,05			

Tablo 4.15'e göre birinci model kontrol değişkenlerinin olduğu modeldir. Kontrol değişkenlerinin % 95 güven aralığında ($p = 0,01 < 0,05$) kurumsal itibar üzerinde bir etkisi vardır. Bağımsız değişken olan yönetim kurulu yapısının eklenmesiyle oluşan ikinci regresyon modeli %95 güven aralığında ($p = 0,00$) kurumsal itibarın %34'ünü açıklamaktadır. Aracı değişken olan kurumsal sosyal sorumluluğun eklenmesiyle oluşan üçüncü model %95 güven aralığında ($p = 0,00$) kurumsal itibarın %57'sini açıklamaktadır.

Kurumsal itibar üzerinde yapısal unsurların etkisini belirlemek için kurulan H_4 hipotezi kısmen kabul edilmiştir. H_{4a} ($p=0,00$, $\beta= -8,59$) ve H_{4b} ($p=0,00$, $\beta= 0,22$) alt hipotezleri kabul edilmiştir. CEO ikileminin negatif ($\beta= -8,59$) ve yönetim kurulu büyüklüğünün pozitif ($\beta= 0,22$) etkiye sahip olduğu, kurumsal sosyal sorumluluğun düzenleyici etkisiyle CEO ikileminin negatif etkisinin ($\beta= -23,56$) ve yönetim kurulu büyüklüğünün pozitif etkisinin ($\beta= 2,07$) değiştiği bulgulanmıştır. Yönetim kurulundaki bağımsız üye oranının ($p=0,02$, $\beta= 34,12$) kurumsal itibar üzerindeki etkisinin kurumsal sosyal sorumluluğun düzenleyici etkisiyle yok olduğu bulgulanmıştır. Kontrol değişkenlerinden işletme yaşının kurumsal itibar üzerindeki etkisinin devam ettiği görülmektedir.

Şekil 4.1: Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Düzenleyici Etkisi



Şekil 4.1 ile kurumsal sosyal sorumluluğun düzenleyici etkisi gösterilmektedir. Düzenleyici etkisi için Tablo 4.15 incelenecek olursa; ilk modelde CEO ikilemi, yönetim kurulu büyüklüğü ve bağımsız yönetim kurulu üye oranı itibar üzerinde etkili olan değişkenlerdir. Kurumsal sosyal sorumluluğun düzenleyici değişken olarak modele eklenmesiyle oluşan hiyerarşik regresyon modelinde CEO ikileminin ve yönetim kurulu büyüklüğünün kurumsal itibar üzerindeki etkisinin devam ettiği görülmektedir. Kurumsal

sosyal sorumluluğun düzenleyici etkisiyle bağımsız yönetim kurulu üye oranının kurumsal itibar üzerindeki etkisinin kabul edilir sınırlar içinde olmadığı görülmektedir.

4.3.4.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Aracılık Etkisi

Şimdiye kadar kurumsal sosyal sorumluluğun düzenleyici etkisi incelenmiştir, bu bölümde ise yönetim kurulu yapısı (CEO ikilemi, yönetim kurulu büyüklüğü, bağımsız üye oranı, icracı üye oranı, kadın üye oranı) ile kurumsal itibar arasında kurumsal sosyal sorumluluğun aracı değişken olarak etkisi incelenmiştir.

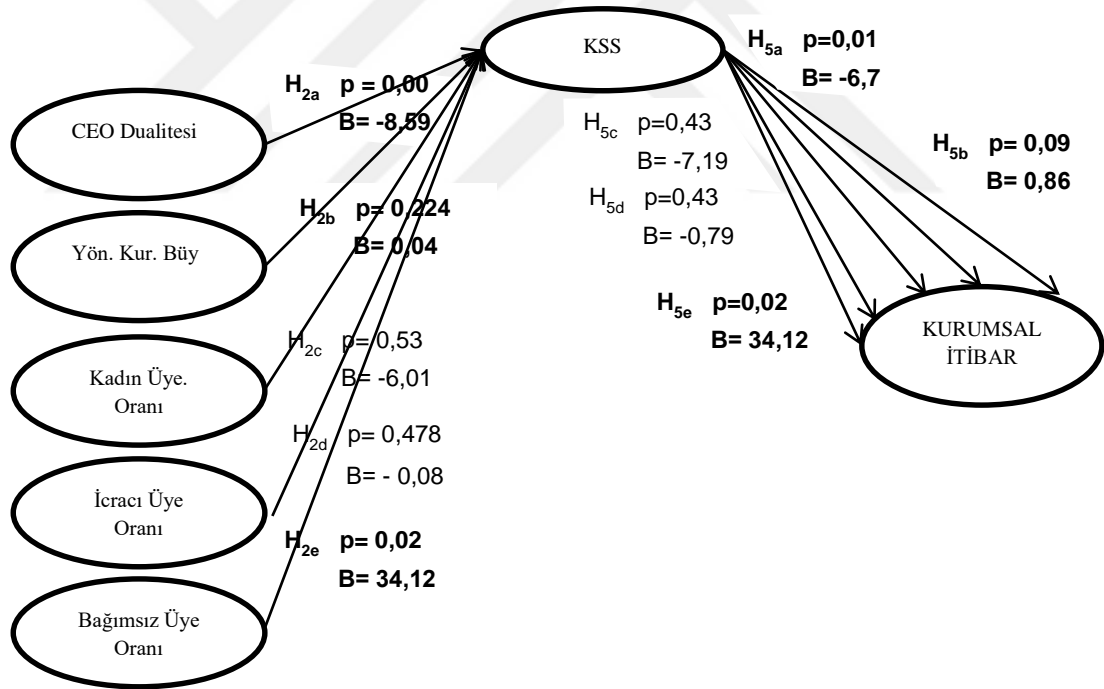
Tablo 4.16: Kurumsal İtibar ve Yönetim Kurulu Yapısı İlişkisinde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Aracı Etkisi İçin Regresyon Modelleri

	Regresyon 1	Regresyon 2	Regresyon 3
Kontrol Değişkenleri	B	B	B
Piyasa Defter Oranı	-0,2	-0,04	-0,04
Netkar Özsermaye Oranı	1,96	-0,13	-0,63
İşletme Yaşı	10,63	11,14*	9,45
Çalışan Sayısı	3,58*	2,54	2,16
Bağımsız Değişkenler			
Ceo İkilemi		-8,59*	-6,7*
Yönetim Kurulu Büyüklüğü		0,97*	0,86
Bağımsız Üye Oranı		34,12*	34,42*
İcracı Üye Oranı		-6,01	-7,19
Kadın Üye Oranı		4,32	-3,21
Aracı Değişken			
Kurumsal Sosyal Sorumluluk			13,73*
R ²	0,14	0,34	0,4
R ² Değişimi		0,2	0,06
*p<0,05			

Tablo 4.16 ile regresyon modeli üç aşamalı olarak kurulmuştur. Birinci modelde bağımlı değişken kurumsal itibar iken kontrol değişkenleri Firma Yaşı, Çalışan Sayısı, Netkar Özsermaye Oranı, Piyasa Defter Oranı olarak belirlenmiştir. Kontrol değişkenlerinin olduğu modelin kurumsal itibarı açıklama oranı %14'tür. Modele kontrol değişkenlerinin yanı sıra CEO ikilemi, kurul büyüklüğü, bağımsız üye oranı, icracı üye oranı, kadın üye oranı eklendiğinde modelin kurumsal itibarı açıklama oranı %34 olmaktadır. Üçüncü model ile kurumsal sosyal sorumluluk da dahil olduğunda modelin açıklama oranı %40'a yükselmektedir.

İtibar üzerinde davranışsal unsurların etkisini belirlemek için kurulan H_5 hipotezi Tablo 4.16'ya göre kısmen kabul edilmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluğun, yönetim kurulu ile kurumsal itibar arasındaki ilişkide aracı görevi olduğu görülmektedir. H_{5a} ($p=0,00 < 0,05$ $\beta = -8,59$), H_{5b} ($p=0,09 > 0,05$ $\beta = 0,97$) ve H_{5c} ($p=0,02 < 0,05$ $\beta = 34,12$) hipotezleri %95 güven aralığında kabul edilmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluğun CEO ikilemi ve bağımsız üye oranı için kısmi, kurul büyüklüğü için tam aracı değişken görevi bulunmaktadır. CEO ikileminin ($\beta = -8,59$ $p = 0,00$) ve bağımsız yönetim kurulu üye oranının ($\beta = 34,12$ $p = 0,02$) kurumsal itibar üzerindeki etkisinin kurumsal sosyal sorumluluğun kısmi aracılık etkisiyle (CEO ikilemi $\beta = -6,7$ $p = 0,00$; Bağımsız yönetim kurulu üye oranı $\beta = 34,42$ $p = 0,02$) değiştiği; yönetim kurulu büyüklüğünün ($\beta = 0,224$ $p = 0,04$) kurumsal itibar üzerindeki etkisinin kurumsal sosyal sorumluluğun tam aracılık etkisiyle ($\beta = 0,86$ $p = 0,09$) değiştiği görülmektedir.

Şekil 4.2: Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Aracılık Etkisi



Şekil 4.2 ile kurumsal sosyal sorumluluğun aracılık etkisi gösterilmektedir. Tüm bulgulardan hareketle CEO ikileminin, yönetim kurulu büyüklüğünün ve bağımsız üye oranının kurumsal itibar üzerinde etkisi olduğu ve bu etkide kurumsal sosyal sorumluluğun, CEO ikilemi ve bağımsız üye oranı ile kurumsal itibar arasında kısmi aracı

değişken görevi, yönetim kurulu büyüklüğü ile kurumsal itibar arasında tam aracı değişken görevi bulunduğunu anlaşılmaktadır.

Tablo 4.17: Araştırmanın Hipotezleri Sonuç Tablosu

Hipotezler		B	p	Kabul/Ret
H ₁	Kurumsal sosyal sorumluluğun kurumsal itibar üzerinde etkisi vardır.	0,40	0,00	Kabul
H ₂	Yönetim kurulu yapısının kurumsal itibar üzerinde etkisi bulunmaktadır.			Kabul
H _{2a}	CEO ikileminin kurumsal itibar üzerinde negatif bir etkisi bulunmaktadır.	-8,59	0,00	Kabul
H _{2b}	Yönetim kurulu büyüklüğünün kurumsal itibar üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.	0,97	0,04	Kabul
H _{2c}	Yönetim kurulundaki kadın üye oranının kurumsal itibar üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	-6,01	0,53	Ret
H _{2d}	Yönetim kurulundaki icracı üye oranının kurumsal itibar üzerinde negatif bir etkisi vardır.	- 0,08	0,48	Ret
H _{2e}	Yönetim kurulundaki bağımsız üye oranının kurumsal itibar üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	34,12	0,02	Kabul
H ₃	Yönetim kurulu yapısının kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde etkisi bulunmaktadır.			Kabul
H _{3a}	CEO ikileminin kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde negatif bir etkisi bulunmaktadır.	-0,14	0,01	Kabul
H _{3b}	Yönetim kurulu büyüklüğünün kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.	0,02	0,14	Ret
H _{3c}	Yönetim kurulunda kadın üye oranının kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.	0,54	0,01	Kabul
H _{3d}	Yönetim kurulunda icracı üye oranının kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde negatif bir etkisi bulunmaktadır.	0,07	0,74	Ret
H _{3e}	Yönetim kurulunda bağımsız üye oranının kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.	-0,03	0,92	Ret
H ₄	Kurumsal itibar üzerinde yönetim kurulunun etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun düzenleyici değişken görevi bulunmaktadır.			Kabul
H _{4a}	CEO ikileminin kurumsal itibar üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun düzenleyici değişken görevi bulunmaktadır.	-23,56	0,01	Kabul
H _{4b}	Yönetim kurulu büyüklüğünün kurumsal itibar üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun düzenleyici değişken görevi bulunmaktadır.	2,07	0,00	Kabul
H _{4c}	Yönetim kurulundaki kadın üye oranının kurumsal itibar üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun düzenleyici değişken görevi bulunmaktadır.	42,98	0,18	Ret
H _{4d}	Yönetim kurulundaki icracı üye oranının kurumsal itibar üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun düzenleyici değişken görevi bulunmaktadır.	-96,29	0,06	Ret
H _{4e}	Yönetim kurulundaki bağımsız üye oranının kurumsal itibar üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun düzenleyici değişken görevi bulunmaktadır.	126,21	0,05	Ret
H ₅	Kurumsal itibar üzerinde yönetim kurulunun etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun aracı değişken görevi bulunmaktadır.			Kabul
H _{5a}	Kurumsal itibar üzerinde CEO ikileminin etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun aracı değişken görevi bulunmaktadır.	-6,70	0,01	Kabul
H _{5b}	Kurumsal itibar üzerinde yönetim kurulu büyüklüğünün etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun aracı değişken görevi bulunmaktadır.	0,86	0,09	Kabul
H _{5c}	Yönetim kurulundaki kadın üye oranının kurumsal itibar üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun aracı değişken görevi bulunmaktadır.	-7,19	0,43	Ret
H _{5d}	Yönetim kurulundaki icracı üye oranının kurumsal itibar üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun aracı değişken görevi bulunmaktadır.	-0,79	0,43	Ret
H _{5e}	Yönetim kurulundaki bağımsız üye oranının kurumsal itibar üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun aracı değişken görevi bulunmaktadır.	34,12	0,02	Kabul

Tablo 4.17 ile araştırmada kabul edilen ve reddedilen hipotezler verilmiştir. Tablo 4.17'ye göre H_1 , H_2 , H_{2b} , H_{2e} , H_3 , H_{3a} , H_{3c} , H_4 , H_{4a} , H_{4b} , H_5 , H_{5a} , H_{5b} ve H_{5c} hipotezlerinin kabul edildiği görülmektedir.



