

YÖNETİM KURULU ÇEŞİTLİLİĞİ VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK SÖYLEMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: KURUMSAL ÇEVRENİN MODERATÖR ETKİSİ*

Yrd. Doç. Dr. Tarhan Okan
Gümüşhane Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Yrd. Doç. Dr. Emrah Koparan
Amasya Üniversitesi
Merzifon MYO

Doç. Dr. Tülay İlhan Nas
Karadeniz Teknik Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi



Öz

Bu araştırmanın amacı, yönetim kurulu çeşitliliği ve kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) söylemleri arasındaki ilişkide faaliyet gösterilen ülkeye ait kurumsal çevrenin moderatör etkisini ortaya koymaktır. İlgili literatür çerçevesinde geliştirilen araştırma hipotezleri 30 ülkeden seçilen 192 işletmeden, nitel ve nicel veri toplama araçları bir arada kullanılarak elde edilen veriler ile test edilmektedir. Elde edilen bulgular, kurulda yer alan kadın üye oranı ve Ph.D. derecesine sahip üye oranı ile KSS arasında pozitif yönlü bir ilişkiye kanıt sağlarken, MBA derecesine sahip üye oranı için elde edilen ilişki negatif yönlüdür. Analiz sonuçları YK çeşitliliği ile KSS arasındaki bu ilişkilerin kurumsal çevre boyutları olarak ele alınan düzenleyici, normatif ve bilişsel çevrenin güçlü ve zayıf düzeylerine göre farklılaşacağını ifade eden moderatör hipotezlere de çeşitli düzeylerde kanıt sağlamaktadır.

Anahtar Sözcükler: Yönetim Kurulu Çeşitliliği, Kadın Yönetim Kurulu Üyeleri, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal Çevre, Moderatör Etki

The Relationship Between Board Diversity and Corporate Social Responsibility Disclosures: The Moderator Effect of Institutional Environment

Abstract

The purpose of this study is to examine the moderator effect of the country's institutional environment on the relationship between board diversity and corporate social responsibility (CSR) disclosures. The research hypotheses developed in the framework of the related literature are tested by means of data obtained from the administration of both qualitative and quantitative data collection instruments to the 192 business organizations chosen among 30 countries. The findings showed a positive relationship between CSR and the ratio of female members in the board, and the ratio of members with a Ph.D. degree, but the obtained findings for the member rate having MBA was found to be negative. The results of the analysis provide evidences for moderator hypotheses which assert that this relationship between board diversity and CSR differ according to the level of weakness and powerful of regulatory, normative and cognitive environments as corporate environmental dimensions.

Keywords: Board Diversity, Corporate Social Responsibility, Female Board Members, Institutional Environment, Moderator Effect

* Makale geliş tarihi: 06.03.2015
Makale kabul tarihi: 25.05.2015

Yönetim Kurulu Çeşitliliği ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Söylemleri Arasındaki İlişki: Kurumsal Çevrenin Moderatör Etkisi*

Giriş

Geleneksel kurumsal yönetim teorilerinin baskın olarak ele alındığı ilgili literatür incelendiğinde, yönetim kurulu yapısı ile kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalarda genel olarak finansal performansa ya da kurumsal sosyal sorumluluk performansına odaklanıldığı görülmektedir (Örn. Mahadeo vd., 2012; Bear vd., 2010; Cheung vd., 2010; Rettab vd., 2009; Terjesen vd., 2009; Hallin ve Gustavsson, 2009; Ghazali, 2007; Velde vd., 2005; Orlitzky vd., 2003; Erhardt vd., 2003; Carter vd., 2003; McWilliams ve Siegel, 2000; Johnson ve Greening, 1999). Yönetim kurulu yapısı olarak da genellikle yönetim kurulu kompozisyonu (Michelon ve Parbonetti, 2012; Jo ve Harjoto, 2011; Khan, 2010) ya da son dönemlerde özellikle yapılan kanuni düzenlemeler sonucunda daha fazla önem kazansa da sınırlı sayıda çalışmada ele alınan, kadın yönetim kurulu üyelerini niteleyen yönetim kurulu çeşitliliği (Virtanen, 2012; Elstad ve Ladegard, 2012; Boulouta, 2013) ele alınmaktadır.

Kakabedse (2007) çalışmasında, kurumsal sosyal sorumluluğun dünyada hızla artan önemine rağmen, yönetim kurulu kompozisyonu ve özellikle de cinsiyet çeşitliliği üzerinde yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunun sadece finansal performansa odaklanmalarının şaşkıncı olduğunu belirtmektedir. Bu noktada yönetim kurullarındaki çeşitliliğin kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu üzerine çok az çalışma yapılmış olduğu ve bu konularda gelecek çalışmaların odaklanabileceği birçok boş alan bulunduğu dikkat çekmektedir (Terjesen vd., 2009). Michelon ve Parbonetti (2012) ise çalışmalarında elde ettikleri bulgular sonucunda, yönetim kurulu kompozisyonlarının özellikle sürdürülebilirlik söylemleri üzerindeki etkilerini açıklamada iç üye ve bağımsız üye gibi yönetim kurulu üyelerinin belirli niteliklerine odaklanan geleneksel ve sınırlı ayırımın ötesinde faktörlerin incelenmesi gerektiğini ileri sürmektedirler. Bu çalışma ile farklı boyutlarla ele

* Bu çalışma, 6-7 Şubat 2015 tarihleri arasında Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi ev sahipliğinde düzenlenen *VI. Örgüt Kuramı Çalıştayı*'nda sunulmuş ve bildiriler kitapçığında yer almıştır. Çalışmaya tartışmacı olarak sağladığı değerli katkı ve eleştirilerinden dolayı Doç. Dr. Kadire Zeynep Sayım'a ve değerli yorumlarıyla katkı sağlayan diğer katılımcılara teşekkür ederiz.

alınan yönetim kurulu çeşitliliği ile kurumsal sosyal sorumluluk söylemleri arasındaki ilişki, kurumsal çevrenin moderatör etkisi de göz önüne alınarak incelenip ilgili literatüre katkıda bulunmaya çalışılmaktadır.

Yönetim kurulları kurumsal yönetim sisteminin can alıcı bir parçasını oluşturmakta (Vigano vd., 2011) ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi stratejik yönetim faaliyetlerini şekillendiren bir mekanizma olarak kabul edilmektedir (Arora ve Dharwadkar, 2011: 136; Dehaene vd., 2001: 387). Yönetim kurullarının kurumsal sosyal sorumluluk üzerindeki etkilerinde ise kurulun kontrol rolünün önem taşıdığı ve bu rol sayesinde paydaşların beklentileri, sağlık, çevre, güvenlik, hayırsever yardımlar gibi konuların yönetim kurulu toplantılarına taşındığı ifade edilmektedir (Huse vd., 2009: 583). Bu noktada kurul çeşitliliğinin artmasının, bir yandan farklı paydaş grupların ihtiyaçlarının ve ilgilerinin farkına varılmasını kolaylaştıracağı, diğer yandan ise yönetimin bu konuda yönlendirileceğini ve sosyal sorumluluk uygulamalarını şekillendireceği öne sürülmektedir (Harjoto vd., 2014). Yönetim kurulu çeşitliliği anlamında gerçekleştirilen çalışmaların önemli bir kısmının, çeşitliliği kadın üye sayısı gibi sadece belirli bir boyuta odaklanarak ele aldığı görülmektedir (Adams ve Flynn, 2005; Singh ve Vinnicombe, 2004; Arfken vd., 2004; Sheridan ve Milgate, 2005; Smith vd., 2006; Burke ve Mattis, 2000; Hillman vd., 2007; Adams ve Ferreira, 2009). Mevcut çalışmada ise kadın üye oranı, yönetim kurulu üyelerinin lisansüstü eğitimleri ve yaşları olarak daha kapsamlı ele alınan yönetim kurulu çeşitliliğinin firmaların kurumsal sosyal sorumluluk söylemlerini ne düzeyde ve ne yönde etkiledikleri sorusuna yanıt aranmaktadır.

Yönetim kurulları çeşitliliği ile kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalarda özellikle vekâlet kuramının, kaynak bağımlılığı yaklaşımının ya da feminist yaklaşımın bakış açısından faydalandığı görülmektedir. Ancak yönetim kurulu çeşitliliği ile kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki ilişkiyi kurumsal kuram bakış açısıyla ele alan herhangi bir çalışmaya araştırmacılar tarafından henüz rastlanılamamıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramsal çerçevesini açıklamak için önemli bir kuram olduğu ifade edilen kurumsal kuram (Muthuri ve Gilbert, 2011; Marquis vd., 2007; Campbell, 2007, 2006; Doh ve Guay, 2006; Husted ve Allen, 2006; Johnson ve Greening, 1999) yönetim kurulu çeşitliliği ile kurumsal sosyal sorumluluk açıklamaları arasındaki ilişkiyi irdelemede yeterince ele alınmadığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, yönetim kurulu çeşitliliği ve kurumsal sosyal sorumluluk konusunda yapılan sınırlı sayıdaki çalışmalar, karar verici konumdaki aktörlerin seçimlerini şekillendiren kurumsal faktörlerin böyle bir ilişkiyi nasıl etkileyeceğini açıklamamaktadır. Oysaki kurumsal güçler, özellikle firmaların meşruiyeti için büyük önem arz eden kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini biçimlendirmede büyük bir öneme sahiptir (Marquis

vd., 2007). Örgütlerin yapıları, süreçleri ve faaliyetleri, içerisinde buldukları kurumsal bağlam tarafından şekillenmektedir. Burada, yönetim kurulu çeşitliliğinin kurumsal sosyal sorumluluk üzerindeki etkisinin yanı sıra, ortaya çıkabilecek böyle bir ilişkinin düzenleyici, normatif ve bilişsel boyutlarda güçlü ve zayıf kurumsal çevrelerde farklılaşp farklılaşmayacağı ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Literatürdeki mevcut çalışmaların önemli bir kısmı Amerika ya da Anglosakson ülkelerine odaklanarak gerçekleştirilmektedir (Boulouta, 2013; Bear vd., 2010; Bernardi vd., 2006; Grosvold vd., 2007; Hafsi ve Turgut, 2013; Harjoto vd., 2014; Huse vd., 2009; Ibrahim ve Angelidis, 1994). Özellikle Norveç gibi kadın yönetici buldurmanın yasal mevzuatta zorunluluk şeklinde bulunduğu (Nielsen ve Huse, 2010) ülkelerde gerçekleştirilen çalışmaların ağırlıkta olduğu görülmektedir. Kurumsal yönetimin altında yatan varsayımlar ve etkileri farklı kurumsal bağlamlarda farklı sonuçlar doğurabilmektedir (Örn. La Porta vd., 1999; La Porta vd., 2002; Claessens vd., 2003; Claessens ve Laeven, 2003). Burada uluslararası işletmecilik bağlamında, ülkeler arası bir çalışma gerçekleştirilerek konu ile ilgili daha kapsamlı bir bilgi sunulmaya çalışılmaktadır.

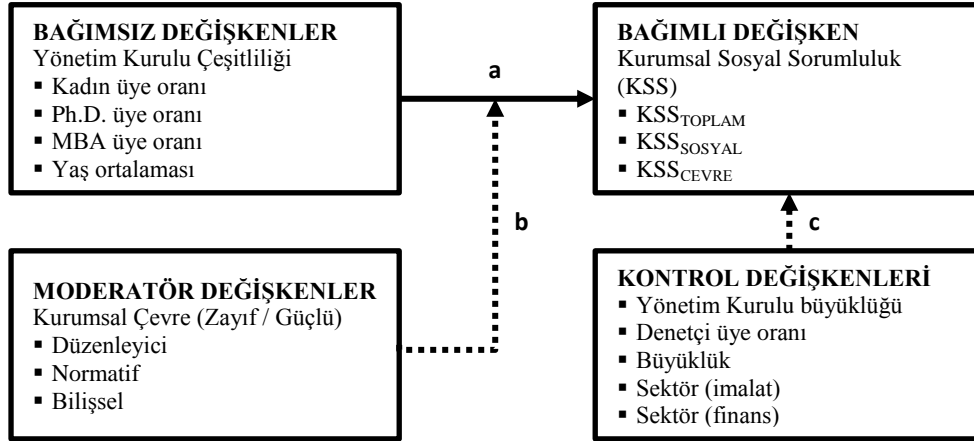
Bu çalışmada araştırmanın modelinin sunulacağı ilk bölümde, yönetim kurulu çeşitliliği ile firmaların kurumsal sosyal sorumluluk söylemleri arasındaki ilişki, kurumsal bağlamın etkisi de göz önüne alınarak tartışılacaktır. Daha sonra, ilgili literatür çerçevesinde geliştirilen hipotezler, örneklerden elde edilen verilere dayanarak sınanacaktır. Tartışma ve gelecek çalışmalara yönelik önerilerle çalışma son bulacaktır.