SONUÇ

Bu çalışmada Türkiye’de 2016 yılında Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi’nde işlem gören 90 firmanın kurumsal itibarları üzerinde yapısal ve davranışsal unsurların etkisi incelenmiştir. Yönetim kurulu yapısı ve kurumsal sosyal sorumluluk için firmaların faaliyet raporları ve Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum raporlarına içerik analizi yapılmıştır. Kurumsal itibar için Türkiye İtibar Atölyesi tarafından 2016 yılında hazırlanan Türkiye İtibar Endeksi kullanılmıştır.

Çalışmanın amacına uygun olarak incelenen literatür çerçevesinde kurumsal itibarı etkileyen davranışsal unsur olarak kurumsal sosyal sorumluluk, yapısal unsur olarak da yönetim kurulu yapısı ele alınmıştır. Yapısal unsur olan yönetim kurulu yapısının kurumsal itibar üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun düzenleyici görevini, davranışsal unsur olarak da kurumsal sosyal sorumluluğun yönetim kurulu yapısı ve kurumsal itibar arasındaki aracı değişken görevini inceleyen iki ana hipotez kurulmuştur.

İşletmelerde CEO ikileminin varlığının kurumsal itibar üzerinde negatif etkiye sahip olduğu, ikilemin yokluğunun itibarı arttırıcı etkiye sahip olduğu ve yönetim kurulundaki bağımsız üye oranının artmasının kurumsal itibara olumlu etkisinin olacağı bulgulanmıştır. Bağımsız üye oranının literatürü destekler nitelikte kurumsal itibar üzerinde pozitif etkisi olduğu bulgulanmıştır. Literatürde belirtilen kurumsal itibar üzerinde icracı üyelerin negatif, kurul büyüklüğünün pozitif ve kadın üyelerin pozitif etkisi bulgulanmamıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk performansı üzerinde CEO ikileminin varlığının negatif bir etkiye, kadın üye varlığının ise pozitif bir etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır. CEO’lar yönetim kurulu başkanıyla aynı kişi olmaları durumunda işletmelerin finansal performanslarına odaklandıklarından bu durumun kurumsal sosyal sorumluluk performansına zarar verebileceği belirtilmiştir. Bunun tam aksine, yönetim kurulunda bulunan kadın üyelerin kurumsal sosyal sorumluluk performansına olumlu etkide bulunacağı belirtilmiştir. Kadınlar, erkeklere oranla kurumsal sosyal sorumluluğa daha katılımcı karar verme stilleri (Konrad, Kramer ve Erkut, 2008: 162) ve daha fazla duyarlı olmaları (Williams, 2003: 8) yönüyle kurumsal sosyal sorumluluğun derecelendirilmesine olumlu katkıda bulunmaktadır.

CEO ikileminin kurumsal itibar üzerinde negatif etkisi olduğu ve kurumsal sosyal sorumluluğun kısmi aracılık etkisiyle bu negatif etkinin azaldığı görülmektedir. Bununla beraber yönetim kurulundaki bağımsız üye oranının kurumsal itibarı pozitif etkilediği ve bu etkinin kurumsal sosyal sorumluluğun aracılık etkisiyle arttığı görülmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluğun düzenleyici rolüyle itibar üzerinde CEO ikileminin negatif etkisinin azaldığı, bağımsız üye oranının pozitif etkisinin arttığı görülmektedir.

Hem davranışsal unsur olan kurumsal sosyal sorumluluğun hem de yapısal unsur olan yönetim kurulu yapısının (CEO ikilemi, kurul büyüklüğü ve bağımsız üye oranı) kurumsal itibar üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Kontrol değişkenleri olan çalışan sayısı, firma yaşı, netkar özsermaye oranı, piyasa defter oranının olduğu modelin kurumsal itibarı açıklama oranı %14, bağımsız değişkenler olan CEO ikilemi, bağımsız üye oranı, kadın üye oranı, kurul büyüklüğü, icracı üye oranının olduğu modelin kurumsal itibarı açıklama oranının ise %34 olduğu görülmektedir. Bağımlı değişkenlerin bağımsız değişkenler üzerindeki etkisini gösteren β katsayılarının kurumsal sosyal sorumluluğun düzenleyici etkisiyle daha da arttığı görülmektedir. Kurumsal itibar algısı üzerinde kurumsal sosyal sorumluluğun yani davranışsal unsurların Türkiye bağlamında daha etkili olduğu görülmektedir. Davranışsal unsur olarak kurulan modelde CEO ikilemi, yönetim kurulu büyüklüğü ve bağımsız üye oranı anlamlıyken yapısal unsur olarak kurulan modelde sadece CEO ikilmi ve bağımsız üye oranının etkili olduğu görülmektedir. Ayrıca davranışsal modelde kontrol değişkenleri anlamlı değilken, yapısal modelde işletme yaşının itibar üzerinde etkisini koruduğu görülmektedir.

Asil vekil ilişkisinde asiller itibarlarının korunması için vekillerin davranışsal unsurlara yönelmesini beklemektedir. İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli olan kaynakları kendilerine çekebilmek için davranışsal unsurları kullanmaları daha doğru olacaktır. İtibarlı olarak kabul edilen işletmelerle eşbiçimsel hale gelebilmek için de davranışsal unsurların önemli olduğu görülmektedir. Bunun yanında itibar arttırıcı sinyallerin daha çok işletme davranışlarına yönelik olması gerektiği görülmektedir. Koçer (2006), Şengür ve Püskül, (2011), Okan, Sarı ve Nas (2014), Karayel ve Gök (2009), Temiz, Dalkılıç ve Hacıhasanoğlu, (2017), Doğan ve Yıldız (2013) yaptıkları çalışmalar ile yönetim kurulunun gerçekleştirdiği faaliyetlere odaklanmışlardır. Bu çalışmalarda yönetim kurulunun finansal başarıyı sağlaması için yapması gerekenler üzerinde

durdukları görülmektedir. Yönetim kurulunun yapılanma şeklinin işletme içerisinde olan faaliyetler hakkında bilgi verebileceği görülmektedir (Elitaş, Ağca ve Aydemir, 2009: 114). Yapılan çalışmalardan hareketle işletmelerde davranışların itibar üzerindeki etkisinin Türkiye daha için geçerli olabileceği görülmektedir.

Bu araştırmanın bulguları, kurullar ve yatırımcılar için önemli sonuçlar doğurmaktadır. Yönetim kurulu yapısında çeşitliliğin olmasının analiz ve karar verme dahil olmak üzere kritik yönetim süreçlerinin geliştirebilmesinde olumlu katkıya sahip olduğu görülmektedir. Çeşitliliğin bu olumlu etkisi, kurumsal itibar, finansal performansı, kurumsal yatırımı ve hisse fiyatını olumlu yönde etkileyebilen kurumsal sosyal sorumluluğu geliştirmektedir (Fombrun, 2006: 270). Bu araştırma, yatırımcılara potansiyel yatırımları değerlendirirken ek bir araç sunmaktadır. Çünkü bir yönetim kurulu yapısındaki çeşitlilik, kurumsal sosyal sorumluluğu etkileyerek, yatırımcılara işletmenin itibarını ve finansal performans potansiyelini gösteren önemli sinyaller sağlayabilmektedirler.

Bu çalışmada yönetim kurulu özellikleri, kurumsal itibar ve kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki ilişki incelenerek, kurumsal yönetim ve kurumsal itibar literatürüne anlamlı bir katkı sağlanmaya çalışılmıştır. Kurumsal perspektiften bakıldığında, bu çalışma, kurumsal yönetim endeksinde işlem gören işletmelerin kurumsal itibarını belirlemede yönetim kurullarının etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun önemini vurgulayarak bir boşluğu doldurmaya çalışmaktadır. Çalışma neticesinde yönetim kurullarının işletme itibarını topluma göstermede önemli bir sinyal olduğu görülmektedir. Çalışma, kurumsal itibar ve kurumsal meşruiyet arasındaki ilişkiyi de desteklemektedir. King ve Whetten'in (2008: 204) sonuçlarıyla uyumlu olarak, bulgularımız, işletmelerin çevrelerindeki kurumsal yönetim standardına yaklaştıkça hem meşruiyet hem de itibar kazandıklarını göstermektedir. Yönetim kurulunun itibar oluşturmak ve itibarı korumak için kritik öneme sahip olduğu görülmektedir. Çalışma, şirketlerin, kurullarının yapısına dikkat ederek kurumsal sosyal sorumluluk yardımıyla itibarlarını artıracaklarını göstermektedir; yönetim kurullarının çok küçük olmamasını sağlamak, bağımsız üye sayısına önem vermek, CEO ikilemine dikkat etmek itibarı arttıracaktır.

KAYNAKÇA

- Abeysekera, I. (2010). The influence of Board size on intellectual capital disclosure by Kenyan listed firms. *Journal of Intellectual Capital*, 11(4), 504-518.
- Abimbola, T., ve Kocak, A. (2007). Brand, organization identity and Reputation: SMEs as expressive organizations: A Resources-based perspective. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10(4), 416-430.
- Adams, R. B., ve Ferreira, D. (2007). A Theory of friendly Boards. *The Journal of Finance*, 62(1), 217-250.
- Aguilera, R. V., Williams, C. A., Conley, J. M., ve Rupp, D. E. (2006). Corporate Governance and Social Responsibility: A comparative analysis of the UK and the US. *Corporate Governance: An International Review*, 14(3), 147-158.
- Ahmed, K., Hossain, M., ve Adams, M. B. (2006). The Effects of Board Composition and Board size on the informativeness of annual accounting earnings. *Corporate Governance: an international Review*, 14(5), 418-431.
- Akatay, A. (2008). Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışındaki değişimlerin yönetsel işleyişe etkileri. 97 – 112 *Yönetim Bilimleri Dergisi* (6: 2) 2008
- Akerlof, G. A. (1978). The market for “lemons”: Quality uncertainty and the market mechanism. *In Uncertainty in Economics* (pp. 235-251).
- Akgeyik, T. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kurumsal Sosyal Sorumluluk:(Bir Alan Araştırması). *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (52). 66 – 106
- Akgöz, E. (2007). Kriz ortamında turizm işletmelerinin rekabet aracı olarak itibar yönetimi. *Journal of Azerbaijan Studies* 158 – 180
- Akkoyunlu, G. Ş., ve Kalyoncuoğlu, S. (2014). İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının marka algısı üzerine etkisinin değerlendirilmesi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 125-144.

- Aksoy, M. A. (2013). Türk Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri Kapsamında Anonim Şirket Yönetim Kurulu. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, C. XVII, Sa, 1-2. 45 – 76
- Aktan, C. C., ve Börü, D. (2007). Kurumsal sosyal sorumluluk. *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk*, 11-36.
- Aktaş, M. (2010). Kurumsal ve Teknik Çevre Ayrımında Yönetim Kurulu Fonksiyonu ve Yapısı: Kuramsal Bir Çerçeve. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 127-144.
- Alakavuklar, O. N., Kılıçaslan, S., ve Öztürk, E. B. (2009). Türkiye'de Hayırseverlikten Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Geçiş: Bir Kurumsal Değişim Öyküsü. *Journal of Management Research/Yonetim Arastirmalari Dergisi*, 9(2).
- Alcañiz, E. B., Herrera, A. A., Manzano, J. A., ve Pérez, R. C. (2011). Efectos de la responsabilidad Social corporativa percibida por el consumidor sobre el valor y la satisfacción con el servicio/Effects of Consumer Perception of Corporate Social Responsibility on Service Satisfaction and Perceived Value. *European Journal of Management and Business Economics*, 20(4), 139 – 160
- Ali, A. (2013). How Board Structure Influences the Corporate Social Responsibility Strategy of the Firm? Pakistanâ€™s Perspective. *Global Journal of Management And Business Research*.
- Ali, R., Lynch, R., Melewar, T. C., ve Jin, Z. (2015). The moderating influences on the Relationship of Corporate Reputation with its antecedents and consequences: A meta-analytic Review. *Journal of Business Research*, 68(5), 1105-1117.
- Alniaçık, E. (2011). *Kurumsal İtibarın Paydaş Davranışları Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Araştırma*. Kocaeli Üniversitesi Doktora Tezi.
- Alniaçık, U., Cigerim, E., Akcin, K., ve Bayram, O. (2011). Independent and Joint Effects of Perceived Corporate Reputation, Affective Commitment and Job Satisfaction on Turnover Intentions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1177-1189.
- Alniaçık, E., Alniaçık, Ü., ve Genç, N. (2010). Kurumsal İtibar Bileşenlerinin Algılanan Önemi Demografik Özelliklerden Etkilenmekte midir? *Balikesir University Journal of Social Sciences Institute*, 13(23).

- Alparslan, A. G. A., ve Aygün, M. (2013). Kurumsal sosyal sorumluluk ve Firma Performansı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1). 435 – 448
- Alsop, R. J. (2006). *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation: Creating, Protecting, and Repairing Your Most Valuable Asset* (Wall Street Journal Press, New York).
- Anderson, B. S., ve Eshima, Y. (2013). The influence of firm age and intangible Resources on the Relationship Between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs. *Journal of Business venturing*, 28(3), 413-429.
- Andres, P.de ve Vallelado, E. (2008), “Corporate Governance in banking: the role of Board of Directors”, *Journal of Banking and Finance*, Vol. 32 No. 12, pp. 2570-2580.
- Argüden, Y. (2007), *Yönetim Kurulu Sırları, Yaşam Kalitesi İçin Kurumsal Yönetişim*. Rota Yayın, İstanbul.
- Argüden, Y. (2007).a Kurumsal sosyal sorumluluk. *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk*, 37-44.
- Arslantaş, C. C. (2012). *Kurumsal Yönetimin Yönetim Kuruluna Yansımaları*. Beta.
- Arslantaş, C. C., ve Fındıklı, M. A. (2010). İMKB-50’de Yer Alan Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapılanmaları. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 39(2), 258 – 275.
- Asch, S. (1955), ‘Opinions and Social Influence’, *Scientific American* 193, 31–55
- Avcı, N., & Akdemir, I. (2014). Konaklama İşletmelerinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının İş Doyumu Üzerine Etkisi. *Ege Academic Review*, 14(1). 125 – 136
- Aydemir, B. A. (2008). İşletmelerin Yeni Rekabet Aracı Olarak Kurumsal İtibar. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 10(2), 27-53.
- Aygün, M., Sayın, H. C., ve Akçay, A. Ö. (2014). Yönetim Kurulu ve Kar Yönetimi Arasındaki İlişki: Borsa İstanbul Üzerine Bir İnceleme. *World of Accounting Science*, 16(4). 55 – 75

- Aygün, M., Süleyman, İ. Ç., ve Sayın, C. (2011). Yönetim Kurulu Büyüklüğünü Belirleyen Faktörler ve Yönetim Kurulu Büyüklüğü ile Firma Performansı Arasındaki İlişki: Türk Sermaye Piyasası Üzerine Bir İnceleme. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 10(1), 77-92.
- Aygün, M., Taşdemir, A., ve Çavdar, E. (2010). Banka Performansı Üzerinde Yönetim Kurulu Büyüklüğünün Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3).
- Aykan, E., ve Sevim, B. (2013). Konaklama İşletmelerinde Çevre Yönetimi Uygulamaları ve Algılanan Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkisi: Kayseri ve Nevşehir Otelleri Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 93-113.
- Bacon, C. J., M. M. Cornett ve W. N. Davidson III (1997). 'The Board of Directors and dual class recapitalizations', *Financial Management*, 26, pp. 5-22.
- Baker, H. K., ve Powell, G. E. (1999). How Corporate Managers view dividend policy. *Quarterly Journal of Business and Economics*, 17-35.
- Baker, M., ve Gompers, P. A. (2003). The determinants of Board Structure at the initial public offering. *The Journal of Law and Economics*, 46(2), 569-598.
- Balabanis, G., Phillips, H. C., & Lyall, J. (1998). Corporate Social Responsibility and economic Performance in the top British Companies: are they linked?. *European Business Review*, 98(1), 25-44.
- Ballesteros, L., Useem, M., ve Wry, T. (2017). Masters of disasters? An empirical analysis of how societies benefit from Corporate disaster aid. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1682-1708.
- Balmer, J. M., ve Gray, E. R. (1999). Corporate identity and Corporate Communications: creating a competitive advantage. *Corporate Communications: An International Journal*, 4(4), 171-177.
- Barnea, A., ve 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, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Bartikowski, B., Walsh, G., ve Beatty, S. E. (2011). Culture and age as moderators in the Corporate Reputation and loyalty Relationship. *Journal of Business Research*, 64(9), 966-972.
- Basdeo, D. K., Smith, K. G., Grimm, C. M., Rindova, V. P., ve Derfus, P. J. (2006). The Impact of Market Actions on Firm Reputation. *Strategic Management Journal*, 27(12), 1205-1219.
- Başar, B. (2014). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlaması ve Finansal Performans Arasındaki İlişki: Borsa İstanbul'da İşlem Gören Kimya-Petrol-Plastik Sektörü Şirketleri Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2).59 – 72
- Baum, J. A. C. ve Oliver, C. (1991). Institutional Linkages and Organizational Mortality. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 187 – 218
- Bear, S., Rahman, N., ve Post, C. (2010). The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 207-221.
- Beatty, R. P., ve Zajac, E. J. (1990) Top Management Incentives, Monitoring, and Risk-Bearing: A Study Of Executive Compensation, Ownership, And Board Structure In Initial Public Offerings. *In Academy of Management Proceedings* (Vol. 1990, No. 1, pp. 7-11).
- Becan, C. (2011). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Paydaş Teorisi ve İletişim Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi: Bankaların Basın Bültenlerine Yönelik

Bir İçerik Analizi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 7(1), 16-35.

- Becchetti, L., ve Trovato, G. (2011). Corporate Social Responsibility and firm efficiency: a latent class stochastic frontier analysis. *Journal of Productivity Analysis*, 36(3), 231-246.
- Bekiş, T., Bayram, A., ve Şeker, M. (2013). Kurumsal İtibarın İşgören Performansı Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(2).
- Bénabou, R., ve Tirole, J. (2010). Individual and Corporate Social Responsibility. *Economica*, 77(305), 1-19.
- Bernardi, R. A., Bean, D. F., ve Weippert, K. M. (2002). Signaling gender Diversity through annual report pictures: A Research note on Image Management. *Accounting, Auditing ve Accountability Journal*, 15(4), 609-616.
- Bernardi, R. A., Bosco, S. M., ve Columb, V. L. (2009). Does Female Representation on Boards of Directors Associate With The ‘Most Ethical Companies’ List?. *Corporate Reputation Review*, 12(3), 270-280.
- Bernardi, R. A., Bosco, S. M., ve Vassill, K. M. (2006). Does Female Representation on Boards of Directors Associate With Fortune's “100 Best Companies to Work For” List?. *Business ve Society*, 45(2), 235-248.
- Bhattacharya, C. B., ve Sen, S. (2003). Consumer-Company identification: A framework for understanding Consumers’ Relationships with Companies. *Journal of Marketing*, 67(2), 76-88.
- Bikmen, F. (2003). Corporate Philanthropy in Turkey: Building on Tradition. *Adapting to Değişimi, SEAL-Social Economy*.
- Bilimoria, D. (2000). The Business case for women Corporate Directors, Symposium Paper. *In Academy of Management Annual Conference*, Toronto, August, 25 – 40
- Bilkey, W. J., ve Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of international Business Studies*, 8(1), 93-98.

- Bode, C., Singh, J., ve Rogan, M. (2015). Corporate Social initiatives and employee retention. *Organization Science*, 26(6), 1702-1720.
- Bode, C., ve Singh, J. (2018). Taking a hit to save the world? Employee participation in a Corporate Social initiative. *Strategic Management Journal*, 39(4), 1003-1030.
- Boeker, W., ve Goodstein, J. (1991). Organizational Performance and adaptation: Effects of environment and Performance on Değişim in Board Composition. *Academy of Management Journal*, 34(4), 805-826.
- Bonazzi, L.; Islam, M. (2007) Agency Theory and Corporate Governance - A Study of the Effectiveness of Board in Their Monitoring of the CEO. *Journal of Modelling in Management*, 2(1), pp. 7-23.
- Bontis, N., Booker, L. D., ve Serenko, A. (2007). The Mediating Effect of Organizational Reputation on Customer Loyalty and Service Recommendation in The Banking Industry. *Management decision*, 45(9), 1426-1445.
- Boulding, W., ve Kirmani, A. (1993). A Consumer-side experimental examination of signaling Theory: do Consumers perceive warranties as signals of Quality?. *Journal of Consumer Research*, 20(1), 111-123.
- Boyd, B. K. (1995). CEO Duality and Firm Performance: A Contingency Model. *Strategic Management Journal*, 16(4), 301-312.
- Bozdemir, E. (2012). Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun Muhasebe Meslek Mensupları Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (54), 101-122.
- Bozkurt, M. (2011). İşletmelerin İtibar Yönetimi Faaliyetlerinin Müşteri Tutum ve Tercihleri Üzerindeki Yansımaları. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011(7). 150 – 168
- Brammer, S., ve Millington, A. (2008). Does It Pay To Be Different? An Analysis Of The Relationship Between Corporate Social And Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 29(12), 1325-1343.
- Branco, M. C., ve Rodrigues, L. L. (2006). Corporate Social Responsibility And Resource-Based Perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 111-132.

- Branco, M. ve Rodrigues, L. (2008). Factors Influencing Social Responsibility Disclosure by Portuguese Companies. (01674544). *Springer Science ve Business Media B.V.* 685 – 701.
- Brewer, M. B., ve Kramer, R. M. (1985). The psychology of intergroup attitudes and behavior. *Annual Review of psychology*, 36(1), 219-243. Kitap
- Brickley, J. A., Coles, J. L., ve Jarrell, G. (1997). Leadership Structure: Separating the CEO and chairman of the Board. *Journal of Corporate Finance*, 3(3), 189-220.
- Brown, B., ve Perry, S. (1994). Removing the Financial Performance halo from Fortune's "Most Admired" Companies. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1347-1359.
- Brown, C., ve Medoff, J. L. (2003). Firm age and wages. *Journal of Labor Economics*, 21(3), 677-697.
- Brown, N., ve 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.
- Brown, T. J., ve Dacin, P. A. (1997). The Company and the product: Corporate associations and Consumer product responses. *The Journal of Marketing*, 68-84.
- Buhr, N. (2010). Histories of and rationales for sustainability reporting. *In Sustainability accounting and accountability* (pp. 76-88). Routledge.
- Burbano, V. C. (2016). Social Responsibility messages and worker wage requirements: Field experimental evidence from online labor marketplaces. *Organization Science*, 27(4), 1010-1028.
- Burgess, Z. ve Tharenou, P. (2002). Women Board Directors: Characteristics of the few. *Journal of Business ethics*, 37(1), 39-49.
- Burke, R. J., ve Kurucz, E. (1998). Demographic characteristics of Canadian women Corporate Directors. *Psychological Reports*, 83(2), 461-462.
- Byrne, J.A. ve R.A. Melcher. 1996. "The best and worst Boards: Our new report card on Corporate Governance." Business Week November
- Campbell, J. L.: (2006) 'Institutional Analysis and the Paradox of Corporate Social

Responsibility', *American Behavioral Scientist* 49(7), 925 – 938.