1. Çalışmanın Kavramsal Çerçevesi ve Araştırma Modeli

Bu çalışmada yönetim kurulu çeşitliliğinin firmanın kurumsal sorumluluk söylemi üzerindeki etkisi kurumsal çevrenin moderatör etkisi ve bir dizi kontrol değişkeni de göz önüne alınarak araştırılmaya çalışılmaktadır. Çalışmanın devam eden bölümlerinde ayrıntıları ile açıklanacak olan kurumsal sosyal sorumluluk ve yönetim kurulu çeşitliliği arasındaki ilişkiyi ele alan literatür incelendiğinde (Örn. Terjesen vd., 2009; Huse vd., 2009; Harjoto vd., 2014; Coffey ve Wang, 1998) bu ilişkiyi konu edinen araştırmalarda yönetim kurulu alt başlıkları olarak; yaş (Harjoto vd., 2014; Hayes, 2001; Diamantopoulos, vd., 2003; Hafsi ve Turgut, 2013), cinsiyet (Bear vd., 2010; Huse vd., 2009; Bilimoria, 2000; Selby, 2000; Wang ve Coffey, 1992; Williams, 2003; Bernardi vd., 2006; Johnson ve Greening, 1999; Frias-Aceituno vd., 2013; Fondas, 1997; Burges ve Tharenou, 2002), eğitim (Cheah vd., 2011; Post vd., 2011) değişkenlerinin yer aldığı görülmektedir. Bu

çalışmaların yanı sıra, araştırmanın diğer değişkenleri olan kurumsal çevre ve KSS arasındaki ilişkiyi (Marquis vd., 2007; Campbell, 2007; Moon ve Vogel, 2008) ve yönetim kurulu çeşitliliği, kurumsal çevre ve kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki ilişkiyi (Ntim ve Soobaroyen, 2013; Marquis vd., 2007; Muthuri ve Gilbert, 2011; Grosvold vd., 2007) kapsayan çalışmalardan hareketle geliştirilen araştırma modeli Şekil 1’de sunulmaktadır. Modelde de görüldüğü üzere bu çalışmada yönetim kurulu çeşitliliği; kadın üye oranı, lisansüstü eğitim düzeyli (doktora ve MBA) üye oranı ve üyelerin yaş ortalamaları düzeyinde ele alınmaktadır. Daha önce de ifade edildiği gibi, ilgili literatürde günümüze kadar yapılan çalışmalarda genelde bu boyutlardan biri, özellikle de kadın üye sayısı, ele alınarak güçlendirilmiş yönetim araştırılmaktadır. Bu çalışmada üç boyutun birlikte ele alınmasının nedeni, daha detaylı bir bakış açısı sunmasıdır. Çalışmada KSS, hem “sosyal” ve “çevre” olarak ayrı ayrı hem de bu ikisinin toplamı olarak üç düzeyde ele alınarak modellere dâhil edilmiştir. Moderatör değişken olarak ele alınan kurumsal çevrenin etkisi ise Scott (2001)’in sınıflandırmasından hareketle düzenleyici, normatif ve bilişsel düzeyde irdelenmektedir. Bundan sonraki bölümde, yönetim kurulu çeşitliliğinin kurumsal sosyal sorumluluk üzerindeki etkisi vekâlet kuramı ve kurumsal kuram çerçevesinde geliştirilen hipotezlerle ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Şekil 1. Çalışmanın Modeli



Geliştirilen araştırma modelinde (Şekil 1) ifade edilen değişkenler, ilgili literatürde yer alan kuramlar ışığında belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın bağımsız değişkenleri ele alınırken kurumsal yönetim bağlamında, yönetim kurulu çeşitliliğinden hareket edilmektedir. Yönetim kurulu çeşitliliği, bu alanda yapılmış çalışmaların paralelinde, cinsiyet, yaş ve eğitim değişkenleri

düzeyinde ele alınmaktadır. Sınırlı sayıdaki çalışmada yer alan etnik köken, ırk gibi çeşitlilik değişkenleri ise bu çalışmanın örnekleminin çok kültürlü bir yapıya sahip olması nedeniyle ortaya çıkacak bağlamsal farklılıklar göz önüne alınarak araştırmaya dâhil edilmemiştir.

Toplumsal değerlere sahip çıkma ve bu değerleri koruma konuları, kadınların özellikleri ile bağdaştırılmakta ve sahip oldukları bu özellikler nedeniyle onların toplumsal sorunları daha fazla önemsedikleri öne sürülmektedir (Fondas, 1997; Eagly ve Karau, 1991; Dobbins, 1985). Toplumsal sorunları algılama, anlamlandırma ve bu konularda politikalar geliştirme sürecinde kadınların KSS performansını arttıracakları düşünüldüğünden kadın üye oranı bu çalışmada bir açıklayıcı değişken olarak kullanılmıştır. Bununla birlikte, kadın üyelerin yönetim kurullarındaki varlıklarının hem ulusal hem de uluslararası düzenleyici yapılarca zorunlu hale getirilmesi, kadınların çeşitli yönetim uygulamaları üzerindeki etkisini daha ilgi çekici bir konuma taşımaktadır. Yönetim kurulu çeşitliliği bağlamında düşünüldüğünde yönetim kurulundaki üyelerin eğitim düzeyleri ve yaşları da KSS üzerinde etkiye sahip olabilecek diğer değişkenler olarak akla gelmektedir. Bu konudaki öncül çalışmalarda özellikle, KSS'nin çevre boyutu ve eğitim düzeyi arasında ilişkilere (Post vd., 2011; Cheah vd., 2011) ve yönetim kurulu üyelerinin yaşları ile firmanın sorumlulukları arasında çeşitli ilişkilere vurgu yapılmaktadır (Aguilera ve Jackson, 2010).

Modelin bağımlı değişkenini oluşturan KSS, son yıllarda yönetim literatüründe dikkat çeken kavramların başında gelmektedir. Günümüz dünyasının işletmelerden etik, çevresel ve yasal beklentileri giderek artmaktadır (Crane vd., 2008). Ayrıca KSS uygulamaları, işletmelere finansal performans (Albinger ve Freeman, 2000; Basil ve Erlandson, 2008), itibar/ımar geliştirme (Mullen, 1997; Albinger ve Freeman, 2000; Grunig vd., 2002; David vd., 2005), işletme başarısı (Grunig vd., 2002; Basil ve Erlandson, 2008), kriz durumlarından korunma, üstesinden gelme (Sellnow ve Brand, 2001) ve paydaşlarla pozitif ilişkiler kurma gibi faydalar sağlamaktadır. Yönetim kurulu çeşitliliğinin KSS üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmaların çoğunun, kaynak tabanlı kuram ve vekâlet kuramına dayandığı öne sürülmektedir (Bear vd., 2010). İşletmeler için önemli uygulamalardan biri olan KSS üzerinde yönetim kurulu üyelerinin etkisi de dikkate değer bir konudur. Bu noktada yapılan çalışmalar KSS ve yönetim kurulu çeşitliliği arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır (Mohamad vd., 2010, İbrahim vd., 2003; Harjoto vd., 2014). Bununla birlikte bu ilişkiyi analiz eden çalışmaların örneklemlerinin genel olarak tek ülke düzeyinde ve sınırlı sayıda kalmakta olduğu görülmektedir. Mevcut çalışmada ise söz konusu ilişkiler çok sayıda ülkeden elde edilen bir örnekleme test edilmeye çalışılmaktadır.

Kurumsal kuram, örgütlerin faaliyetlerini yerine getirdikleri çevredeki kurumsal faktörlerden etkileneceklerini belirtmektedir (Doh ve Guay, 2006). Firmalar kurumsal çevrenin bu baskılarına uymak zorunda kalmaktadırlar. Onlar için başarının yolu çevrenin taleplerine cevap vermektir (Dacin, 1997; Deephouse, 1996). Bu noktada, yönetim kurulu çeşitliliği değişkenleri ile KSS arasındaki öngörülen ilişkilerin kurumsal çevrenin güçlü ve zayıf düzeylerine göre nasıl farklılaşacağına ortaya konulması amacıyla, kurumsal çevre değişkenleri birer moderatör değişken olarak modele dâhil edilmiştir.

Margolis ve Walsh (2001), KSS ile ilgili 127 araştırmayı inceledikleri çalışmalarında, sektör ve büyüklük değişkenlerinin bu konuda öne çıkan kontrol değişkenleri olduğunu rapor etmişlerdir. Öte yandan bu değişkenlerin, daha sonraki yıllarda yapılan çeşitli çalışmalarda da yer aldığı görülmektedir (Örn. Brammer, vd., 2009; Bear vd., 2010; Galbreath, 2011; Post vd., 2011). Modelde yer alan diğer bir kontrol değişkeni olan yönetim kurulu büyüklüğü de literatürde dikkat çeken değişkenlerden biridir. Bu noktada yönetim kurulu üye sayısı az olan kurulların çok olanlara oranla daha etkili olmaları beklenmektedir. Bu durum daha etkin koordinasyon ve iletişim avantajları sağlamaktadır (Jizi vd., 2014). Fakat konu yönetim kurulunun çeşitliliği açısından ele alındığında, çeşitlilik konusunda avantaj sağlayan büyük yönetim kurullarının firmanın sosyal performansı üzerinde daha etkili oldukları belirtilmekte ve bu durum görgül olarak da desteklenebilmektedir (Jizi vd., 2014).

1.1. Yönetim Kurulu Çeşitliliği ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Yönetim kurulu çeşitliliğini Bear vd. (2010), üyelerin yönetim kurullarına getirdikleri kaynaklardaki çeşitlilik ve özellikle yönetim kurulundaki kadın üye sayısını niteleyen cinsiyet kompozisyonundaki çeşitlilik olarak kabul ederken, Kang ve çalışma arkadaşları (2007: 195) yönetim kurulu kompozisyonundaki çeşitlilik olarak tanımlamaktadır. Van der Walt ve Ingley (2003) ise çeşitliliği, kuruldaki karar alma ve diğer süreçleri etkileyen, farklı nitelikteki, farklı özelliklere ve deneyimlere sahip bireylerin bir kombinasyonu olarak görmektedir. Burada çeşitlilikten kasıt, genellikle yaş, cinsiyet, etnik köken, ulus ve nadiren din, eğitim ve meslek olarak ifade edilmektedir (Mahadeo vd., 2012). Milliken ve Martins (1996) de çeşitliliği kolayca ortaya çıkarılabilen “gözlenebilen çeşitlilik” ve üyelerin geçmişleri gibi “daha az gözlenebilen çeşitlilik” olarak iki grup altında toplamaktadırlar. Gözlenebilen çeşitlilik ırk, etnik köken, cinsiyet ve yaşı içerirken, daha az gözlenebilen çeşitlilik ise eğitim ve mesleki geçmiş, endüstri deneyimi ve örgütsel üyeliği

kapsamaktadır (Kang vd., 2007). Bu çalışmanın amacına uygun olarak cinsiyet ve yaş olmak üzere gözlenebilen çeşitlilik karakteristiklerinden ikisi, daha az gözlenebilen çeşitlilik karakteristiklerinden de lisansüstü eğitim ele alınmaktadır.

Yönetim kurulu çeşitliliğine, son dönemlerde dünyada giderek artan güçlü bir ilginin olduğu görülmekte, bu ilginin sebebi olarak ise kurul çeşitliliğinin, örgüte farklı bilgi alanlarını taşıyacağı, farklı perspektifler kazandıracağı ve bu farklılıkların karar alma süreçlerinde daha başarılı sonuçlara götüreceği iddia edilmektedir (Bilimoria, 2000; Ramirez, 2003; Sellers, 2007). Yönetim kurulu çeşitliliğinin avantajlarından bazıları olarak pazarı daha iyi anlama, artan yaratıcılık ve yenilikçilik ve etkili problem çözme olduğu ileri sürülmektedir (Carter vd., 2003). Yönetim kurulu çeşitliliği, kurulların kurumsal sosyal sorumluluk politikalarına bakış açılarını etkilemektedir (Harjoto vd., 2014). Yönetim kurullarındaki çeşitlilik karar alma süreçlerinde çatışmalara neden olmakla birlikte, farklı seçenekler üretme ve bu seçeneklerin sonuçlarını daha detaylı bir biçimde inceleme fırsatı sunmaktadır (Carter vd., 2003: 37). Yönetim kurullarını üst yönetimin homojenliğinin neden olduğu dar görüşlülüğünden kurtarmakta, üst yönetimin daha geniş bir bakış açısı kazanmasına ve uzun dönemli fayda odaklı olmalarına katkıda bulunmaktadır (Carter vd., 2003: 37; Coffey ve Wang, 1998). Çeşitlilik sayesinde yönetim kurulu sadece kısa dönemli düşünceler sergilemediği için doğrudan ekonomik olmayan, daha özgeci faaliyetlere doğru eylemlerini genişletmekte, dolayısıyla daha fazla sosyal sorumluluğa eğilmektedirler (Coffey ve Wang, 1998).

Arfken vd. (2004) kurul çeşitliliğinin kurul bağımsızlığını arttırdığını ileri sürmektedirler. Farklı cinsiyete, etnik kökene ya da kültürel geçmişe sahip üyelerden oluşan kurullar daha geleneksel geçmişe sahip üyelerden oluşan kurullara kıyasla olayları farklı bakış açıları ile sorgulayabilmektedir. Diğer bir ifadeyle, geleneksel olmayan özellikleri kurula taşıyarak daha aktif bir kurul yaratabilmektedirler (Carter vd., 2003). Bu kurul da sadece firmanın finansal performansına odaklanmayıp toplumun refahını daha fazla düşünüp sosyal sorumluluk olaylarına daha fazla eğilebilmektedir. Genellikle bugüne kadar yapılan çalışmalarda kurumsal sosyal sorumluluk ve yönetim kurulu bağımsızlığı arasında güçlü bir ilişki olduğu önerilmektedir (Mohamad vd., 2010, Ibrahim vd., 2003). Harjoto vd., (2014) çalışmasında KSS ve yönetim kurulu arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadırlar.

Burada belirtilen açıklamalar ışığında, yönetim kurulu çeşitliliğinin firmaların KSS söylemleri üzerinde etkili olması beklenmektedir:

H₁: Yönetim Kurulu çeşitliliği firmaların kurumsal sosyal sorumluluk söylemleri üzerinde etkili olacaktır.

Daha önce de ifade edildiği üzere, bu çalışmada, yönetim kurulu çeşitliliği alt kriterlerinden birisi kadın üye oranıdır (Şekil 1). Yönetim kurulu çeşitliliği konusu ile ilgili literatür incelendiğinde, neredeyse bütün çalışmalarda karşımıza çıkan hatta tek başına çalışmalara konu olan boyutun, cinsiyet çeşitliliği olduğu görülmektedir. Yönetim kurullarındaki kadın yöneticilerle ilgili ilk çalışmalar, yönetim kurullarındaki kadın sayısını ortaya koymaya çalışmakta ya da yönetim kurullarında kadınların yeterince temsil edilememesine sebep olan faktörleri incelemektedirken, çok az sayıda çalışma yönetim kurullarında kadın yöneticilerin özellikleri ve bu pozisyonadaki gerçek rollerini açıklamaktadır (Nielsen ve Huse, 2010).

Yönetim kurullarındaki kadın üye oranı ile KSS arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmaların büyük çoğunluğunda, bu iki faktör arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu ortaya konmuştur (Bear vd., 2010; Huse vd., 2009; Bilimoria, 2000; Selby, 2000). Kurullarında kadın üye yüzdesi daha fazla olan firmalarda hayırseverlik ve yardımlaşma düzeyinin de yüksek olacağı (Wang ve Coffey, 1992; Williams, 2003) ve daha olumlu bir çalışma ortamı oluşacağı yapılan çalışmalarda ileri sürülmüştür (Bernardi vd., 2006; Johnson ve Greening, 1999). Frias-Aceituno vd. (2013) 2008-2010 yıllarını kapsayan dönemde 15 ülkede 568 şirket üzerinde yaptıkları araştırmada kuruldaki cinsiyet çeşitliliğinin KSS açıklamaları ve uygulamaları üzerinde etkili olduğunu bulmuşlardır. Cinsiyet çeşitliliğinin fazla olduğu kurullarda örgütün sosyal misyonunu gerçekleştirme olasılığının daha fazla olduğu görülmektedir (Siciliano, 1996). İbrahim ve Angelidis (1994) yaptıkları çalışmada, farklı bir bakış açısıyla olaya yaklaşıp, kadınların KSS'nin etik ya da yasal boyutundan ziyade isteğe bağlı boyutuna daha çok yöneldiklerini ortaya koymuşlardır.

Kadınların erkeklere kıyasla toplumsal yönlerinin daha ağır bastığı düşünülmektedir. Özellikle dünyanın çeşitli bölgelerinde farklı kültürlerdeki kadın davranışlarına ilişkin yapılan çalışmalar, empati, toplumun her düzeydeki sorunları önemseme ve toplum için büyük öneme sahip değerlere sahip çıkmak konularını kadınların özellikleri ile ilişkilendirmişlerdir (Fondas, 1997; Eagly ve Karau, 1991; Dobbins, 1985). Bunun da ötesinde konu örgütsel düzeye taşındığında aynı örgütsel pozisyonlardaki kadın ve erkeklerin cinsiyet rolleri ile uyumlu farklı baskılarla karşı karşıya kaldıkları gözlenmektedir (Guttek ve Morasch 1982'den aktaran Boulouta, 2013). Kadınlar erkeklere kıyasla daha sosyal odaklı oldukları için KSS konularında daha etkili kararlar aldıkları ileri sürülmektedir (Burges ve Tharenou, 2002; İbrahim ve Angelidis, 1994).

Aynı zamanda, kadınlar kurullara farklı mesleki deneyimlerini (Hillman vd., 2002; Singh vd., 2008), sahip oldukları farklı değerleri (Boulouta, 2013) ve daha farklı olan sosyal ağlarını getirmektedirler (Miller ve Triana, 2009). Kadın üyeler kurulda farklı bakış açıları sunmakta ve paydaşların ihtiyaçlarını ve KSS konularını daha etkili bir şekilde vurgulayarak bu konuların kurullarda

rahatça konuşulduğu ortamlar yaratmaya katkıda bulunmaktadırlar (Bear vd., 2010). Burgess ve Tharenou (2002) çalışmalarında kadınların toplumsal duyarlılığı konusundaki cinsiyet özelliklerinin yönetim kuruluna kadınların atanması için önemli bir etki olarak görüldüğünü ileri sürmektedirler. Bu nedenle kadınların daha çok topluma hassas davranışlar sergilemeleri ve KSS konularında daha güçlü bir etkiye sahip olmaları beklenmektedir.

Burada yapılan açıklamalar ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

H_{1a}: Yönetim kurulundaki kadın üye oranı arttıkça KSS uygulamaları artacaktır.

Yönetim kurulu çeşitliliği kapsamında ele alınan diğer değişken ise yöneticilerin eğitim seviyeleridir (Cheah vd., 2011). Eğitim seviyesi ile çevresel sorunlara duyarlılık pozitif ilişki içerisindedir. Eğitim düzeyi yüksek olan üyeler düşük olanlara nazaran çevresel sorunlara daha duyarlı olmaktadır (Post vd., 2011; Cheah vd., 2011). Eğitim seviyesi arttıkça, çevresel ve sosyal sorunlar konusunda daha fazla bilgi sahibi olunmakta ve bu konulara ilişkin kararlarda çok daha fazla olumlu tutum sergilenmektedir (Post vd., 2011).

H_{1b}: Yönetim kurulundaki eğitilmiş üye oranı arttıkça KSS uygulamaları artacaktır.

Yönetim kurulu çeşitliliğindeki diğer bir önemli değişken ise kurul üyelerinin yaşlarıdır. Literatür yaş ve işteki tutumlar arasında belirgin bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Kurumsal yönetim bağlamında yaş, kuruldaki yöneticilerin davranışlarını etkilemekte ve sosyal sorumluluk içeren kararlar alınmasında açık bir etkisi olmaktadır (Zajac ve Westphal, 1996). Yöneticilerin yaş çeşitliliği firmaların sorumlulukları konusunda daha dengeli kararlar alabilmesini sağlamaktadır (Aguilera ve Jackson, 2010). Bir kısım araştırma yaş ile KSS arasında negatif bir ilişki olduğunu ileri sürmektedir (Harjoto vd., 2014). Yaş düştükçe KSS'ye olan ilgi artabilmektedir (Hayes, 2001). Genç yöneticilerin, mantık ve prensip olarak çevreye ve etik olaylara karşı daha hassas oldukları da görülmektedir. Böylesi bir hassaslık sosyal olarak sorumlu ve çevreye dost davranışların oluşmasına liderlik etmektedir (Hafsi ve Turgut, 2013). Bununla birlikte, gençlerin ve yaşlıların KSS konularına daha duyarlı olduğuna (Diamantopoulos vd., 2003) buna karşılık orta yaşlıların ise duyarlılıklarının azaldığını ileri süren çalışmalar da literatürde yer almaktadır (Hafsi ve Turgut, 2013).

Yaşlı bireylerin daha yüksek ahlaki değerlere sahip olması nedeniyle bu bireylerden oluşan kurulların KSS uygulamalarına daha fazla yönelmeleri beklenmektedir. Ancak genç bireyler çevreyle daha ilişkili olup çevresel sorunlarla ilgili daha fazla bilgiye sahiptirler (Diamantopoulos vd., 2003).

Burada yapılan açıklamalar ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

H_{1c}: Yönetim kurulundaki yaş ortalaması azaldıkça KSS uygulamaları artacaktır.

1.2. Yönetim Kurulu Çeşitliliği ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlişkisinde Kurumsal Çevrenin Moderatör Etkisi

Kurumsal kuramın bakış açısına göre, örgütler faaliyetlerinde kurumsal faktörlerden önemli ölçüde etkilenmekte ve ekonomik açıklamalar temelinde ele alınan finansal performans ve rekabet kavramları örgütlerin KSS faaliyetlerini açıklamada yetersiz kalmaktadır (Doh ve Guay, 2006). Kurumsal beklentiler, büyük çaplı paydaşların talepleri ve beklenen sosyal davranışlara uymak konusunda firmalar üzerinde baskı oluşturmaktadır (Filatotchev ve Nakajima, 2014). Kâr amacıyla hareket eden veya etmeyen farklı sosyal aktörler faaliyet gösterdikleri kurumsal çevre içerisindeki düzenleyiciler, değerler ve kurumsal normlardan etkilenmektedirler (DiMaggio ve Powell, 1983). Kurumsal güçler örgütsel süreçleri ve yapıları şekillendirmekte, etkili performans ve faaliyetlerin neler olduğu ile ilgili firmalara yollar sunmaktadır. Yeni kurumsallaşma bakış açısına göre, firmalar sadece kaynakların verimliliği konusunda çaba içerisinde değil ayrıca meşruiyet ve sosyal kabul edilebilirlik kazanmayı beklemektedirler (Ntim ve Soobaroyen, 2013: 470).