- Capraro, A. J., ve Srivastava, R. K. (1997). Part IV: How Do Reputations Affect Corporate Performance?: Has the Influence of Financial Performance on Reputation Measures Been Overstated?. *Corporate Reputation Review*, 1(1), 86-92.
- Carmeli, A. (2004). The link Between organizational elements, perceived external prestige and Performance. *Corporate Reputation Review*, 6(4), 314-331.
- Carnahan, S., Kryscynski, D., ve Olson, D. (2017). When does Corporate Social Responsibility reduce employee turnover? Evidence from attorneys before and after 9/11. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1932-1962
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral Management of organizational Stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business ve society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. B. ve K. M. Shabana (2010), The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Caruana, A., ve Ewing, M. T. (2010). How Corporate Reputation, Quality, and Value influence online loyalty. *Journal of Business Research*, 63(9-10), 1103-1110.
- Casaló, L., Flavián, C., ve Guinalú, M. (2008). The role of perceived usability, Reputation, satisfaction and Consumer familiarity on the website loyalty formation process. *Computers in Human behavior*, 24(2), 325-345.
- Catalyst, I (1995) *The CEO View: Women on Corporate Boards*. New York, NY: Catalyst
- Certo, S. T. (2003). Influencing initial public offering investors with prestige: Signaling with Board Structures. *Academy of Management Review*, 28(3), 432-446.
- Certo, S. T., Daily, C. M., ve Dalton, D. R. (2001). Signaling firm Value through Board Structure: An investigation of initial public offerings. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(2), 33-50.

- Chandler, G., (2004). *UK The Evolution Of Business And Human Rights Debate In Sullivan Rory Bussiness and Human Rights*, London: Greenleaf Publishing.
- Chen, J. ve Roberts, R. (2010). Toward a More Coherent Understanding of the Organization-Society Relationship: A Theoretical Consideration for Social and Environmental Accounting Research. *Journal of Business Ethics*, 97(4), 651 – 665.
- Chhaochharia, V., ve Grinstein, Y. (2009). CEO compensation and Board Structure. *The Journal of Finance*, 64(1), 231-261.
- Clark, B. H., ve Montgomery, D. B. (1998). Competitive Reputations, multimarket competition and entry deterrence. *Journal of Strategic Marketing*, 6(2), 81-96.
- Cochran, P. L., & Wood, R. A. (1984). Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 27(1), 42-56.
- Coffey, B. S., ve Wang, J. (1998). Board Diversity and Managerial control as predictors of Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics*, 17(14), 1595-1603.
- Cotter, J. F., Shivdasani, A., ve Zenner, M. (1997). Do independent Directors enhance target shareholder wealth during tender offers?. *Journal of Financial Economics*, 43(2), 195-218.
- Çalışkan, O., ve Ünüsan, Ç. (2011). Otel Çalışanlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetine Etkisi. *Anatolia: Turizm Arastirmalari Dergisi*, 22(2). 154 – 166
- Çekmecelioğlu, H. G., & Dinçel, G. (2013). Çalışanların iş tutum ve davranışlarının kurumsal itibar üzerindeki etkileri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 47, 47.
- Çelik, S., Zeytinoğlu, E., ve Akarım, Y. D. (2016). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Finansal Performans Arasındaki İlişki: Borsa İstanbul Üzerine Bir Uygulama. *World of Accounting Science*, 18. 439 – 453
- Çoban, H., ve İrmiş, A. (2018). Yöneticilerde Narsisizm Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(1), 123-146.
- Dabbagolu, K. (2009). *İç Kontrol Sistemi*. *Journal of Qafqaz University*, (26). 121 – 269

- Dahya, J., Dimitrov, O., & McConnell, J. J. (2009). Does Board independence matter in Companies with a controlling shareholder?. *Journal of Applied Corporate Finance*, 21(1), 67-78.
- Daily, C. M., ve Dalton, D. R. (1994). Bankruptcy and Corporate Governance: The Impact of Board Composition and Structure. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1603-1617.
- Dalbor, M. C., & Upneja, A. (2004). The investment opportunity set and the long-term debt decision of US lodging firms. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 28(3), 346-355.
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E., Johnson, J. L. 1998. Meta-analytic Reviews of Board Composition, Leadership Structure, and Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 24: 269-290.
- Dalton, D. R., ve Kesner, I. F. (1987). Composition and CEO duality in Boards of Directors: An international perspective. *Journal of International Business Studies*, 18(3), 33-42.
- Dalyan, F. (2007). Sosyal sorumluluğun temelleri. *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, 45-60.
- Datta, D. K., Musteen, M., ve Herrmann, P. (2009). Board characteristics, Managerial incentives, and the choice Between foreign acquisitions and international joint ventures. *Journal of Management*, 35(4), 928-953.
- De la Fuente Sabaté, J. M., & de Quevedo Puente, E. (2003). Empirical analysis of the Relationship Between Corporate Reputation and Financial Performance: A survey of the Literature. *Corporate Reputation Review*, 6(2), 161-177.
- Deakin, S., ve 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.
- Deegan, C. (2002). Introduction: The Legitimising Effect of Social and Environmental Disclosures A Theoretical Foundation. *Accounting, Auditing ve Accountability Journal*, 15(3), 282 – 311.

- Deepphouse, 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.
- Deepphouse, D. L., ve Carter, S. M. (2005). An examination of differences Between organizational legitimacy and organizational Reputation. *Journal of Management Studies*, 42(2), 329-360.
- Demir, B., ve Bozüyük, M. Y. O. (2013). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Muhasebe. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 225-233.
- Derin, N., ve Demirel, E. T. (2010). Kurum İmajının Kurum Kimliği Açısından Açıklanabilirliği: İnönü Üniversitesi Turgut Özal Tıp Merkezi Örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2). 155 – 193
- Dhaliwal, D. S., Zhen, O. L., Tsang, A. ve George, Y. Y. (2011). Voluntary NonFinancial Disclosure and the Cost of Equity Capital: The Initiation of Corporate Social Responsibility Reporting. *Accounting Review*, 86(1), 59 – 100.
- Dijkmans, C., Kerkhof, P. ve Beukeboom, C. J. (2015). A stage to engage: Social media use and Corporate Reputation. *Tourism Management*, 47, 58-67.
- Dikili, A. (2014). *Örgütlerde Güç Kavramı: Eleştirel Yönetim Çalışmaları İle Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı'nın Bakışlarına Dair Karşılaştırmalı Bir Analiz*. 141 – 164
- DiMaggio, P. J. ve W. W. Powell (1983). 'The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields', *American Sociological Review*, 48, pp. 147–160.
- Doğan, M., ve Yıldız, F. (2013). The Impact of the Board of Directors' size on the bank's Performance: Evidence from Turkey. *European Journal of Business and Management*, 5(6), 130-140.
- Doğan, V., ve Yılmaz, C. (2017). Yönetim Bilimleri ve Pazarlama Alanında Bağımsız Değişkenlerin Karşılaştırılması ve Bastırıcı Etki Tespiti. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(2), 385-406.

- Dollinger, M. J., Golden, P. A., ve Saxton, T. (1997). The Effect of Reputation on the decision to joint venture. *Strategic Management Journal*, 18(2), 127-140.
- Donaldson, L., ve Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or agency Theory: CEO Governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49-64.
- Donker, H., Poff, D., ve Zahir, S. (2008). Corporate Values, codes of ethics, and firm Performance: A look at the Canadian context. *Journal of Business Ethics*, 82(3), 527-537.
- Dorobantu, S., Kaul, A., ve Zelner, B. (2017). Nonmarket Strategy Research through the lens of new Institutional economics: An integrative Review and future directions. *Strategic Management Journal*, 38(1), 114-140.
- Dowling, G. (2006). How Good Corporate Reputations Create Corporate Value. *Corporate Reputation Review*, 9(2), 134-143.
- Dowling, G. R.: 2001, *Creating Corporate Reputations* (Oxford University Press, Oxford)
- Dowling, G., & Moran, P. (2012). Corporate Reputations: Built in or bolted on? *California Management Review*, 54(2), 25-42.
- Dukerich, J. M., ve Carter, S. M. (2000). Distorted Images And Reputation Repair. The Expressive Organization: Linking Identity, *Reputation And The Corporate Brand*, 97-112.
- Dunn, P., ve Sainy, B. (2009). The Relationship Among Board Of Director Characteristics, Corporate Social Performance And Corporate Financial Performance. *International Journal of Managerial Finance*, 5(4), 407-423.
- Dusuki, A. W. (2008). What Does Islam Say About Corporate Social Responsibility. *Review of Islamic Economics*, 12(1), 5-28.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., ve Harquail, C. V. (1994). Organizational Images And Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 239-263.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., ve Van Engen, M. L. (2003). Transformational, Transactional And Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women And Men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569.

- Eagly, A. H., ve Johnson, B. T. (1990). Gender And Leadership Style: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233.
- Eberl, M., ve Schwaiger, M. (2005). Corporate Reputation: Disentangling The Effects On Financial Performance. *European Journal of Marketing*, 39(7/8), 838-854.
- Einwiller, S. A., Carroll, C. E., ve Korn, K. (2010). Under What Conditions Do The News Media Influence Corporate Reputation? The Roles Of Media Dependency And Need For Orientation. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 299-315.
- Eisenberg, T., Sundgren, S., ve Wells, M. T. (1998). Larger Board Size And Decreasing Firm Value In Small Firms. *Journal Of Financial Economics*, 48(1), 35-54.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment And Review. *Academy Of Management Review*, 14(1), 57-74.
- El Ghouli, S., Guedhami, O., Kwok, C. C., ve Mishra, D. R. (2011). Does Corporate Social Responsibility Affect The Cost Of Capital? *Journal of Banking and Finance*, 35(9), 2388-2406.
- Elfenbein, D. W., ve McManus, B. (2010). A Greater Price For a Greater Good? Evidence That Consumers Pay More For Charity-Linked Products. *American Economic Journal: Economic Policy*, 2(2), 28-60.
- Elitaş, C., Ağca, V., ve Aydemir, O. (2009). Yönetim Kurulu Yapısı, İşleyişi ve Performans İlişkisi: Ege Bölgesi Örneği. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (42), 103-116.
- Ellen, P. S., Webb, D. J., ve Mohr, L. A. (2006). Building Corporate Associations: Consumer Attributions For Corporate Socially Responsible Programs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 147-157.
- Engin, E., ve Akgöz, B. E. (2013). Sürdürülebilir Kalkınma ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Çerçevesinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 8(1), 85-94.
- Evans, N., ve Sawyer, J. (2010). CSR And Stakeholders Of Small Businesses In Regional South Australia. *Social Responsibility Journal*, 6(3), 433-451.

- Faleye, O. (2007). Does One Hat Fit All? The Case Of Corporate Leadership Structure. *Journal of Management and Governance*, 11: 239-259.
- Fama, E. F. (1980), Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*, 88(2), 288-307.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Agency Problems And Residual Claims. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 327-349.
- Fama, E. ve Jensen, M. (1983) Separation of Ownership and Control. *Journal of Law ve Economics*, 26(2), 365 – 375.
- Ferreira, D. (2010) *Board Diversity*, in: Baker, H. ve Anderson, R. (eds.) *Corporate Governance*. Hoboken, NJ: John Wiley ve Sons, pp. 225-242.
- Ferreira, D. (2015). Board Diversity: Should We Trust Research to Inform Policy? *Corporate Governance: An International Review*, 23(2), 108-111.
- Fettahlioğlu, Ö. O. (2016). İşletmelerin Cam Kalkanı Olan Kurumsal İmaj ve İtibar Algısı Üzerinde Yaratıcılığın Etkisi. *In Congress Book* (p. 154 – 167).
- Fettahoğlu, S. (2013). İşletmelerde Sosyal Sorumluluk İle Finansal Performans Arasındaki İlişki: İMKB'ye Yönelik Bir Uygulama. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 6(1), 11-20.
- Finkelstein, S., ve D'aveni, R. A. (1994). CEO Duality as a Double-Edged Sword: How Boards of Directors Balance Entrenchment Avoidance and Unity of Command. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1079-1108.
- Flanagan, D. J., ve O'shaughnessy, K. C. (2005). The Effect of Layoffs on Firm Reputation. *Journal of Management*, 31(3), 445-463.
- Flatt, S. J., ve Kowalczyk, S. J. (2006, May). Corporate Reputation as a Mediating Variable Between Corporate Culture and Financial Performance. *In Submitted to 2006 Reputation Institute Conference as Academic Paper*. 1 – 30
- Fombrun, C. J. (2006), 'Corporate Governance', *Corporate Reputation Review* 8, 267–271.
- Fombrun, C. J. (1996), *Reputation: Realizing Value From The Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

- Fombrun, C. J. (2005). Corporate Reputations As Economic Assets. *The Blackwell Handbook Of Strategic Management*, 285-308.
- Fombrun, C. J. ve Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 33/2, 233-258
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., ve Sever, J. M. (2000). The Reputation Quotient SM: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation. *Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255.
- Fombrun, C. J., ve Rindova, V. (1998). Reputation Management in global 1000 firms: A benchmarking study. *Corporate Reputation Review*, 1(3), 205-212.
- Fombrun, C.J. (1996), *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Forbes, D. P. ve Milliken, F. J. (1999). Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups. *Academy of Management Review*, 24(3), 489-505.
- Forker, J. J. (1992). Corporate Governance and disclosure Quality. *Accounting and Business Research*, 22(86), 111-124.
- Fosfuri, A., Giarratana, M. S., ve Roca, E. (2015). Walking a Slippery Line: Investments in Social Values and Product Longevity. *Strategic Management Journal*, 36(11), 1750-1760.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L. ve S. De Colle (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge University Press
- Freeman, R. E. ve Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88 – 106
- Fryxell, G. E., ve Wang, J. (1994). The Fortune Corporate 'Reputation' Index: Reputation for What? *Journal of Management*, 20(1), 1-14.
- Fuente, J. A., García-Sánchez, I. M., ve Lozano, M. B. (2017). The role of the Board of Directors in the Adoption of GRI Guidelines For The Disclosure of CSR Information. *Journal of Cleaner Production*, 141, 737-750.