Firmalar başarılı olabilmek için çevrede hüküm süren kurallar ve inançlar sistemine uymak zorundadır, çünkü hem yapısal hem de stratejik izomorfizm firmaya meşruluk kazandırmaktadır (Dacin, 1997; Deephouse, 1996). Stratejilerin, yapının ve süreçlerin faaliyet gösterilen ülkenin kurumsal hususiyetlerine adapte edilmesi, bu noktada önemli bir mesele haline gelmektedir (Meyer ve Peng, 2005: 611). Bununla birlikte gelişmekte olan ülkeler, bahsedilen kurumsal özellikleri bakımından gelişmiş ülkelerden önemli ölçüde farklılaşmaktadır (Peng vd., 2008: 921). Zayıf kurumsal bağlam özelliklerini taşıyan bu tür ülkelerde, kurumsal gelişmemişlik ya da olgunlaşmama risk düzeyini arttırmakta (Child vd., 2003: 243) kurumlar ve kurumsal faktörler, bu bağlamlar için, özellikle önemli olmaktadır (Meyer, 2001: 357-358; Peng vd., 2008: 921). Zayıf kurumsal bağlamlarda kurumlar açısından kompleks bir yerel bağlam söz konusu olmaktadır. KSS ile ilgili alınacak kararlarda, zayıf ve güçlü kurumsal bağlamlardaki kurumsal baskılar farklılaşmaktadır. Ancak meşruluk için firmanın bu baskıları dikkate alması ve rehber olarak izlemesi gerekmektedir (Husted ve Allen, 2006). Çünkü KSS global doğası gereği farklı kurumsal güçleri, firmaların KSS uygulamalarını etkilemektedir (Gjolberg, 2009; Marquis vd., 2007). Kurumsal çevre aktörün davranışlarını kısıtlayıcı ve düzenleyici bir etki yaratmaktadır (Scott, 1995).

Kurumsal yönetim literatürü kurumsal bağlamın örgüt uygulamalarında büyük bir öneme sahip olduğunu belirtirken, araştırmaların yönetim kurulu çeşitliliğini ihmal ettiğini vurgulamaktadır (Grosvold vd., 2007). Kurumsal çevrenin yönetim kurulu çeşitliliği üzerindeki etkisi, ilgili literatürde pek dikkate alınmamaktadır (Parboteeah vd., 2008; Spencer ve Gomez, 2004). Oysaki karar alma süreçlerinde etkili olan yönetim kurulları, buldukları kurumsal bağlamdan etkilenmektedir. Diğer bir ifadeyle, yönetim kurullarını oluşturan aktörlerin davranışlarının ve seçimlerinin kurumsal çevrelerden etkilendiği söylenebilir. Dolayısıyla, kurumsal bağlamın güçlü ya da zayıf olması yönetim kurulu çeşitliliğinin KSS uygulamaları üzerindeki etkisini etkileyebilecektir.

Güçlü kurumsal çevrelerde yönetim kurulu çeşitliliği kavramının önemini yitirmesi beklenmektedir. Güçlü bağlamlarda kurumsal baskılardan hareketle firma, meşruiyet kazanmak adına, ister istemez diğer firmalarla eşbiçimli KSS faaliyetlerini gerçekleştirmek durumunda kalmaktadır. Campell (2007) çalışmasında kurumsal çevre güçlü olduğunda, yoğun kurumsal baskılar çerçevesinde, KSS faaliyetinin daha fazla gerçekleştirileceğini iddia etmektedir. Böyle bir çevrede yönetim kurulu çeşitliliğinin bir önemi kalmamakta, kurumsal bağlam doğrudan KSS faaliyetlerini yönlendirmektedir. Dolayısıyla, yönetim kurulu çeşitliliğinin düzeyi önemini kaybetmektedir. Kurumsal baskılar çerçevesinde yapılacak KSS faaliyetleri açık bir biçimde belirtilmiş olup yönetim kurulunun çeşitliliğinin az veya fazla oluşunun bu faaliyetlere çok da fazla etkisi olamayacaktır. Ancak kurumsal baskılar zayıf olduğunda çeşitlilik devreye girebilmektedir. Kurumsal çevre zayıf olduğunda kurumsal baskılar azalırken yönetim kurulundaki üyelerin KSS konusundaki kararlarının daha etkili olması beklenmektedir. Yönetim kurulunun çeşitliliğinin KSS'yi artıracığına ilişkin yukarıda bahsedilen literatürden hareketle, zayıf kurumsal çevrelerde yönetim kurulu çeşitliliğinin KSS uygulamalarını daha fazla etkileyebileceği iddia edilebilmektedir. Zayıf kurumsal çevrelerde özgür seçime sahip olacak kurul üyeleri KSS faaliyetlerinde daha özgür davranabilmektedirler. Zayıf ve güçlü kurumsal çevrelerde, yönetim kurulu çeşitliliğinin KSS'ye etkisinde kurumsal çevrenin zayıf ya da güçlü olmasına göre farklılaşması beklenmektedir.

Bu çalışmada kurumsal kuramın etkisini değerlendirmek için Scott (2001)'in sınıflandırmasından hareketle düzenleyici, normatif ve bilişsel kurumsal bağlam sınıflandırmasından hareket edilmektedir. Düzenleyici süreçler, gelecekteki davranışları yönlendirmek amacı ile kural koyma, başkalarının o kurallara riayetini denetleme ve gerekli yaptırımları işletme kapasitesini ifade etmektedir (Scott, 2008: 52). Hükümetler KSS uygulamaları ve açıklamaları kapsamında çeşitli düzenlemelere gitmektedir ve çeşitli yaptırımlarla örgütleri belirli bir yönde davranmaya zorlamaktadırlar (Moon ve

Vogel, 2008). Farklı düzenleyici sistemler KSS'nin farklı formlarını üretebilmekte ve tüm sosyal aktörler düzenleyici kurumların baskısı nedeniyle bu kural ve yaptırımları aktif bir şekilde takip etmektedirler (Moon ve Vogel, 2008). Scott (2001) çalışmasında düzenleyici kurumların etkisini zorlayıcılık üzerinden açıklamakta, kanunları ve kuralları bunun bir göstergesi olarak belirtmektedir. Hükümetler ve düzenleyici kurumlar yasal mekanizmalar ya da yaptırımları kullanarak çevresel sorumluluk davranışlarını ve girişimlerini meşrulaştırmaktadırlar.

H₂: YK çeşitliliğinin KSS uygulamaları üzerindeki etkisinin yönü ve/veya büyüklüğü güçlü ve zayıf düzenleyici çevreli ülkeler arasında farklılaşacaktır.

H_{2a}: YK kadın üye oranının KSS üzerindeki etkisi, güçlü düzenleyici çevreli ülkelerde ve zayıf düzenleyici çevreli ülkelerde farklılaşacaktır.

H_{2b}: YK eğitilmiş üye (Ph.D. ve MBA) oranının KSS üzerindeki etkisi, güçlü düzenleyici çevreli ülkelerde ve zayıf düzenleyici çevreli ülkelerde farklılaşacaktır.

H_{2c}: YK yaş ortalamasının KSS üzerindeki etkisi, güçlü düzenleyici çevreli ülkelerde ve zayıf düzenleyici çevreli ülkelerde farklılaşacaktır.

Sosyal yaşamın kural koyucu, değerlendirici ve bağlayıcı boyutunu ifade eden normatif kurumlar, “tercih edilen ya da istenen” davranışları tanımlayan değerler ile “işlerin nasıl yapılması gerektiğini” belirleyen normları içermektedir (Scott, 2008: 54). Bu yapı içerisinde “ahlaken doğru ve uygun olmak” önem taşımaktadır (Özen, 2010: 297). Normatif sistemler, bir yandan amaç ve hedefleri tanımlarken diğer yandan da onlara ulaşmanın uygun yollarını ya da başka bir deyişle oyunun nasıl oynanacağı ile ilgili kuralları belirlemektedir (Scott, 2008: 55). O halde, normatif çevre zaten uygun olanı teşvik ederek örgütleri belli bir yönde davranışa yönlendirmektedir (Campbell, 2006). Örgütler, kendilerinden beklenen rollere uygun davranışlar sergileyerek sosyalleşmekte ve kabul edilebilirlikleri bu rollere uygun hareket etmeleri ile mümkün olmaktadır (Brammer ve Millington, 2004). Normatif değerleri oluşturan çeşitli sosyal aktörler meşru örgütsel uygulamalar için standartlar oluşturmaktadırlar (Muthuri ve Gilbert, 2011). Scott (2001) normatif çevre kapsamında yaptığı açıklamalarda, çevresel sorumluluğun temelinde sosyal yükümlülüklerin olduğunu ve normatif güçler için meşrulaşmanın temelinde de ahlak yönetimi olduğunu ileri sürmektedir.

H₃: YK çeşitliliğinin KSS uygulamaları üzerindeki etkisinin yönü ve/veya büyüklüğü güçlü ve zayıf normatif çevreli ülkeler arasında farklılaşacaktır.

H_{3a}: YK kadın üye oranının KSS üzerindeki etkisi, güçlü normatif çevreli ülkelerde ve zayıf normatif çevreli ülkelerde farklılaşacaktır.

H_{3b}: YK eğitilmiş üye (Ph.D. ve MBA) oranının KSS üzerindeki etkisi, güçlü normatif çevreli ülkelerde ve zayıf normatif çevreli ülkelerde farklılaşacaktır.

H_{3c}: YK yaş ortalamasının KSS üzerindeki etkisi, güçlü normatif çevreli ülkelerde ve zayıf normatif çevreli ülkelerde farklılaşacaktır.

Bilişsel sistemler ise kurumların kültürel değerler tarafından desteklenerek “kavramsal olarak doğru kabul edilen” ve bu nedenle de aktörlerin “farkında olmadan uyum” gösterdikleri boyutunu ifade etmektedir (Özen, 2010: 296). Örgütler, faaliyetlerini yürüttükleri kurumsal çevrelerde kültürel olarak kabul edilebilir davranışlar sergiledikleri ölçüde amaçlarına ulaşabilmektedirler (Kostova ve Zaheer, 1999). Bilişsel baskı diğer tüm örgütsel uygulamalarda olduğu gibi KSS davranışını etkileyen ve harekete geçiren diğer bir faktör olarak ele alınmaktadır (Muthuri ve Gilbert, 2011). Böyle bir etkinin ise endüstri içerisindeki en iyi uygulamaları yapan işletmelerin taklit edilmesi ile KSS eşbiçimliliğinin oluşabileceği ileri sürülmektedir (Matten ve Moon, 2008).

H₄: YK çeşitliliğinin KSS uygulamaları üzerindeki etkisinin yönü ve/veya büyüklüğü güçlü ve zayıf bilişsel çevreli ülkeler arasında farklılaşacaktır.

H_{4a}: YK kadın üye oranının KSS üzerindeki etkisi, güçlü bilişsel çevreli ülkelerde ve zayıf bilişsel çevreli ülkelerde farklılaşacaktır.

H_{4b}: YK eğitilmiş üye (Ph.D. ve MBA) oranının KSS üzerindeki etkisi, güçlü bilişsel çevreli ülkelerde ve zayıf bilişsel çevreli ülkelerde farklılaşacaktır.

H_{4c}: YK yaş ortalamasının KSS üzerindeki etkisi, güçlü bilişsel çevreli ülkelerde ve zayıf bilişsel çevreli ülkelerde farklılaşacaktır.