- Gabbioneta, C., Ravasi, D., ve Mazzola, P. (2007). Exploring The Drivers of Corporate Reputation: A Study of Italian Securities Analysts. *Corporate Reputation Review*, 10(2), 99-123.
- Gardberg, N. A. ve Fombrun, C. J. (2006). Corporate Citizenship: Creating Intangible Assets Across Institutional Environments. *Academy of Management Review*, 31(2), 329-346.
- Garg, A. K. (2007). Influence of Board Size and In Dependence on Firm Performance: A Study of Indian Companies. *Vikalpa*, 32(3), 39-60.
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., ve Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate Image, Recruitment Image and Initial Job Choice Decisions. *Academy of Management Journal*, 36(2), 414-427.
- George, G. (2005). Slack Resources and The Performance of Privately Held Firms. *Academy of Management Journal*, 48(4), 661-676.
- Gjerde, K. A. P., ve Slotnick, S. A. (2004). Quality and Reputation: The Effects of external and Internal Factors Over Time. *International Journal of Production Economics*, 89(1), 1-20.
- Godfrey, P. C. (2005). The Relationship Between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A risk Management Perspective. *Academy of Management Review*, 30(4), 777-798.
- Godfrey, P. C., Merrill, C. B., ve Hansen, J. M. (2009). The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Shareholder Value: An Empirical Test of The Risk Management Hypothesis. *Strategic Management Journal*, 30(4), 425-445.
- Goldberg, A. I., Cohen, G., ve Fiegenbaum, A. (2003). Reputation Building: Small Business Strategies for Successful Venture Development. *Journal of Small Business Management*, 41(2), 168-186.
- Goodstein, J., Gautam, K., ve Boeker, W. (1994). The Effects of Board Size and Diversity on Strategic Change. *Strategic Management Journal*, 15(3), 241-250.

- Goss, A., ve Roberts, G. S. (2011). The Impact of Corporate Social Responsibility on The Cost of Bank Loans. *Journal of Banking ve Finance*, 35(7), 1794-1810.
- Göcenoglu, C., ve Girgin, Z. (2005). Kurumsal Yönetişimin Türkiye'deki Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarına Olan Etkileri. *IV. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi*. Ankara: TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, 72-79.
- Gray, E. R., ve Balmer, J. M. (1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695-702.
- Gray, R., Owen, D. ve Maunders, K. (1987) *Corporate Social Reporting: Accounting and Accountability*. Prentice-Hall International.
- Green, J. H. (1996). Inflation Targeting: Theory and Policy Implications. *Staff Papers*, 43(4), 779-795.
- Green, S. (1988). Strategy, Organizational Culture and Symbolism. *Long Range Planning*, 21(4), 121-129.
- Grigore, G. (2009). Corporate Social Responsibility and Reputation. *Metalurgia International*, 14(11), 95-98.
- Griskevicius, V., Tybur, J. M., ve Van den Bergh, B. (2010). Going Green to Be Seen: Status, Reputation, and Conspicuous Conservation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(3), 392 – 404
- Grunig J E ve Repper F C (2005) Stratejik Yönetim, Kamular ve Gündemler, James. E. Grunig (hızl.), Serra Görpe (ed.), *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, Rota Yayınları, İstanbul, ss 131–173.
- Guest, P. M. (2009). The Impact of Board Size On Firm Performance: Evidence From The UK. *The European Journal of Finance*, 15(4), 385-404.
- Gul, F. A., ve Leung, S. (2004). Board Leadership, Outside Directors' Expertise and Voluntary Corporate Disclosures. *Journal of Accounting and Public Policy*, 23(5), 351-379.
- Gümüş, M., ve Öksüz, B. (2009). Key Role within Reputation Process: Corporate Social Responsibility Communication. *Journal of Yasar University*, 4(14), 2129-2150.

- Gür, B. (2012). Sürdürülebilir Kalkınma, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Türkiye’de Mikro Finansman Uygulamaları 87 – 106 *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Yıl: 11 Sayı: 21 Bahar 2012 / 1, 87-106
- Güzelcik, E. (1999). *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Hackston, D., ve Milne, M. J. (1996). Some Determinants of Social and Environmental Disclosures in New Zealand Companies. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9(1), 77-108.
- Hall, R. (1992). The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144.
- Hall, R. (1993). A framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607-618.
- Hammond, S. A., ve Slocum, J. W. (1996). The Impact of Prior Firm Financial Performance on Subsequent Corporate Reputation. *Journal of Business Ethics*, 15(2), 159-165.
- Harris, M., ve Raviv, A. (2006). A Theory of Board Control and Size. *The Review of Financial Studies*, 21(4), 1797-1832.
- Hatch, M. J., ve Schultz, M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1018.
- Hayward, M. L., Rindova, V. P., ve Pollock, T. G. (2004). Believing One's Own Press: The Causes and Consequences of CEO Celebrity. *Strategic Management Journal*, 25(7), 637-653.
- He, H., ve Li, Y. (2011). CSR and Service Brand: The Mediating Effect of Brand Identification and Moderating Effect of Service Quality. *Journal of Business Ethics*, 100(4), 673-688.
- Healy, P. M. ve Palepu, K. G. (2001) Information Asymmetry, Corporate Disclosure, and the Capital Markets: A Review of the Empirical Disclosure Literature. *Journal of Accounting and Economics*, 31(1),405 – 440.

- Helm, S. (2011). Employees' Awareness of Their Impact on Corporate Reputation. *Journal of Business Research*, 64(7), 657-663.
- Helm, S., Eggert, A., ve Garnefeld, I. (2010). Modeling the Impact of Corporate Reputation on Customer Satisfaction and Loyalty Using Partial Least Squares. *In Handbook of Partial Least Squares* (pp. 515-534). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Herbig, P. ve Milewicz, J. (1995), "The Relationship of Reputation And Credibility To Brand Success", *Journal of Consumer Marketing*, Vol 12, Issue 4, 6-11
- Herbig, P., Milewicz, J., ve Golden, J. (1994). A Model of Reputation Building and Destruction. *Journal of Business Research*, 31(1), 23-31.
- Hermalin, B. E., ve Weisbach, M. S. (1991). The Effects of Board Composition and Direct Incentives on Firm Performance. *Financial Management*, 101-112.
- Hermalin, B. E., ve Weisbach, M. S. (1998). Endogenously Chosen Boards of Directors and Their Monitoring of the CEO. *American Economic Review*, 96-118.
- Hill, C. W. L. ve T. M. Jones (1992), Stakeholder-Agency Theory. *Journal of Management Studies*, 29(2),131-154.
- Hill, R. P., ve Cassill, D. L. (2004). The Naturological View of The Corporation and Its Social Responsibility: an Extension of the Frederick Model of Corporation–Community Relationships. *Business and Society Review*, 109(3), 281-296.
- Hillman, A. J., Cannella Jr, A. A., ve Harris, I. C. (2002). Women and Racial Minorities in the Boardroom: How do Directors Differ? *Journal of Management*, 28(6), 747-763.
- Hillman, A. J., Cannella, A. A., ve Paetzold, R. L. (2000). The Resource Dependence Role of Corporate Directors: Strategic Adaptation of Board Composition In Response to Environmental Change. *Journal of Management Studies*, 37(2), 235-256.
- Hillman, A. J., ve Dalziel, T. (2003). Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383-396.

- Hillman, A. J., ve Hitt, M. A. (1999). Corporate Political Strategy Formulation: A model of Approach, Participation, and Strategy Decisions. *Academy of Management Review*, 24(4), 825-842.
- Hillman, A. J., ve Keim, G. D. (2001). Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What 's The Bottom Line? *Strategic Management Journal*, 22(2), 125–139
- Hillman, A. J., Withers, M. C., ve Collins, B. J. (2009). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*, 35(6), 1404-1427.
- Hofstede, Geert. (2000), *Cultures Conse – Quences, Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage Publications, London.
- Huang, C. J. (2010). Corporate Governance, Corporate Social Responsibility and Corporate Performance. *Journal of Management & Organization*, 16(5), 641-655.
- Huse, M. (2003). Renewing Management and Governance: New Paradigms of Governance? *Journal of Management and Governance*, 7(3), 211-221.
- Hussain, S. H., ve Mallin, C. (2003). The Dynamics of Corporate Governance in Bahrain: Structure, Responsibilities and Operation of Corporate Boards. *Corporate Governance: An International Review*, 11(3), 249-261.
- Husted, B. W., ve Allen, D. B. (2000). Is It ethical to Use Ethics as Astrategy? *Journal of Business Ethics*, 27(1-2), 21-31.
- Huther, J. (1997). An Empirical Test of The Effect of Board Size on Firm Efficiency. *Economics Letters*, 54(3), 259-264.
- Ibrahim, N. A., ve Angelidis, J. P. (1995). The Corporate Social Responsiveness Orientation of Board Members: Are There Differences Between Inside and Outside Directors? *Journal of Business Ethics*, 14(5), 405-410.
- Ijas, J. (2012). *The Impact of Board Gender Diversity on Corporate Responsibility Performance in the FTSE 100. Dissertation Submitted in Partial Fulfilment of the Requirement for the MSC in Corporate Governance & Business Ethics Department of Management, Birkbeck College University of London.*

- Jackling, B., ve Johl, S. (2009). Board Structure and Firm Performance: Evidence from India's Top Companies. *Corporate Governance: An International Review*, 17(4), 492-509.
- Jenkins, H., ve Yakovleva, N. (2006). Corporate Social Responsibility in the Mining Industry: Exploring Trends in Social and Environmental Disclosure. *Journal of Cleaner Production*, 14(3-4), 271-284.
- Jensen, M. C. (1993). The Modern Industrial Revolution, Exit, and The Failure of Internal Control systems. *The Journal of Finance*, 48(3), 831-880.
- Jo, J. Y. (2015). Power of SNS Authenticity on Company Reputation. *Journal of Digital Convergence*, 13(2), 73-81.
- Johnson, H. H. (2003). Does It Pay to Be Good? *Social Responsibility and Financial Performance*. *Business Horizons*, 46(6), 34-40.
- Johnson, J. L., Daily, C. M., ve Ellstrand, A. E. (1996). Boards of Directors: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 22(3), 409-438.
- Johnson, R. A., ve 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.
- Jones, G. R., ve Hill, C. W. (1988). Transaction Cost Analysis of Strategy- Structure Choice. *Strategic Management Journal*, 9(2), 159-172.
- Jones, R. (2005). Finding Sources of Brand Value: Developing a Stakeholder model of Brand Equity. *Journal of Brand Management*, 13(1), 10-32
- Kang, K. H., Lee, S., ve Huh, C. (2010). Impacts of Positive and Negative Corporate Social Responsibility Activities on Company Performance in the Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 72-82.
- Karaibrahimoğlu, Y. Z. (2010). Corporate Social Responsibility in Times of Financial Crisis. *African Journal of Business Management*, 4(4), 382-389.
- Karatepe, S. (2008). İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(23). 77 – 97

- Karayel Bilbil, E., Sütçü, C. S., ve Dayanç Kıyat, B. (2013). *Türkiye’de Telekomünikasyon Sektöründe Kurumsal İtibar Katsayısı ve Marka Sadakati Üzerine Bir Araştırma*. 163 – 175
- Karayel, M., ve Gök, İ. Y. (2009). Kurumsal Yönetim-Performans İlişkisi: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksine Kayıtlı Halka Açık Şirketlerde Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(12), 9-28.
- Kassinis, G., ve Vafeas, N. (2002). Corporate Boards and Outside Stakeholders as Determinants of Environmental Litigation. *Strategic Management Journal*, 23(5), 399-415.
- Kaul, A., ve Luo, J. (2018). An economic Case for CSR: The Comparative Efficiency of for-profit Firms in Meeting Consumer Demand for Social Goods. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1650-1677.
- Kaymak, T., ve Bektas, E. (2008). East Meets West? Board Characteristics in An Emerging Market: Evidence from Turkish banks. *Corporate Governance: An International Review*, 16(6), 550-561.
- Kelgökmen, D. (2010). İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Literatür Taraması. *Ege Academic Review*, 10(1). 303 – 318
- Kesner, I. F., Victor, B., ve Lamont, B. T. (1986). Board Composition and The Commission of Illegal Acts: An investigation of Fortune 500 Companies. *Academy of Management Journal*, 29(4), 789-799.
- Ketchen Jr, D. J., Adams, G. L., ve Shook, C. L. (2008). Understanding and Managing CEO Celebrity. *Business Horizons*, 51(6), 529-534.
- Kılıç, M., Kuzey, C., ve Uyar, A. (2015). The Impact of Ownership and Board Structure on Corporate Social Responsibility (CSR) Reporting in The Turkish Banking Industry. *Corporate Governance*, 15(3), 357-374.
- Kim, H. R., Lee, M., Lee, H. T., ve Kim, N. M. (2010). Corporate Social Responsibility and Employee–Company Identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557-569.

- King, B. G., ve Whetten, D. A. (2008). Rethinking the Relationship Between Reputation and Legitimacy: A Social Actor Conceptualization. *Corporate Reputation Review*, 11(3), 192-207.
- Koç, U, (2015). *Koşul Bağımlılık Kuramı* (Ed. Deniz Taşçı, Erkan Erdemir) T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2949 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1905
- Koçer, B. (2006). *İçsel Bir Yönetişim Mekanizması Olarak Yönetim Kurulları: İMKB’de İşlem Gören Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapısı ve İşlevleri Üzerine Bir Uygulama*. Ankara: SPK Yayınları, Yayın, (201).
- Koh, P. S., Qian, C., ve Wang, H. (2014). Firm Litigation Risk and The Insurance Value of Corporate Social Performance. *Strategic Management Journal*, 35(10), 1464-1482.
- Kolk, A., ve Van Tulder, R. (2010). International Business, Corporate Social Responsibility and Sustainable Development. *International Business Review*, 19(2), 119-125.
- Kondra, A. Z., ve Hinings, C. R. (1998). Organizational Diversity and Change in Institutional Theory. *Organization Studies*, 19(5), 743-767.
- Konrad, A. M., Kramer, V., ve Erkut, S. (2008). Critical Mass: The Impact of Three or More Women on Corporate Boards. *Organizational Dynamics*, 37(2), 145-164.
- Kosnik, R. D. (1987). Greenmail: A study of Board Performance in Corporate Governance. *Administrative Science Quarterly*, 163-185.
- Kosnik, R. D. (1990). Effects of Board demography and Directors' Incentives on Corporate Greenmail Decisions. *Academy of Management Journal*, 33(1), 129-150.
- Kotler, P. (2000), *Pazarlama Yönetimi*,10.Baskı, (Çev.: N. Muallimoglu), Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Kramer, V. W., Konrad, A. M., Erkut, S., ve Hooper, M. J. (2006). *Critical Mass on Corporate Boards: Why Three or More Women Enhance Governance* (pp. 2-4). Wellesley, MA: Wellesley Centers for Women.

- Kwon, S., Ha, S., & Kowal, C. (2017). How Online Self – Customization Creates Identification: Antecedents and Consequences of Consumer – Customized Product Identification and The Role of Product Involvement. *Computers in Human Behavior*, 75, 1-13.
- Lai, C. S., Chiu, C. J., Yang, C. F., ve Pai, D. C. (2010). The Effects of Corporate Social Responsibility on Brand Performance: The Mediating Effect of Industrial Brand Equity and Corporate Reputation. *Journal of Business Ethics*, 95(3), 457-469.
- Lange, D., Lee, P. M., ve Dai, Y. (2011). Organizational Reputation: A Review. *Journal of Management*, 37(1), 153-184.
- Lattemann, C., Fetscherin, M., Alon, I., Li, S., ve Schneider, A. M. (2009). CSR Communication Intensity in Chinese and Indian Multinational Companies. *Corporate Governance: An International Review*, 17(4), 426-442.
- Lattemann, C., Schneider, A. M., ve Kupke, S. (2007). Corporate Social Responsibility and the Capabilities Based View—a Case Study of a Multinational Enterprise (mne). *Revue de L'organisation Responsable*, 2(3), 18-29.
- Lembet, Z. (2013). Markalar ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 1-24.
- Lemmink, J., Schuijf, A., ve Streukens, S. (2003). The Role of Corporate Image and Company Employment Image in Explaining Application Intentions. *Journal of Economic Psychology*, 24(1), 1-15.
- Lev, B., Petrovits, C., ve Radhakrishnan, S. (2010). Is Doing Good Good for you? How Corporate Charitable Contributions Enhance Revenue Growth. *Strategic Management Journal*, 31(2), 182-200.
- Lewellyn, P. G. (2002). Corporate Reputation: Focusing the Zeitgeist. *Business & Society*, 41(4), 446-455.
- Li, J., ve Wang, H. B. (2007, September). An Empirical Examination of Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility: a Chinese Banking Industry Investigation. In *Wireless Communications, Networking and Mobile Computing, 2007. WiCom 2007. International Conference on* (pp. 3292-3295). IEEE.

- Li, S., Fetscherin, M., Alon, I., Lattemann, C., ve Yeh, K. (2010). Corporate Social Responsibility in Emerging Markets. *Management international Review*, 50(5), 635-654.
- Lii, Y. S., & Lee, M. (2012). Doing Right Leads to Doing Well: When The Type of CSR and Reputation Interact to Affect Consumer Evaluations of The Firm. *Journal of Business ethics*, 105(1), 69-81.
- Linck, J. S., Netter, J. M., ve Yang, T. (2008). The Determinants of Board Structure. *Journal of Financial Economics*, 87(2), 308-328.
- Linthicum, C., Reitenga, A. L., ve Sanchez, J. M. (2010). Social Responsibility and Corporate Reputation: The Case of The Arthur Andersen Enron Audit Failure. *Journal of Accounting and Public Policy*, 29(2), 160-176.
- Lipton, M., ve Lorsch, J. W. (1992). A Modest Proposal for Improved Corporate Governance. *The Business lawyer*, 59 – 77.
- Lopatta, K., Jaeschke, R., ve Chen, C. (2017). Stakeholder Engagement and Corporate Social Responsibility (CSR) Performance: International Evidence. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(3), 199-209.
- Lorca P ve Garcia-Diez J (2004) The Relation Between Firm Survival and The Achievement of Balance Among its Stakeholders: An Analysis, *International Journal of Management*, 21 (1), 93–99
- Lu, Y., Abeysekera, I., ve Cortese, C. (2015). Corporate Social Responsibility Reporting Quality, Board Characteristics and Corporate Social Reputation: Evidence From China. *Pacific Accounting Review*, 27(1), 95-118.
- Luo, J., Kaul, A., ve Seo, H. (2018). Winning Us With Trifles: Adverse Selection in The Use of Philanthropy as Insurance. *Strategic Management Journal*, 39(10), 2591-2617.
- Luo, X., ve Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value. *Journal of Marketing*, 70(4), 1-18.

- Luoma, P. ve Goodstein, J. 1999. Stakeholders and Corporate Boards: Institutional Influences on Board Composition and Structure, *Academy of Management Journal*, 42: 553- 563.
- MacAvoy, P. W., ve Millstein, I. M. (2003). *The Recurrent Crisis in Corporate Governance* (p. 192). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- MacInnis, D. J., & Price, L. L. (1987). The role of Imagery in information processing: Review and extensions. *Journal of Consumer Research*, 13(4), 473-491.
- Mackey, A., Mackey, T. B., ve Barney, J. B. (2007). Corporate Social Responsibility and firm Performance: Investor Preferences and Corporate Strategies. *Academy of Management Review*, 32(3), 817-835.
- Mahon, J. F. (2002), “Corporate Reputation: Research Agenda Using Strategy and Stakeholder Literature”, *Business ve Society*, 41(4), 415-445.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2000). Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23(3), 283-297.
- Maignan, I., ve Ferrell, O. C. (2004). Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3-19.
- Mak, Y. T., ve Li, Y. (2001). Determinants of Corporate Ownership and Board Structure: Evidence From Singapore. *Journal of Corporate Finance*, 7(3), 235-256.
- Malette, P., ve Fowler, K. L. (1992). Effects of Board Composition and Stock Ownership on The Adoption of “Poison Pills”. *Academy of Management Journal*, 35(5), 1010-1035.
- Markarian, G., ve Parbonetti, A. (2007). Firm complexity and Board of Director Composition. *Corporate Governance: an international Review*, 15(6), 1224-1243.
- Marquis, C., Glynn, M. A. ve Davis, G. F. (2007), ‘Community Isomorphism and Corporate Social Action’, *Academy of Management Review* 32(3), 925 – 940.

- Mathews, P. (2006). The role of Mentoring in Promoting Organizational Competitiveness. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 16(2), 158-169.
- Mattingly, J. E., ve Berman, S. L. (2006). Measurement of Corporate Social Action: Discovering Taxonomy in The Kinder Lydenburg Domini Ratings Data. *Business ve Society*, 45(1), 20-46.
- Mazzola, P., Ravasi, D., ve Gabbioneta, C. (2006). How to Build Reputation in Financial Markets. *Long Range Planning*, 39(4), 385-407.
- McGuire, J. W., Richman, M. L., Daly, R. F., ve Jorjani, S. (1988). The Efficient Production of "Reputation" by Prestige Research Universities in the United States. *The Journal of Higher Education*, 59(4), 365-389.
- McKendall, M., Sánchez, C., ve Sicilian, P. (1999). Corporate Governance and Corporate Illegality: The Effects of Board Structure on Environmental Violations. *The International Journal of Organizational Analysis*, 7(3), 201-223.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., ve Wright, P. M. (2006). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1 – 18.
- McWilliams, A., ve Siegel, D. (2000). Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification? *Strategic Management Journal*, 21(5), 603-609.
- Meyer, J. W., ve Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Mishra, S., ve Suar, D. (2010). Does Corporate Social Responsibility Influence Firm Performance of Indian Companies? *Journal of Business Ethics*, 95(4), 571-601.
- Mitchell, R. K., Agle, B., R. ve 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.
- Mohr, L. A., ve Webb, D. J. (2005). The Effects of Corporate Social Responsibility and Price on Consumer Responses. *Journal of Consumer Affairs*, 39(1), 121-147.

- Moradi, E., ve Malgharani, A. M. *The Relationship Between Risk Management and Board Structure of Accepted Firms in Tehran Stock Exchange*. 662 – 669
- Morsing, M., ve Schultz, M. (2006). Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies. *Business Ethics: a European Review*, 15(4), 323 – 338.
- Muller, A., ve Kräussl, R. (2011). Doing Good Deeds in Times of Need: A Strategic Perspective on Corporate Disaster Donations. *Strategic Management Journal*, 32(9), 911-929.
- Murphy, J. M. (1992). Assessing the Value of Brands. In Branding: A Key Marketing Tool (pp. 184-197). *Palgrave Macmillan*, London. (Ed.) Murphy, John (Basingstoke), Macmillan, pp 184-197
- Musteen, M., Datta, D. K., ve Kemmerer, B. (2010). Corporate Reputation: Do Board Characteristics Matter? *British Journal of Management*, 21(2), 498-510.
- Muth, M., ve Donaldson, L. (1998). Stewardship Theory and Board Structure: A Contingency Approach. *Corporate Governance: An International Review*, 6(1), 5-28.
- Muthuri, J. ve Gilbert, V. (2011) An Institutional Analysis of Corporate Social Responsibility in Kenya. (01674544). *Springer Science ve Business Media B.V.* 467 – 483
- Nemeth, C. J. (1986). Differential Contributions of Majority and Minority Influence. *Psychological Review*, 93(1), 23. 23 – 32
- Neustadtl, A. (1990). Interest-group PACsmanship: An Analysis of Campaign Contributions, Issue Visibility and Legislative Impact. *Social Forces*, 69(2), 549-564.
- Nguyen, N. ve LeBlanc, G. (2001). Image and Reputation of Higher Education Institutions in Students' Retention Decisions. *International Journal of Educational Management*, 15(6), 303-311.