2. Araştırma Tasarımı

2.1. Araştırma Modeli ve Analiz Yöntemi

Çalışmanın amacı ve varsayımları çerçevesinde geliştirilen (Şekil 1) araştırma modeli;

(1) YK çeşitliliğinin şirketlerin KSS uygulamaları üzerindeki direkt etkisini (a) ve

(2) Faaliyet gösterilen ülkelerin kurumsal çevrelerinin, YK çeşitliliği ile KSS uygulamaları arasındaki ilişkideki “moderatör” etkilerini (b) ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Baron ve Kenny (1986: 1174) moderatör değişkeni, “bağımlı değişken ve bağımsız değişken(ler) arasındaki ilişkinin yönü ve/veya büyüklüğünü etkileyen, nitel veya nicel bir değişken” olarak tanımlamaktadır. Buna göre geliştirilen

modelde ifade edilen moderatör etkinin ortaya çıkabilmesi için, YK çeşitliliğini ifade eden değişkenler ile KSS arasındaki ilişkilerin yönleri ve/veya büyüklüklerinin faaliyet gösterilen ülkenin kurumsal çevresine (*güçlü veya zayıf*) bağlı olarak değişmesi beklenmektedir. Moderatör hipotezin test edilmesi konusunda pek çok araştırmacı tarafından da (Örn. McClean vd., 2013; Okan vd., 2013) uygulanan yöntem, bağımsız değişken (X) ve moderatörün (Z) etkileşiminden elde edilen üçüncü bir değişkenin (XZ) modele dâhil edilerek, bu etkileşimin anlamlılığının test edilmesidir (Baron ve Kenny, 1986). Baron ve Kenny (1986: 1174) makalelerinde ayrıca, böyle bir etkinin test edilmesi konusunda uygulanacak yaklaşımın, bağımsız değişken ve moderatör değişkenin “ölçüm düzeylerine” göre farklılaşacağını ifade etmektedirler. Buna göre moderatör değişken kategorik (*örneğin ikili*) olduğunda uygulanabilecek yöntem, bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişkileri moderatörün her iki kategorisi (*geliştirilen model çerçevesinde düşünüldüğünde güçlü ve zayıf kurumsal çevreli ülkeler*) için ayrı ayrı analiz ederek aradaki farklılığı test etmek olarak bilinmektedir (Baron ve Kenny, 1986: 1175).

Yukarıdaki anlatımlar (Baron ve Kenny, 1986: 1175) çerçevesinde ele alındığında, çalışma kapsamında geliştirilen moderatör hipotezlerin sınanması için, oluşturulan temel modelin moderatörün iki ayrı düzeyi için oluşturulan gruplar (*güçlü kurumsal çevreli ve zayıf kurumsal çevreli ülkeler*) için ayrı ayrı test edilmesi gerekmektedir. Geliştirilen araştırma modeli (Şekil 1) matematiksel olarak aşağıdaki gibi ifade edilebilir;

Temel Model (Tüm örneklem): $KSS = \beta_0 + \beta_1 \cdot KADIN_{ORAN} + \beta_2 \cdot PhD_{ORAN} + \beta_3 \cdot MBA_{ORAN} + \beta_4 \cdot YAŞ_{ORTALAMA} + \beta_5 \cdot YKTOP + \beta_6 \cdot DENETİM_{ORAN} + \beta_7 \cdot BÜYÜKLÜK_{/1000}$

Zayıf Kurumsal Çevre: $KSS = \beta_{z0} + \beta_{z1} \cdot KADIN_{ORAN} + \beta_{z2} \cdot PhD_{ORAN} + \beta_{z3} \cdot MBA_{ORAN} + \beta_{z4} \cdot YAŞ_{ORTALAMA} + \beta_{z5} \cdot YKTOP + \beta_{z6} \cdot DENETİM_{ORAN} + \beta_{z7} \cdot BÜYÜKLÜK_{/1000}$

Güçlü Kurumsal Çevre: $KSS = \beta_{G0} + \beta_{G1} \cdot KADIN_{ORAN} + \beta_{G2} \cdot PhD_{ORAN} + \beta_{G3} \cdot MBA_{ORAN} + \beta_{G4} \cdot YAŞ_{ORTALAMA} + \beta_{G5} \cdot YKTOP + \beta_{G6} \cdot DENETİM_{ORAN} + \beta_{G7} \cdot BÜYÜKLÜK_{/1000}$

Moderatör hipotezler (H_2 , H_3 , H_4) yukarıda ifade edilen modeller çerçevesinde değerlendirildiğinde söz konusu hipotezlere kanıt sağlanabilmesi için zayıf kurumsal çevreler (β_z) ve güçlü kurumsal çevreler (β_G) için hesaplanan katsayıların farklılığının ($\beta_z \neq \beta_G$) ortaya konulması gerekmektedir (*bu yorumlar için*, Baron ve Kenny, 1986: 1175; Kline, 2011: 289; Şimşek, 2007: 21).

O halde çalışmanın moderatör değişkenlerini oluşturan kurumsal çevre boyutlarının nasıl kodlanacağı, modelin ve uygulanacak analiz stratejisinin belirlenmesi açısından önem taşımaktadır. Çalışmada kullanılan değişkenlerin

yapısı gereği, bağımsız değişkenler (*YK çeşitliliği – örgüt düzeyi*), bağımlı değişken (*KSS – örgüt düzeyi*) ve moderatör değişken (*kurumsal çevre – ülke düzeyi*) arasında bir analiz düzeyi farklılığı olduğu dikkat çekmektedir. Bu bağlamda kurumsal çevre değişkenlerinin, YK çeşitliliği değişkenleri ile çarpımlarından oluşan etkileşim değişkenleri üretmek yerine, ülkelerin güçlü ve zayıf kurumsal çevreli ülkeler olarak iki kategoriye ayrılması ve örgüt düzeyinde test edilecek ilişkilerin bu kategoriler arasında nasıl farklılaşacağına ortaya konulmasının daha tutarlı olacağı düşünülmüştür. Kurumsal çevre boyutlarının “güçlü” ve “zayıf” düzeylerine göre kategorize edilmesi gibi bir yaklaşım, çalışmanın kavramsal arka alanı çerçevesinde değerlendirildiğinde, kuramsal olarak da tutarlı görünmektedir.

Bu açıklamalar ışığında araştırma modelinin temel varsayımı, YK çeşitliliği değişkenlerinin KSS üzerindeki etkilerinin (*anlamlılık, güç ve/veya yönlerinin*) “güçlü kurumsal çevreli” ve “zayıf kurumsal çevreli” ülkeler arasında bütünsel olarak ve/veya çeşitli değişkenler bakımından farklılaşacağı öngörüsüne dayanmaktadır. Modelde (Şekil 1) ayrıca örgüt düzeyinde ölçülen kontrol değişkenlerinin etkileri (c)’de ele alınmıştır.

2.2. Örneklem

Çalışmanın verileri örgüt düzeyinde analiz edilmiştir. Çalışmanın amacı doğrultusunda 2013 yılı temel alınarak belirlenen ana kütle, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde faaliyet göstermekte olan büyük ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. Ana kütlede örneklem seçiminde çalışmanın kısıtları ve değişkenlerin yapısı çerçevesinde aşağıdaki kıstaslar dikkate alınmıştır;

- 1) Örneklem kapsamına alınacak işletmelerin bulunduğu gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin seçilmesinde Robert House ve çalışma arkadaşları tarafından gerçekleştirilen GLOBE (2004) araştırmasında yer alan ülkeler ele alınmıştır. Buna göre 16 gelişmiş ve 14 gelişmekte ülke (Tablo 1) belirlenmiştir.
- 2) Çalışmada kullanılan değişkenler dikkate alındığında, her biri farklı ülkelere faaliyet gösteren işletmeler için gerek yönetim kurulu çeşitliliği düzeyindeki bilgilerin, gerekse KSS ile ilgili açıklamaların tamamına ulaşmak mümkün olmamaktadır. Böyle bir kısıt genel olarak bu bilgilerin yer aldığı raporlardaki bilgi eksiklikleri veya raporların İngilizce formatlarının bulunmamasından kaynaklanmaktadır. Öte yandan söz konusu raporlar, ülkelerin büyüklük bakımından önde gelen işletmeleri tarafından ve yine gelişmiş ülke işletmeleri tarafından daha düzenli tutulmakta ve açıklanmaktadır. Bu kısıt çerçevesinde her ülke için en büyük işletmeler belirlenerek, büyüklük sırasına göre incelenen işletmeler arasından gerekli raporlarına ulaşılabilen 5 ila 10 adet işletme örneklem kapsamına alınabilmektedir.

Bu kısıtlar çerçevesinde çalışmanın örneklemini 192 işletmeden oluşmuştur. Ancak örneklem kapsamında bulunan işletmelere ait değişkenlerin her biri için farklı sayılarda kayıp veri (*missing value*) bulunmaktadır. Test edilen yapısal eşitlik modellerinde kayıp verilerin liste olarak silinmesi yöntemi (*listwise deletion*) tercih edildiğinden¹ bu analizlerde kullanılan işletme sayısı 148 olarak belirlenmiştir. Örneklemin genel özellikleri Tablo 1’de özetlenmektedir.

Tablo 1’de yer alan değerler incelendiğinde, liste olarak silme yönteminin kullanıldığı YEM modellerinde 44 adet işletmenin verisinin kullanılmadığı dikkat çekmektedir. Söz konusu veri kaybı ile ilgili bir değerlendirme yapıldığında; en fazla kayıp verinin yaş (n=27; %14,1), Ph.D. ve MBA üye oranlarını ifade eden eğitim düzeyi (n=20; %10,4) gibi yönetim kurulu üyelerinin demografik bilgilerini içeren değişkenlerden kaynaklandığı görülmektedir. Veri toplama aşamasında işletmeler için bu verilerden birine veya aynı anda birkaçına ulaşılamaması söz konusu olmuştur. Bu veri kaybının bir nedeni yönetim kurulu üyelerinin demografik özelliklerinin kullanılan diğer değişkenlere göre daha özellikli bir yapıda olması ve pek çok işletmenin ilgili raporlarında bu verilere yer vermemesidir. Örneklemini oluşturan işletmelerinin

1 Yapılacak istatistiksel analizler açısından sorun oluşturan kayıp veriler konusunda genel olarak benimsenen yaklaşım, bu verilerin analizden çıkarılması yoluyla kayıp veri içermeyen bir veri seti elde etmek olarak bilinmektedir (Demir ve Parlak, 2012: 232). Kayıp verilerin analizden çıkarılması konusunda kullanılan en yaygın yaklaşımların ise kendilerine özgü avantaj ve dezavantajlara sahip alternatif yöntemler olan “*liste olarak silme*” (*listwise deletion*) ve “*ikili olarak silme*” (*pairwise deletion*) yöntemleri veya bu ikisinin kombinasyonu olduğu öne sürülmektedir (Peugh ve Enders, 2004: 537; Enders, 2010: 39). Kayıp verilerin, her bir analiz bazında silinmesi esasına dayanan ikili olarak silme yöntemi veri kaybının azaltılmasını sağlamaktadır (Enders, 2010: 40). Ancak bu yöntem kullanıldığında, her analizde yer alan vaka sayısının değişmesi nedeniyle, çalışma içerisinde yapılan farklı analizlerin mukayese edilememesi ve yapısal eşitlik modeli gibi analizlerde tahmin problemlerine neden olabilecek bir sorun olan kovaryans matrisinin pozitif tanımlanamaması gibi dezavantajlarla karşılaşabilmektedir (Peugh ve Enders, 2004: 528). Bu dezavantajlar göz önüne alınarak, yapısal eşitlik modelinin test edilmesinde “en az bir adet kayıp veri içeren tüm satırların analiz dışı bırakılması esasına dayanan liste olarak silme yöntemi” tercih edilmiştir (Peugh ve Enders, 2004: 528). Bu yöntemin önemli dezavantajları veri kaybı nedeniyle ortaya çıkmaktadır (Demir ve Parlak, 2012: 233). Bununla birlikte bu yöntem gerekli varsayımlara karşı kararlı ve sağlam oluşu, diğer yandan ise gerçek standart hata kestiriminde titiz oluşu gibi nedenlerle daha “dürüst bir yöntem” olarak nitelendirilmektedir (Little ve Rubin, 1987; Allison, 2002, 2009’dan aktaran Demir ve Parlak, 2012: 233).

küçük bir kısmı (n=8; %4,2) için ise KSS raporlarının İngilizce formatlarına ulaşamadığından KSS değişkenleri ile ilgili veri elde edilememiştir. Kayıp veriler silindikten sonra kullanılan örnekleme bazı ülkelerin daha az sayıda işletme ile temsil ediliyor olması dikkat çekmektedir (Örn. Mısır, Nijerya ve Katar için birer işletme). Bununla birlikte, böyle bir kısıtın çalışmanın kavramsal yapısı ve modeli çerçevesinde göz ardı edilebileceği düşünülmektedir. Çünkü kullanılan moderatör değişkenin (*kurumsal çevre*) yapısı gereği, modelde her bir ülke bazında ayırma gitmek yerine benzer kurumsal çevre özelliği taşıyan ülkeler, düzenleyici, normatif ve bilişsel çevrelerinin düzeylerine göre iki kategoriye (*güçlü* ve *zayıf*) ayrılmıştır. Başka bir deyişle geliştirilen modelde, YK ile KSS uygulamaları arasındaki ilişkinin her bir ülke için nasıl şekilleneceğinden çok belirli kurumsal yapıların (*güçlü* veya *zayıf*) etkisi altında nasıl şekilleneceğini test etmek önem taşımaktadır.