- Nielsen, S., ve Huse, M. (2010). The Contribution of Women on Boards of Directors: Going Beyond The Surface. *Corporate Governance: An International Review*, 18(2), 136-148.
- Ocak, M. (2013). Yönetim Kurulu ve Üst Yönetimde Yer Alan Kadınların Finansal Performansa Etkisi: Türkiye'ye İlişkin Bulgular. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (60), 107-126.
- Odabaşı, Y., ve Oyman, M. (2002). *Marketing Communication Management*, 11th Edition, MediaCat Books
- O'Donoghue, E. J. (2004). The Construction of a Firm's Governance Structure in a Setting of Uncertainty. *Managerial and Decision Economics*, 25(5), 221-229.
- Okan, T., Sarı, S., ve İlhan-Nas, T. (2014). Yönetim Kurulu Yapısı ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Uluslararası Çeşitlenmenin Aracılık Etkisi. *İÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 25(77), 39-78.
- Oliver, C. (1997) Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views. *Strategic Management Journal*, 18(9), 697 – 713.
- Orçan, M. (2007). Yoksullukla Mücadelede Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) Kampanyaları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 27-37.
- Orlitzky, M., F.L. Schmidt, F. L., ve S.L. Rynes, (2003), “Corporate Social and Financial Performance: A Meta – Analysis”, *Organization Studies*, 24(3), 403-441.
- Oruç, M. S. İ. (2010). Kurumsal İtibar Oluşturmada Stratejik İşbirliği Olarak İşletme – Stk İlişkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2).
- Öksüz, M. G. B. (2009). Çalışanların Kurumsal İtibar Sürecine Katılımlarında İçsel İletişimin Rolü. *Journal of Yaşar University*, 4(16), 2637-2660.
- Öz, E. Ü., ve Bulutlar, F. (2009). Algılanan Kurumsal İtibar ve Kurumdan Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Bir Ara Değişken Olarak Özdeşleşmenin Rolü. *Journal of Management Research/Yonetim Arastirmalari Dergisi*, 9(1).

- Özalp, İ., Tonus, H. Z., ve Sarıkaya, M. (2008). *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamaları Üzerine Bir Araştırma* 69 – 84
- Özer, B., ve Yamak, S. (2001). The Role of Market Control on The Relation Between Ownership and Performance: Evidence From Turkish Market. Bogaziçi University Working Paper. Pound, J. (1988). *Proxy Contests and The Efficiency of Shareholder Oversight. Journal of Financial Economics*, 20, 237-265.
- Özkol, E., Çelik, M., ve Gönen, S. (2005). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Muhasebenin Sosyal Sorumluluğu. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (27), 134-145.
- Özüpek M N (2008) Sosyal Sorumluluk, Ahmet Kalender ve Mehmet Fidan (ed.), *Halkla İlişkiler*, Tablet Yayınları, Konya, ss 251–289.
- Patelli, L., ve Prencipe, A. (2007). The Relationship Between Voluntary Disclosure and Independent Directors in The Presence of A Dominant Shareholder. *European Accounting Review*, 16(1), 5-33.
- Peng, M. W., Li, Y., Xie, E., ve Su, Z. (2010). CEO Duality, Organizational Slack, and Firm Performance in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(4), 611-624.
- Pérez, A. (2015). Corporate Reputation and CSR reporting to Stakeholders: Gaps in the Literature and future lines of Research. *Corporate Communications: An International Journal*, 20(1), 11-29.
- Pfau, M., Haigh, M. M., Sims, J., ve Wigley, S. (2008). The Influence of Corporate Social Responsibility Campaigns on Public Opinion. *Corporate Reputation Review*, 11(2), 145-154.
- Pfeffer, J. (1972), ‘Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and Its Environment’, *Administrative Science Quarterly* 17, 218–228.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. (2003). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford University Press.

- Pfeffer, J., Salancik, G. (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.
- Pfeffer, J., Salancik, G. (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.
- Podolny, J. M., ve Phillips, D. J. (1996). The Dynamics of Organizational Status. *Industrial and Corporate Change*, 5(2), 453-471.
- Porter, M. ve Kramer, M. (2006) Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, pp. 79-92.
- Puncheva-Michelotti, P., ve Michelotti, M. (2010). The role of the Stakeholder Perspective in Measuring Corporate Reputation. *Marketing Intelligence ve Planning*, 28(3), 249-274.
- Raheja, C. G. (2005). Determinants of Board size and Composition: A Theory of Corporate Boards. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 40(2), 283-306.
- Raithel, S., & Schwaiger, M. (2015). The Effects of Corporate Reputation perceptions of The General Public on Shareholder Value. *Strategic Management Journal*, 36(6), 945-956.
- Rao, H. (1994). The Social construction of Reputation: Certification contests, legitimation and The Survival of Organizations in The American Automobile Industry: 1895–1912. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 29-44.
- Rao, K., ve Tilt, C. (2016). Board Composition and Corporate Social Responsibility: The Role of Diversity, Gender, Strategy and Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 138(2), 327-347.
- Rechner, P. L., ve Dalton, D. R. (1991). CEO Duality and Organizational Performance: A Longitudinal Analysis. *Strategic Management Journal*, 12(2), 155-160.
- Rhee, M., ve Lee, J. H. (2008). The Signals Outside Directors Send to Foreign Investors: Evidence From Korea. *Corporate Governance: An International Review*, 16(1), 41-51.

- Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P., & Sever, J. M. (2005). Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational Reputation. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1033-1049.
- Riordan, C. M., Gatewood, R. D., ve Bill, J. B. (1997). Corporate Image: Employee Reactions and Implications For Managing Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics*, 16(4), 401-412.
- Roberts, J., McNulty, T. ve Stiles, P. (2005). Beyond Agency Conceptions of The Work of The Non - Executive Director: *Creating Accountability in The Boardroom. British Journal of Management*, 16(s1).
- Roberts, P. W., ve Dowling, G. R. (2002). Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077-1093.
- Rose, C., ve Thomsen, S. (2004). The Impact of Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence. *European Management Journal*, 22(2), 201-210.
- Rosener, J. B. (1990). Ways Women Lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 119-125.
- Rosenstein, S., ve Wyatt, J. G. (1990). Outside Directors, Board Independence, and Shareholder Wealth. *Journal of Financial Economics*, 26(2), 175-191.
- Rudman, L. A., ve Glick, P. (2001). Prescriptive Gender Stereotypes And Backlash Toward Agentic Women. *Journal of Social Issues*, 57(4), 743-762.
- Russo, M. V. ve P. A. Fouts: 1997, 'A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability', *Academy of Management Journal* 40, 534-559.
- Sabuncuoğlu, Z. (2004), *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Aktüel Yayınları, Bursa
- Saç, Ö. (2009). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi Üzerine Bandırma Yerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P., ve Saeidi, S. A. (2015). How Does Corporate Social Responsibility Contribute to Firm Financial Performance? The

Mediating Role of Competitive Advantage, Reputation, and Customer Satisfaction. *Journal of Business Research*, 68(2), 341-350.

Sakarya, Ş., Yıldırım, A., ve Aytekin, S. (2014). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Açıklamalarının Finansal Performans Üzerine Etkisi: BIST-30'da Bir Uygulama*. 1 – 16

Saran, M., Coşkun, G., İnalzorel, F., ve Aksoy, Z. (2011). Üniversitelerde Sosyal Sorumluluk Bilincinin Geliştirilmesi: Ege Üniversitesi Topluma Hizmet Uygulamaları DERSİ Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Yasar University*, 6(22).3732 – 3747

Saylı, H., Ağca, V., Kızıldağ, D. ve Uğurlu, A. G. (2009). Etik, Kurumsal İtibar ve Kurumsal Performans İlişisini Belirlemeye Yönelik İlk 500 İşletme İçinde Yapılmış Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2).

Scherer, A., & Palazzo, G. (2008). Globalization and Corporate Social Responsibility. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* Eds.: A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D. Siegel Oxford University Press 2008: 413 – 431

Schultz, M., Mouritsen, J., ve Gabrielsen, G. (2001). Sticky Reputation: Analyzing A Ranking System. *Corporate Reputation Review*, 4(1), 24-41.

Schwaiger, M., Raithel, S., ve Schloderer, M. (2009). Recognition or Rejection—How a Company's Reputation Influences Stakeholder Behaviour. *In Reputation Capital* (pp. 39-55). Springer, Berlin, Heidelberg.

Scott, W. R. (2005). Institutional Theory: Contributing to a Theoretical Research Program. *Great Minds in Management: The Process of Theory Development*, 37, 460 – 484.

Scott, W. R., ve Meyer, J. W. (1994). *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*. Sage.

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.

- Sen, S., ve Bhattacharya, C. B. (2001). Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243.
- Sermaye Piyasası Kurulu*; 2004 <http://www.spk.gov.tr/Sayfa/Index/5/7>
- Sert, N. Y. (2012). Türkiye'de Özel Sektörün Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışına İlişkin Yarar Algısı: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Duyurulmasında Web Sitelerinin Kullanılması. *AJIT-e: Online Academic Journal of Information Technology*, 3(9). 32 – 50
- 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.
- Shapiro, C. (1983). Premiums For High Quality Products As Returns to Reputations. *The Quarterly Journal of Economics*, 98(4), 659-679
- Sharma, R., ve Sharma, M. (2011). Attitude of The Youth Towards Corporate Social Responsibility in India: A Study of Jalandhar District. *IUP Journal of Management Research*, 10(1). 7 – 27
- Sharma, S., Durand, R. M., ve Gur-Arie, O. (1981). Identification and Analysis of Moderator Variables. *Journal of Marketing Research*, 291-300.
- Shleifer, A., ve Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737-783.
- Siciliano, J. I. (1996). The Relationship of Board Member Diversity to Organizational Performance. *Journal of Business Ethics*, 15(12), 1313-1320.
- Siltaoja, M. E. (2006). Value Priorities As Combining Core Factors Between CSR and Reputation—a qualitative Study. *Journal of Business Ethics*, 68(1), 91-111.
- Singh, V., Terjesen, S., ve Vinnicombe, S. (2008). Newly Appointed Directors in The Boardroom: How Do Women and Men Differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58.

- Siregar, S.V. ve Bachtiar, Y. (2010), “Corporate Social Reporting: Empirical Evidence From Indonesia Stock Exchange”, *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol. 3 No. 3, pp. 241-252.
- Soleimani, A. (2011). *Essays on Corporate Reputation: Antecedents and Consequences*. Florida International University.
- Solmaz, B. (2005). İşletmelerin Değişen Konumuyla Gelişen Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bilinci ve Turkcell'in Desteklediği “Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları” Projesinin Genel Bir Değerlendirmesi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 4(1), 116-125.
- Šontaitė, M., & Bakanauskas, A. (2011). Measurement model of Corporate Reputation at Higher Education Institutions: Customers' Perspective. *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, 2011, nr. 59, p. 115-130.
- Spence, L. J., ve Rutherford, R. (2001). Social Responsibility, Profit Maximisation and The Small Firm Owner-Manager. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 8(2), 126-139.
- Spence, M. (1973). ‘Job Market Signaling’, *Quarterly Journal of Economics*, 87, pp. 355–379.
- Stam, W., ve Elfring, T. (2008). Entrepreneurial Orientation and New Venture Performance: The Moderating Role of Intra-and Extraindustry Social Capital. *Academy of Management Journal*, 51(1), 97-111.
- Stevenson, W. B., ve Radin, R. F. (2009). Social Capital and Social Influence on The Board of Directors. *Journal of Management Studies*, 46(1), 16-44.
- Stokes, D. (2000). Putting Entrepreneurship Into Marketing: The Processes of Entrepreneurial Marketing. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 2(1), 1-16.
- Stuart, H. (1999). The Effect of Organizational Structure on Corporate Identity Management. *Corporate Reputation Review*, 2(2), 151-164.
- Swartz, N. P., ve Firer, S. (2005). Board Structure and Intellectual Capital Performance in South Africa. *Meditari Accountancy Research*, 13(2), 145-166.

- Syed Alwi, S. F., Nguyen, B., Melewar, T. C., Loh, Y. H., & Liu, M. (2016). Explicating Industrial Brand Equity: Integrating Brand Trust, Brand Performance and Industrial Brand Image. *Industrial Management & Data Systems*, 116(5), 858-882.
- Şahin K., Başfıncı Ç., Özsalih A., "The Impact of Board Composition on Corporate's Financial and Social Responsibility Performance: Evidence from Public-listed Companies in Turkey", *African Journal of Business Management*, vol.5, pp.2959-2978, 2011
- Şengür, E. D., ve Püskül, S. Ö. (2011). İMKB Kurumsal Yönetim Endeksindeki Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapısı ve İşletme Performansının Değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (31).
- Tak, B. ve Aydemir, B. A. (2006), "Agılanan Örgütsel Prestij ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *14.Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi*, 25-27 Mayıs Erzurum, 215-216
- Tang, L., ve Li, H. (2009). Corporate Social Responsibility Communication of Chinese and global corporations in China. *Public Relations Review*, 35(3), 199-212.
- Tanriöven, C., Küçük Kaplan, İ., ve Başçı, E. S. (2006). Kurumsal yönetim açısından sahiplik ve kontrol yapısı ile üst düzey yönetici durumunun İMKB'de faaliyet gösteren bankalarda incelenmesi. *Iktisat İşletme ve Finans*, 21(241), 87-104.
- Teece, D. (1998). Capturing Value From Knowledge Assets: The New Economy, Markets For Know-How and Intangible Assets. *California Management Review*, 40(3), 55-79.
- Temiz, H., Dalkılıç, E., ve Hacıhasanoğlu, T. (2017). Yönetim Kurulu Yapısı ve Kâr Yönetimi Uygulamaları: BİST İmalat Sektörü Örneği. *BMIJ*, 5(4), 119-136.
- Terzi, S., Şen, İ. K., ve Solak, B. (2014). Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Denetim Kalitesine Etkisi: Borsa İstanbul'da Ampirik Bir Araştırma. *International Journal of Management Economics & Business/Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(23). 191 – 206

- Tirole, J. (1996). A Theory of Collective Reputations (With Applications to The Persistence of Corruption and to Firm Quality). *The Review of Economic Studies*, 63(1), 1-22.
- Tischer, S., ve HildeBrandt, L. (2014). Linking Corporate Reputation and Shareholder Value Using The Publication of Reputation Rankings. *Journal of Business Research*, 67(5), 1007-1017.
- Torlak, Ö., ve Erdemir, E. Yönetim Kurulu Üyelerinin Kurumsal Yönetim ve Sosyal Sorumluluk İlişkisine Yönelik Algılamaları. *IV. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi*, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Ankara, 13-14.
- Tuggle, C. S., Sirmon, D. G., Reutzell, C. R., ve Bierman, L. (2010). Commanding Board of Director Attention: Investigating How Organizational Performance and CEO Duality Affect Board Members' Attention to Monitoring. *Strategic Management Journal*, 31(9), 946-968.
- Turker, D. (2009). Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427.
- Tuzcu, A. (2014). The Impact of Corporate Social Responsibility Perception on The Job Satisfaction and Organizational Commitment/Kurumsal sosyal sorumluluk Algısının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 185-203.
- Türkiye İtibar Atölyesi Genel* (2016)
- Türkiye'de Yönetim Kurullarında Kadın 2017 Raporu*
- Udayasankar, K. (2008). Corporate Social Responsibility and Firm Size. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 167-175.
- Ullmann, A. A. (1985). Data in Search of A Theory: A Critical Examination of The Relationships Among Social Performance, Social Disclosure and Economic Performance of US Firms. *Academy of Management Review*, 10(3), 540-557.
- Unerman, J. ve Bennett, M. (2004). Increased Stakeholder Dialogue and The Internet: Towards Greater Corporate Accountability or Reinforcing Capitalist Hegemony? *Accounting, Organizations and Society*, 29(7), 685 – 707.

- Ural, E. G. (2012). Kurumsal İtibarı Ölçme Yöntemi Olarak Türkiye İtibarı Endeksi Ve Endeks Sonuçlarından Hareketle Türkiye’de Elektronik Sektörünün İtibarı Üzerine Bir Değerlendirme. *AJIT-e: Online Academic Journal of Information Technology*, Cilt, 3, 7-20.
- Usta, M ve Pınar, İ. (2009) İtibar Yönetimi Kapsamında Sosyal Sorumluluk, *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 8 (28), 4–13.
- Uzunoğlu, E., ve Öksüz, B. (2008). Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 5(3), 111-123.
- Vafeas, N. (2000). Board Structure and The Informativeness of Earnings. *Journal of Accounting and Public Policy*, 19(2), 139-160.
- Van den Berghe, L., ve Louche, C. (2005). The link Between Corporate Governance and Corporate Social Responsibility in Insurance. *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*, 30(3), 425-442.
- Van Het Hof, S., D. ve Çabuk D (2009) Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Metin Işık ve Mustafa Akdağ (ed.) *Dünden Bugüne Halkla İlişkiler*, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya, 53–73.
- Vanhamme, J. ve Grobbsen, B. (2009). “Too Good to Be True!”. The Effectiveness of CSR History in Countering Negative Publicity. *Journal of Business Ethics*, 85, 273-283.
- Varadarajan, P. R., ve Menon, A. (1988). Cause – Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy. *The Journal of Marketing*, 58-74.
- Vera, J. (2016). Two Paths to Customer Loyalty: The Moderating Effect of The Differentiation Level Strategy in the Performance – Satisfaction – Value - Intentions Relationship. *Journal of Product & Brand Management*, 25(2), 171-183.
- Vural, Z. B. A., ve Coşkun, G. (2011). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 1(1), 61-87.

- Waddock, S. A., ve Graves, S. B. (1997). The Corporate Social Performance–Financial Performance Link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.
- Wade, J. B., Porac, J. F., Pollock, T. G., ve Graffin, S. D. (2008). Star CEOs: benefit or burden? *Organizational Dynamics*, 37(2), 203-210.
- Wade, J. B., Porac, J. F., Pollock, T. G., ve Graffin, S. D. (2008). Star CEOs: benefit or burden? *Organizational Dynamics*, 37(2), 203-210.
- Wade, J. B., Porac, J. F., Pollock, T. G., ve Graffin, S. D. (2008). Star CEOs: Benefit or Burden? *Organizational Dynamics*, 37(2), 203-210.
- Walsh, G., Mitchell, V. W., Jackson, P. R., & Beatty, S. E. (2009). Examining The Antecedents and Consequences of Corporate Reputation: A Customer Perspective. *British Journal of Management*, 20(2), 187-203.
- Wang, H., Choi, J., ve Li, J. (2008). Too Little or Too Much? Untangling The Relationship Between Corporate Philanthropy and Firm Financial Performance. *Organization Science*, 19(1), 143-159.
- Wang, H., ve Choi, J. (2013). A New Look At The Corporate Social – Financial Performance Relationship: The Moderating Roles of Temporal and Interdomain Consistency in Corporate Social Performance. *Journal of Management*, 39(2), 416-441.
- Wang, H., ve Qian, C. (2011). Corporate Philanthropy and Corporate Financial Performance: The Roles of Stakeholder Response and Political Access. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1159-1181
- Wang, J., ve Coffey, B. S. (1992). Board Composition and Corporate Philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 11(10), 771-778.
- Wang, J., ve Dewhirst, H. D. (1992). Boards of Directors and Stakeholder Orientation. *Journal of Business Ethics*, 11(2), 115-123.
- Wartick, S. L. (1992). The Relationship Between Intense Media Exposure and Change in Corporate Reputation. *Business & Society*, 31(1), 33-49.
- Wasti, N., (20115) *İktisadi Örgüt Kuramları* (Ed. Deniz Taşçı, Erkan Erdemir) T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2949 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1905

- Webb, E. (2004). An Examination of Socially Responsible Firms' Board Structure. *Journal of Management and Governance*, 8(3), 255-277.
- Westphal, J. D., ve Zajac, E. J. (1995). Who Shall Govern? CEO/Board Power, Demographic Dimilarity, and New Director Selection. *Administrative Science Quarterly*, 60-83. Kitap
- Wiklund, J., ve Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- Williams, R. J. (2003). Women on Corporate Boards of Directors and Their Influence on Corporate Philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 42(1), 1-10.
- Williams, R. J., Schnake, M. E., ve Fredenberger, W. (2005). The Impact of Corporate Strategy on a Firm's Reputation. *Corporate Reputation Review*, 8(3), 187-197.
- Williams, R. J., ve Barrett, J. D. (2000). Corporate Philanthropy, Criminal Activity and Firm Reputation: Is There a Link? *Journal of Business Ethics*, 26(4), 341-350.
- Winfrey, J. A., ve McCluskey, J. J. (2005). Collective Reputation and Quality. *American Journal of Agricultural Economics*, 87(1), 206-213.
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- www.kssd.org rapor, (10.10.2018).
- Yamak, S., Ertuna, B., Levent, H., ve Bolak, M. (2015). Collaboration of Foreign Investors With Local Family Business Groups in Turkey: Implications on Firm Performance. *European Journal of International Management*, 9(2), 263-281.
- Yan, C. (2009). The Reputation of Independent Directors and The Efficiency of Their Labor Force Market [J]. *Economist*, 4, 000.
- Yanık, S., ve Türker, İ. (2012). Sürdürülebilirlik ve Sosyal Sorumluluk Raporlamasındaki Gelişmeler (Tümleşik Raporlama). *Siyasal/Journal of Political Sciences*, (47). 291 – 308
- Yavuz, S. T. (2002). İç Kontrol Fonksiyonunun Bileşenleri. *Bankacılar Dergisi*, 13(42), 39-56.

- Yılmaz, B., ve Alkan, A. T. (2006). Muhasebenin Sosyal Sorumluluk Kavramı Açısından Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde, Kurumsal Yönetim Anlayışının Algılanma Biçimi Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16), 729-738.
- Yuille, J. C. ve Michael J. C. (1977), "The Role of Imagery in Models of Cognition," *Journal of Mental Imagery*, 1, 171-180.
- Zahra, S. A., ve LaTour, M. S. (1987). Corporate Social Responsibility and Organizational Effectiveness: A Multivariate Approach. *Journal of Business Ethics*, 6(6), 459-467.
- Zahra, S. A., ve Pearce, J. A. (1989). Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management*, 15(2), 291-334.
- Zahra, S. A., ve Stanton, W. W. (1988). The Implications of Board of Directors Composition for Corporate Strategy and Performance. *International Journal of Management*, 5(2), 229-236.
- Zyglidopoulos, S. C. (2001). The Impact of Accidents on Firms' Reputation For Social Performance. *Business ve Society*, 40(4), 416-441.

DİZİN

-B-

Bağımsız Üye, viii, 46, 72, 92, 93, 95,
96, 97, 99

-C-

CEO ikilemi, v, 9, 40, 64, 65, 94, 98, 99

-İ-

İcracı Üye, viii, 48, 70, 92, 93, 95, 96,
97, 99

-K-

Kadın Üye, viii, 49, 67, 82, 87, 88, 89,
92, 93, 95, 96, 97, 99

Kaynak Bağımlılığı Kuramı, viii, 21,
54, 55, 61, 62, 64, 65, 73

Kurulu Büyüklüğü, 65, 97, 108

Kurumsal İtibar, v, vii, viii, x, 16, 18,
25, 28, 34, 60, 63, 65, 67, 70, 72, 82,
94, 95, 97, 99, 106, 107, 108, 110,
127, 134, 138, 143

Kurumsal Kuram, viii, 52, 53, 63

Kurumsal sosyal sorumluluk, v, 2, 4, 8,
9, 11, 30, 31, 34, 35, 36, 37, 38, 39,
55, 56, 60, 62, 81, 82, 96, 102, 105,
106, 107, 142

-P-

Paydaş Kuramı, viii, 55, 56, 66, 67, 69,
75

-S-

Sinyal Kuramı, viii, 57, 62, 63, 66, 69,
70

-V-

Vekalet Kuramı, viii, 58, 59, 63, 64, 65,
66, 71, 74

-Y-

Yönetim Kurulu Yapısı, v, vii, viii, x,
xii, 19, 34, 60, 82, 94, 95, 96, 97, 99,
118, 128, 134, 141