İstatistiksel sağlamlığın kontrolü (*robustness check*) başlığı altında bu kayıp verilerin model üzerindeki olası sonuçları hakkında fikir sahibi olabilmek üzere ayrıca, verilerin her bir analiz bazında silinerek (*pairwise deletion*) veri kaybının en aza indirildiği (Enders, 2010: 40) alternatif modeller ve veri yapıları test edilerek YEM sonuçlarına benzer sonuçların bu yeni değişken yapılarında da elde edilip edilmediği değerlendirilecektir.

Tablo 1. Örneklemin Genel Özellikleri^a

Gelişmiş Ülkeler ^b	İşletmeler		Gelişmekte Olan Ülkeler	İşletmeler	
	Frekans	%		Frekans	%
1-Avustralya	10 (5)	5,2 (3,4)	17- Hindistan	5 (4)	2,6 (2,7)
2-Avusturya	10 (3)	5,2 (2,0)	18- Brezilya	5 (2)	2,6 (1,4)
3-Kanada	10 (10)	5,2 (6,8)	19- Çin	5 (3)	2,6 (2,0)
4-Japonya	10 (8)	5,2 (5,4)	20- Mısır	5 (1)	2,6 (0,7)
5-ABD	10 (10)	5,2 (6,8)	21- Endonezya	5 (5)	2,6 (3,4)
6-İngiltere	10 (9)	5,2 (6,1)	22- Malezya	5 (4)	2,6 (2,7)
7-Tayvan	11 (8)	5,7 (5,4)	23- Nijerya	5 (1)	2,6 (0,7)
8-İsviçre	10 (10)	5,2 (6,8)	24- Filipinler	5 (4)	2,6 (2,7)
9-İsveç	5 (5)	2,6 (3,4)	25- Polonya	5 (2)	2,6 (1,4)
10-İspanya	5 (5)	2,6 (3,4)	26- Katar	5 (1)	2,6 (0,7)
11-Kore	5 (5)	2,6 (3,4)	27- Rusya	5 (5)	2,6 (3,4)
12-Fransa	5 (5)	2,6 (3,4)	28- Gün. Afrika	5 (5)	2,6 (3,4)
13-Almanya	5 (5)	2,6 (3,4)	29- Tayland	5 (5)	2,6 (3,4)
14-Yunanistan	5 (3)	2,6 (2,0)	30- Türkiye	6 (5)	3,1 (3,4)
15-İtalya	5 (5)	2,6 (3,4)			
16-Hollanda	5 (5)	2,6 (3,4)			
Toplam	121 (101)	63,0 (68,2)	Toplam	71 (47)	37,0 (31,8)
Sektörler^c				Frekans	%
1-Karma				5 (5)	2,6 (3,4)
2-Madencilik				10 (6)	5,2 (4,1)
3-İmalat Sanayii				41 (37)	21,6 (25,0)
4-Elektrik, Gaz ve Su				24 (18)	12,5 (12,2)
5-İnşaat ve Bayındırlık				2 (0)	1,0 (0)
6-Toptan ve Perakende Ticaret, Otel ve Lokantalar				6 (5)	3,1 (3,4)
7-Ulaştırma, Haberleşme ve Depolama				17 (12)	8,9 (8,1)
8-Mali Kuruluşlar				64 (44)	33,3 (29,7)
9-Teknoloji				22 (21)	11,5 (14,2)
10-Gayrimenkul				1 (0)	0,5 (0)
Toplam				192 (148)	100

^a Kayıp verilerin liste olarak silinmesi sonucu kullanılan verilerin frekans ve oranları parantez içerisinde verilmiştir.

^b Sektör sınıflaması Kamuyu Aydınlatma Platformu referans alınarak yapılmış olup birden fazla sektörde faaliyet gösteren işletmeler ayrı bir kategori (*karma*) altında sınıflanmıştır (<http://www.kap.gov.tr/sirketler/islem-goren-sirketler/sectorler.aspx>).

^c Ülke sınıflaması için IMF referans alınmıştır (<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2013/01/weodata/weoselagr.aspx>).

2.3. Değişkenler ve Ölçümleme

Değişkenlerinin ölçülmesi ile ilgili bilgiler Tablo 2’de özetlenmektedir.

Tablo 2. Değişkenler ve Ölçümleme

Bağımlı Değişken: İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) uygulamaları	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ KSS_{TOPLAM} ▪ KSS_{SOSYAL} ▪ KSS_{ÇEVRE} 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ KSS, iki ayrı kodlayıcı tarafından GRI (<i>Global Reporting Initiative</i>) içerik analizi modeli çerçevesinde kodlanmıştır. (https://www.globalreporting.org) ▪ KSS skorları, işletmelerin çevre ve sosyal boyutlardaki KSS faaliyetlerinin sayısını ifade etmektedir. Bu iki boyutun toplamı ise toplam KSS skorunu oluşturmaktadır. (http://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx) ▪ KSS skorlarının güvenilirliğini hesaplamak için Perreault ve Leigh (1989) tarafından geliştirilen ve pek çok araştırmacı tarafından önerilen (Örn. Okazaki ve Skapa, 2008; Grayson ve Rust, 2001; Kolbe ve Burnett, 1991) I_r^2 güvenilirlik ölçeği kullanılmıştır. Perreault ve Leigh (1989)’e göre kodlayıcılar arası güvenilirliğin sağlanması için hesaplanan I_r değerinin 0,80’in üzerinde olması gerekmektedir. Buna göre KSS_{ÇEVRE} (%99,12), KSS_{SOSYAL} (%99,66) ve KSS_{TOPLAM} (%99,71) boyutlarının her biri için yeterli düzeyde güvenilirlikten bahsedilebilmektedir. <p>Veri Kaynağı: İşletmelerin faaliyet raporları, KSS ve sürdürülebilirlik raporları</p>
Bağımsız Değişkenler: İşletmenin Yönetim Kurulu Çeşitliliği	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ KADIN_{ORAN} ▪ PhD_{ORAN} ▪ MBA_{ORAN} ▪ YAŞ_{ORTALAMA} 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kuruldaki kadın üye sayısının toplam üye sayısına oranı ▪ Kuruldaki doktora dereceli üye sayısının toplam üye sayısına oranı ▪ Kuruldaki master dereceli üye sayısının toplam üye sayısına oranı ▪ Kurul üyelerinin yaş ortalaması <p>Veri Kaynağı: İşletmelerin faaliyet raporları ve kurumsal yönetim uyum raporları</p>
Kontrol Değişkenleri	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ YK_{TOPLAM} ▪ DENETİM_{ORAN} ▪ BÜYÜKLÜK_{/1000} 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yönetim kurulundaki üye sayısı ▪ Denetimde görevli üye sayısının kuruldaki üye sayısına oranı ▪ Çalışan sayısı (Örn. Glaister vd., 2008; Chen ve Bouvain, 2009) (büyüklük yapılan analizlerde yorum kolaylığı sağlamak amacı ile

2 $F_0/N \geq I/k$ için $I_r = \{[F_n/N - (I/k)][k/(k-1)]\}^{1/2}$ ve $F_0/N \leq I/k$ için $I_r = 0$, F_0 denk kararların olduğu yerdeki yargıların sayısıdır; N kararların toplam sayısıdır; k kategorilerin toplam sayısıdır; F/N uyum yüzdesidir. Tüm değerler, 32 online yaratıcı stratejilerin her biri için hesaplanan güvenilirlik endekslerinin ortalamalarına dayanmaktadır.

<ul style="list-style-type: none">▪ SEKTOR_{İMALAT}▪ SEKTOR_{FINANS}	<p>1000'e bölünerek kullanılmıştır).</p> <ul style="list-style-type: none">▪ İşletme imalat sektöründe ise, 1 diğer sektörlerde ise 0.▪ İşletme finans sektöründe ise, 1 diğer sektörlerde ise 0. <p>Veri Kaynağı: İşletmelerin faaliyet raporları ve kurumsal yönetim uyum raporları</p>
<p>Moderatör Değişkenler: İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Ülkenin Kurumsal Çevre Boyutları (Scott, 1995)</p>	
<ul style="list-style-type: none">▪ Düzenleyici Çevre	<ul style="list-style-type: none">▪ Dünya Bankasının, “Dünya Yönetişim Göstergeleri (WGI) projesi” (2013) verileri (Kaufmann, Kraay ve Mastruzzi, www.govindicators.org).▪ Söz hakkı ve hesap verebilirlik, politik istikrar ve şiddetin/terörizmin yokluğu, hükümetin etkinliği, düzenleyici kalite, hukukun üstünlüğü ve yolsuzluğun kontrolü.▪ Bu değişkenler, Ang vd., 2014; Hernández ve Nieto, 2015; Gallego ve Casillas, 2014 gibi araştırmacılar tarafından da kullanılmıştır.
<ul style="list-style-type: none">▪ Normatif Çevre	<ul style="list-style-type: none">▪ Dünya Ekonomik Forumun Küresel Rekabet Gücü Raporu (2013-2014) verileri.▪ İşletmelerin etik davranma düzeyleri, denetim ve raporlama standartlarının gücü, yönetim kurullarının etkinliği, yönetim okullarının kalitesi, araştırma ve eğitim hizmeti alma olanağı.▪ Raporun farklı sürümleri, öncül araştırmacılar tarafından (Örn. Xu vd., 2004) normatif boyutla ilgili değişkenlerin elde edilmesi için kullanılmıştır. Raporun (2013-2014) sürümü içerisinde normatif boyutu temsil eden maddelerin seçilmesinde Arslan ve Larimo (2010) referans alınmıştır.
<ul style="list-style-type: none">▪ Bilişsel Çevre	<ul style="list-style-type: none">▪ Dünya Bankasının “Knowledge for Development (K4D)” - “Knowledge Index (KI)” (2012) verileri (http://info.worldbank.org/etools/kam2/KAM_page5.asp).▪ Eğitim ve insan kaynakları (ortalama eğitim yılı, orta öğretim kaydı, yükseköğretim kaydı), inovasyon sistemi (royalite ve lisans ücretleri, harcamaları ve kazançları, onaylanan patent başvuruları, bilimsel ve teknik dergi makaleleri) ve enformasyon ve iletişim teknolojileri -ICT (1000 kişi başına telefon, bilgisayar ve internet kullanımı) (Eğitim ve insan kaynakları” ile “inovasyon sistemleri” boyutları için popülasyona göre ağırlıklandırılmış değerler kullanılmıştır).▪ Bu değişkenlerin belirlenmesinde İlhan-Nas (2012) referans alınmıştır.

Çalışmanın modeli ve yapılacak analizlerin varsayımları gereği, veri setinin kullanılacak moderatör değişkenlerin, skorlarına göre iki grupta tanımlanması gerekmektedir. Öncül araştırmalar incelendiğinde bu işlemin yapılmasında moderatör değişkenin ortalamanın standart sapma kadar altı, ortalama ve ortalamanın standart sapma kadar üstü olacak şekilde gruplara ayrılması (Örn. Zweig ve Webster, 2003) veya medyana göre iki grup elde edilmesi (Örn. Glaister vd., 2008; Innosenti vd., 2010) gibi yöntemlerin tercih edildiği görülmektedir. Ancak çalışmada kullanılan kurumsal çevre

değişkenleri, örneklem kapsamındaki işletmelerin faaliyet gösterdikleri ülkelere ait skorlardan oluşmakta ve her ülkede birden fazla (5/6 ila 10/11 adet) işletme yer almaktadır. Bu durum dikkate alındığında, daha tutarlı sonuçlar elde edebilmek amacı ile ilk adımda örneklem kapsamındaki 30 ülke kurumsal çevre skorlarına göre iki grup oluşturacak şekilde tanımlanmış, işletmeler ile ilgili gruplamada ise ülkelere ait bu gruplama dikkate alınmıştır. Kullanılan moderatör değişkenlerin bir diğer özelliği, her bir kurumsal çevre boyutunu temsil eden birden fazla vekil değişkenin bulunmasıdır. Bu çerçevede, boyutları temsil eden değişkenlerin ortalama skorları üzerinden elde edilecek kompozit değerler yerine, ülkelerin kurumsal çevre boyutlarına ait alt değişkenlerin tamamı dikkate alınarak gruplanması ve bu grupların her bir alt değişken bakımından nasıl farklılaştığının ortaya konulmasının daha açıklayıcı olacağı düşünülmüştür.

Yapılan açıklamalar ışığında ülkelerin sınıflandırılmasında değişkenlerin, bireylerin ya da benzer şeylerin birbirlerine benzer örüntü (*pattern*) ya da karakteristiklere sahip olmaları temel alınarak gruplanmasını sağlayan bir teknik olan (Cramer ve Howitt, 2004: 24) kümeleme analizi uygulanmıştır. Kümeleme analizinde “*kümeleri oluşturan gözlemlerin değişkenlere göre ortalamalarına bakılarak*”, önceden belirlenen sayıda küme elde edebilmek amacı ile “*hiyerarşik olmayan/k-ortalamar*” yöntemi kullanılmıştır (Nakip, 2013: 551). Kümeleme analizleri düzenleyici, normatif ve bilişsel çevre boyutları için ayrı ayrı yapılarak ülke sınıflamaları elde edilmiştir.

Kümeleme analizi ANOVA sonuçları ve değişkenlerin küme ortalamaları Tablo 3’te özetlenmektedir. Düzenleyici, normatif ve bilişsel çevre için yapılan her üç analizde elde edilen F istatistiklerinin, tüm değişkenler için anlamlı olduğu (P=,000) görülmektedir. Buna göre düzenleyici, normatif ve bilişsel çevreler için elde edilen ülke grupları arasında bu boyutları temsil eden değişkenler bakımından anlamlı farklılıklar bulunduğu görülmektedir. Küme ortalamaları incelendiğinde her üç kurumsal çevre boyutu için hesaplanan ortalamaların elde edilen ilk kümelerde (Küme 1) daha düşük olduğu görülmektedir. Değişkenlerin özellikleri de dikkate alınarak, bundan sonra yapılacak analizlerde kurumsal çevre ortalamaları düşük olan ülke kümeleri “*zayıf kurumsal çevreli*” ülkeler, bu değişkenler bakımından yüksek ortalamaya sahip ülke kümeleri de “*güçlü kurumsal çevreli*” ülkeler olarak adlandırılmıştır.

Tablo 3. Kümeleme Analizleri ANOVA Sonuçları ve Değişkenlerin Küme Ortalamaları

Değişkenler	Düzenleyici Kurumsal Çevre			
	Küme 1	Küme 2	F	P
Söz hakkı ve hesap verebilirlik	-,26	1,11	34,766	,000
Politik istikrar ve şiddetin/terörizmin yokluğu	-,83	,84	76,356	,000
Hükümetin etkinliği	-,01	1,39	64,452	,000
Düzenleyici kalite	-,04	1,34	77,919	,000
Hukukun üstünlüğü	-,25	1,39	92,568	,000
Yolsuzluğun kontrolü	-,38	1,36	68,483	,000
Değişkenler	Normatif Kurumsal Çevre			
	Küme 1	Küme 2	F	P
İşletmelerin etik davranma düzeyleri	3,86	5,55	134,609	,000
Denetim ve raporlama standartlarının etkinliği	4,56	5,74	55,464	,000
Yönetim kurullarının etkinliği	4,31	5,37	80,603	,000
Yönetim okullarının kalitesi	4,25	5,31	18,108	,000
Araştırma ve eğitim hizmeti alma olanağı	4,39	5,58	55,162	,000
Değişkenler	Bilişsel Kurumsal Çevre			
	Küme 1	Küme 2	F	P
Eğitim ve İnsan Kaynakları	3,87	8,28	146,049	,000
İnovasyon Sistemi	5,21	8,77	70,338	,000
Enformasyon ve İletişim Teknolojileri	4,24	8,35	77,177	,000

Kümeleme analizleri sonucunda elde edilen küme üyelikleri ve ülkelerin küme merkezlerine uzaklıkları Tablo 4’te özetlenmektedir. Ülkelerin küme merkezlerine uzaklıkları incelendiğinde “*güçlü kurumsal çevreli*” ülkeleri en iyi temsil eden ülkelerin, düzenleyici çevre için ABD (,313), normatif çevre için Kanada (,525), bilişsel çevre için ise Fransa (,225) olduğu görülmektedir. “*Zayıf kurumsal mesafeli*” ülkeleri en iyi temsil eden ülkelerin ise düzenleyici çevre için Filipinler (,395), normatif çevre için Çin (,385) ve bilişsel çevre için Türkiye (,717) olduğu dikkat çekmektedir. Kullanılan “hiyerarşik olmayan kümeleme” analizinin varsayımı gereği birbirlerine benzeyen gözlemler, her bir kümenin *–onu en iyi temsil eden–* tipik bir gözlemi etrafında toplanarak kümeler oluşturulmaktadır (Nakip, 2013: 551; *italik vurgu yazarlara aittir*). Dolayısıyla Tablo 4’te yer alan mesafeler daha ayrıntılı yorumlandığında küme merkezlerine yakın olan ülkelerin o kümeye ait özellikleri daha iyi yansıttığı söylenebilmektedir. Buna göre örneğin, güçlü düzenleyici çevreye sahip ülkelerin toplandığı kümenin merkezine daha yakın olan ABD düzenleyici çevreyi ifade eden değişkenler (Tablo 3) bakımından bu kümeyi iyi temsil eden *–küme ortalamasına yakın skorlara sahip–* bir ülke konumundadır. Bununla

birlikte İsveç ABD'ye göre daha yüksek, İtalya ise daha düşük değerlere sahip olan iki uç örneği oluşturmaktadır.³

Tablo 4. Küme Üyelikleri ve Küme Merkezlerine Uzaklıklar^a

Ülkeler		Düzenleyici		Normatif		Bilişsel	
		Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü
Gelişmiş Ülkeler	Avustralya	-	,830	-	,548	-	1,443
	Avusturya	-	,801	-	,886	-	1,132
	Kanada	-	,911	-	,525	-	,652
	Japonya	-	,447	-	1,362	-	,445
	ABD	-	,313	-	,821	-	,822
	İngiltere	-	,735	-	,661	-	1,527
	Tayvan	-	,846	-	,815	-	1,105
	İsviçre	-	1,261	-	1,380	-	1,946
	İsveç	-	1,459	-	,759	-	1,625
	İspanya	-	1,173	1,633	-	-	,991
	Kore	-	1,267	,691	-	-	,870
	Fransa	-	,471	-	,770	-	,225
	Almanya	-	,618	-	,650	-	,886
	Yunanistan	1,554	-	,916	-	-	2,250
	İtalya	-	2,089	1,176	-	-	1,043
Hollanda	-	1,128	-	,814	-	1,378	
Gelişmekte Olan Ülkeler	Hindistan	,927	-	,897	-	2,926	-
	Brezilya	,890	-	,986	-	2,872	-
	Çin	1,389	-	,385	-	,904	-
	Mısır	1,619	-	2,325	-	1,644	-
	Endonezya	,638	-	,543	-	2,696	-
	Malezya	1,891	-	-	,822	3,217	-
	Nijerya	2,179	-	1,115	-	3,587	-
	Filipinler	,395	-	,934	-	2,027	-
	Polonya	-	1,268	,695	-	-	2,368
	Katar	-	2,156	-	,727	2,740	-
	Rusya	1,214	-	,916	-	-	2,652
	Gün. Afrika	1,380	-	-	1,859	2,064	-
	Tayland	,636	-	,682	-	1,551	-
Türkiye	,916	-	,742	-	,717	-	
N		13	17	15	15	12	18
Küme Merkezleri Arasındaki Uzaklık		3,769		2,816		7,004	

^a Verilen değerler ülkelerin buldukları küme merkezine olan uzaklıklarını ifade etmektedir.

- 3 Düzenleyici çevre değişkenlerinin düzeylerine dair yorumlar, Tablo 3'te yer alan küme ortalamaları ve çalışmada kullanılan veri kaynağını oluşturan "Dünya Yönetişim Göstergeleri (WGI) projesi" (2013) ülke verileri (Kaufmann vd., www.govindicators.org) üzerinden yapılmış olup çalışmanın kapsamı gereği, tüm ülkelerin küme üyeliklerine ait ayrıntılı yorumlara yer verilmemiştir.

2.4. Verilerin Analizi

YK çeşitliliği ve KSS arasındaki ilişkilerin güçlü ve zayıf kurumsal çevre etkisi altında nasıl değişeceğini ortaya koymayı amaçlayan moderatör modelin testi için, yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmıştır.⁴ YEM, bağımlı değişkenin birden fazla boyut içeren yapısı gereği ($KSS_{TOPLAM} = KSS_{ÇEVRE} + KSS_{SOSYAL}$) mevcut çalışma için uygun bir yöntem olarak düşünülebilir. Ancak bu yöntemin tercih edilmesindeki asıl neden, yöntemin aynı modelin farklı popülasyonlardan gelen verilerle yani birden fazla grupta eş zamanlı olarak test edilmesine olanak tanımasıdır (Reisinger ve Turner, 1999: 72; Reisinger ve Mavondo, 2006: 42; Şimşek, 2007: 20). Araştırma modeli ve analiz yöntemi başlığı altında yapılan açıklamalar hatırlanacak olursa, mevcut çalışmada test edilecek olan modelin kavramsal yapısı gereği moderatör değişkenin “güçlü ve zayıf kurumsal çevreli ülkeler” olarak iki kategoride ele alınması gerekmektedir. Moderatör hipotezin YEM kullanılarak test edilmesinde, oluşturulan modelin aynı anda iki (*ya da daha fazla*) grupta analiz edilmesini sağlayan çoklu grup analizleri kullanılabilir (Şimşek, 2007: 20-21).

4 YEM (yapısal eşitlik modellemesi), “nicel değişkenler üzerinde doğrulayıcı faktör analizi ve yol (*path*) analizi gibi analizleri uygulamak için kullanılabilecek bir dizi sofistike ve karmaşık istatistiksel prosedürü” ifade eder (Cramer ve Hovitt, 2004: 163). Bu modellerin kullanılmasındaki temel amaç, her biri bir veya daha fazla gözlenen (*observed*) değişkenle ölçülen örtük (*latent-unobserved*) yapılar arasındaki ilişki örüntüsünü eşzamanlı olarak açıklamak olarak tanımlanmaktadır (Reisinger ve Turner, 1999: 71). Bir YEM modelinin yapısı gereği gözlenen değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkiler, gözlenen değişkenlerle örtük değişkenler arasındaki ilişkiler ve örtük değişkenler arasındaki ilişkiler aynı anda ölçülebilmektedir (Şencan, 2005: 122). YEM çoklu regresyon ve faktör analizlerini kombine eden bir yöntem (Reisinger ve Mavondo, 2006: 42) olmakla birlikte bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlayacak birden fazla regresyon eşitliğini test edebilmek, belirli bir faktör modelini birden fazla popülasyondan elde edilen verilerle eş zamanlı olarak test edebilmek, birden fazla bağımlı değişkeni aynı model içerisinde ele alabilmek gibi avantajlara da sahiptir (Reisinger ve Turner, 1999: 72). Çeşitli avantajları çerçevesinde bu tekniğin, çoklu regresyon ve faktör analizi gibi geleneksel tekniklerden daha üstün olduğu düşünülmektedir (Glaister vd., 2008: 376). YEM’in bir diğer önemli özelliği, bütünüyle teoriye dayalı, tündengelimci ve doğrulayıcı bir mantığa dayanmasıdır (Şimşek, 2007: 1-3). Bu özelliği çerçevesinde genelde, teori testi ve nedensel modelleme (*causal modelling*) (Reisinger ve Mavondo, 2006: 41-42) özelde de yönetim alanındaki kavramsal yapıların incelenmesi noktasında (Glaister vd., 2008: 376) kullanışlı olacağı öne sürülmekte olup bu yöntemin alt boyutlardan oluşan bir kavram olan KSS değişkenini ele alan araştırmalar için uygun olduğuna vurgu yapan çalışmalar da (Rowley ve Berman, 2000: 404-405; Galbreath ve Shum, 2012: 221) mevcuttur.

Moderatör değişkenin kategorik olması sayesinde uygulanabilen bu yöntem, modelin veri uyumu moderatör değişkene göre oluşturulan her iki grupta test edilerek, gruplar arasında karşılaştırma yapılması mantığına dayanmaktadır (Iacobucci, 2010: 92). Böyle bir durumda eğer yapısal eşitlik modelinde test edilen direkt etkinin gücü veya yönü oluşturulan gruplar arasında gözle görülür biçimde farklılaşıyorsa, grup üyeliğinin söz konusu direkt etki üzerinde bir moderatör olarak işlev gördüğü söylenmektedir (Kline, 2011: 289).

Anlatılanlar ışığında, oluşturulan yapısal eşitlik modelinin gruplar arasındaki değişmezliğin (*invariance*) test edilmesinde Kline (2011: 252, 288) tarafından önerilen süreç referans alınmıştır (ayrıca, Innocenti vd., 2011). Buna göre; ilk adımda oluşturulan “*serbest (unconstrained)*” modelde aynı regresyon modeli iki grup üzerinde test edilerek, modelin bu gruplar arasındaki yapısal değişmezliği (*configural invariance*) sınanmıştır. Bu modelin özelliği bütün parametrelerin her iki grup için farklı tahmin edilmesine izin verilmiş olmasıdır. İkinci adımda oluşturulan kısıtlanmış (*constrained*) modelde ise hem faktör yüklerinin (*metrik değişmezlik*) hem de bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasındaki direkt ilişkileri ifade eden regresyon katsayılarının iki grup için aynı olması sağlanmıştır. Moderatör hipotezin destek bulması için temel mantık, parametrelerin serbest hesaplanmasına olanak tanıyan sınırlandırılmış modelin, parametrelerin aynı değerleri aldığı sınırlandırılmış modelden daha iyi bir uyum iyiliği göstermesidir. Sınırlandırılmış model ve sınırlandırılmamış model arasındaki uyum iyiliklerini karşılaştırmak üzere χ^2 farklılık testi uygulanmıştır. Test edilen modelde ayrıca hesaplanan regresyon parametre tahminleri arasındaki farklar için hesaplanan kritik oranlar (CR_{FARK}) değerlendirilmiştir (Byrne, 2010: 133-134). Uygulanan çoklu grup analizlerinde, bu analizlerin varsayımları gereği standardize edilmemiş katsayılar yorumlanmıştır (Şimşek, 2007: 154; Kline, 2011: 252-253).

2.5. Bulgular

Değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri ve değişkenler arasındaki Pearson korelasyon katsayıları⁵ Tablo 5’te özetlenmektedir. Bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde, bu katsayıların çoklu doğrusal bağlantı

5 Çeşitli korelasyon ölçütleri mevcut olmakla birlikte, özellikle veriler aralıklı (*interval*) veya oransal (*ratio*) olduğunda kullanılan en yaygın korelasyon ölçütünün “Pearson’s r” olduğu ifade edilmektedir (Bryman ve Cramer, 1997: 172; Cramer ve Hovitt, 2004: 38). Bununla birlikte çalışmanın ana yöntemini oluşturan Yapısal Eşitlik Modellerinin temel istatistiğini oluşturan kovaryanslar da –verilerin sürekli olması durumunda– Pearson korelasyon katsayılarının bir ürünü olarak ($cov_{xy}=r_{xy}SD_xSD_y$) hesaplanmaktadır (Kline, 2011: 10, 31).

problemine neden olabilecek düzeyde ($r < 0,80$) olmadığı (Bryman ve Cramer, 1997: 257) görülmektedir. Bağımsız değişkenler içerisinde sadece $KADIN_{ORAN}$ ve PhD_{ORAN} değişkenleri KSS boyutları ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler göstermektedir.

Tablo 5. Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Tanımlayıcı İstatistikler											
N	184	184	184	192	172	172	165	192	192	192	192
\bar{X}	18,8	13,3	5,5	0,14	0,22	0,29	59,9	11,9	0,4	100,7	-
σ	8,6	6,7	2,3	0,1	0,2	0,2	4,4	3,7	0,4	207,8	-
Bağımlı Değişkenler											
1-KSS _{TOPLAM}	1										
2-KSS _{SOSYAL}	,98**	1									
3-KSS _{ÇEVRE}	,85**	,75**	1								
Bağımsız Değişkenler											
4-KADIN _{ORAN}	,24**	,21**	,27**	1							
5-PhD _{ORAN}	,24**	,24**	,19*	-,07	1						
6-MBA _{ORAN}	-,14	-,14	-,10	,15*	-,26**	1					
7-YA _{SORTALAMA}	,13	,12	,15	,10	,01	-,13	1				
Kontrol Değişkenleri											
8-YKTOP	,09	,10	,07	,20**	-,17*	,12	,17*	1			
9-DENETİM _{ORAN}	,10	,10	,08	-,16*	,27**	-,28**	-,23**	-,47**	1		
10-BÜYÜKLÜK ₁₀₀₀	,14	,13	,16*	,05	,11	-,05	,01	,07	,066	1	
11-SEKTÖR _{MALAT}	,09	,04	,22**	-,08	,08	,13	,01	,03	-,00	,07	1
12-SEKTÖR _{HINANS}	-,16*	-,09	-,30**	,19**	-,11	,10	-,04	,20**	-,09	-,13	-,37**

* P<,05; ** P<,01

Kontrol değişkenleri için, SEKTOR_{FINANS} değişkeni ile hem KSS_{TOPLAM} ($r=-,16$; $P<,05$) hem de KSS_{ÇEVRE} ($r=-,30$; $P<,01$) arasında negatif yönlü ilişkiler gözlenirken, KSS_{SOSYAL} için anlamlı bir ilişki ($r=-,09$; $P>,10$) elde edilememiştir. KSS_{ÇEVRE} aynı zamanda SEKTOR_{İMALAT} ($r=,22$; $P<,01$) ve BÜYÜKLÜK_{/1000} ($r=,16$; $P<,05$) ile pozitif yönlü ilişki göstermektedir. KSS_{SOSYAL} ve KSS_{ÇEVRE} arasında ise pozitif yönlü bir ilişki gözlenmektedir ($r=,75$; $P<,01$).

YK çeşitliliğinin KSS üzerindeki etkisini ve faaliyet gösterilen ülkenin kurumsal çevresinin bu ilişki üzerindeki moderatör etkisinin test eden YEM sonuçları Tablo 6’da özetlenmektedir. Uygulanan YEM’de SEKTOR_{FINANS} ve SEKTOR_{İMALAT} değişkenleri veri uyumunu olumsuz etkiledikleri için modellere dâhil edilememiştir. Buna göre oluşturulan modellerde YK çeşitliliği değişkenleri (4 adet) ve kontrol değişkenleri (3 adet) gözlenen değişken (*observed variable*) olarak ele alınmış, endojen değişken olarak kullanılan KSS ise örtük değişken (*latent variable*) olarak ele alınmış ve 2 adet gözlenen değişkenle (KSS_{SOSYAL} ve KSS_{ÇEVRE}) temsil edilmiştir.

Analiz sonuçları (Tablo 6) YK çeşitliliğinin KSS üzerindeki direkt etkisini, örneklemin bütünü (N=148) üzerinde test eden “temel modelin” veri ile uyumunun tatminkâr olduğunu ortaya koymaktadır ($\chi^2=2,517$; $P>,10$). Analiz sonuçlarına göre KADIN_{ORAN} ($\beta=5,581$; $P<,01$) ve PhD_{ORAN} ($\beta=1,770$; $P<,05$) değişkenleri KSS üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip iken, MBA_{ORAN} değişkeninin KSS üzerindeki etkisi anlamlı ve negatif yönlüdür ($\beta=-1,892$; $P<,05$). Bu bulgular ışığında, “YK kadın üye oranı arttıkça KSS uygulamaları artacaktır” şeklinde ifade edilen H_{1a} hipotezi destek bulurken, “YK eğitilmiş üye (Ph.D. ve MBA) oranı arttıkça KSS uygulamaları artacaktır” şeklindeki H_{1b} hipotezi sadece PhD_{ORAN} için (*kısmen*) destek bulmaktadır. Bununla birlikte, “YK yaş ortalaması arttıkça KSS uygulamalarının azalacağını” ifade eden H_{1c} hipotezi için anlamlı sonuçlar elde edilememiştir.

YK çeşitliliği ve KSS arasındaki ilişkilerin zayıf düzenleyici çevreli ve güçlü düzenleyici çevreli ülkelerde faaliyet gösteren işletme grupları arasında farklılaşıp farklılaşmadığını test eden moderatör analiz sonuçları Model 1’de özetlenmektedir. Bulgular incelendiğinde bütün parametre değerlerinin, oluşturulan iki grup arasında farklı tahmin edilmesine izin verilen “serbest modelin” (Model 1(A)) uyum indeksi değerlerinin ($\chi^2/df=,833$; CFI=1,000; TLI=1,051; NFI=,968; RMSEA=,000), faktör yüklerinin ve regresyon katsayılarının ($\beta_z=\beta_G$) iki grup için aynı olduğu “kısıtlanmış modelden” (Model 1(B)) ($\chi^2/df=1,352$; CFI=,970; TLI=,892; NFI=,912; RMSEA=,049) nispeten daha iyi olduğu görülmektedir. Bu iki modelin uyum iyiliklerini karşılaştırmak üzere yapılan χ^2 farklılık testi ($\Delta\chi^2(8)=17,06$; $P<,05$) kısıtlanmış modelin veri uyumunda serbest modele göre anlamlı bir kötüleşme olduğunu ortaya koymaktadır.

Zayıf düzenleyici çevre (β_Z) ve güçlü düzenleyici çevre (β_G) için farklı hesaplanan (Model 1(A)) regresyon tahminleri ve bu parametre tahminleri arasındaki farklılığı ortaya koyan CR_{FARK} değerleri incelendiğinde; $KADIN_{ORAN}$ değişkeninin KSS üzerindeki etkisinin düzenleyici çevreye bağlı olmaksızın anlamlı ve pozitif yönlü olduğu görülmektedir ($\beta_Z=7,647$; $P<,05$ ve $\beta_G=3,340$; $P<,05$; $CR_{FARK}=-1,069$; $P>,10$). Buna göre “*YK kadın üye oranının KSS üzerindeki etkisi, güçlü düzenleyici çevreli ülkelerde ve zayıf düzenleyici çevreli ülkelerde farklılaşacaktır*” şeklinde ifade edilen H_{2a} hipotezi desteklenmemektedir. Eğitim düzeyi ile ilgili değişkenler incelendiğinde MBA_{ORAN} değişkeninin zayıf düzenleyici çevreli ülkelerde negatif olan etkisinin ($\beta_Z=-7,159$; $P<,01$) güçlü düzenleyici çevreye sahip ülkelerde pozitif ve anlamsız olduğu ($\beta_G=,028$ $P>,10$), bu iki katsayı arasındaki farkın ise anlamlı olduğu görülmektedir ($CR_{FARK}=3,204$; $P<,01$). Bu durum MBA mezunu üyelerin KSS üzerindeki zayıf düzenleyici çevrelerde ortaya çıkan olumsuz etkisinin, güçlü düzenleyici çevreye bağlı olarak ortadan kalktığı (*anlamsız ve pozitif yönlü*) ya da bu ilişkinin güçlü düzenleyici çevrenin etkisiyle nispeten daha olumlu bir yapıda ortaya çıktığı şeklinde yorumlanabilir. Ph.D. üye oranı için güçlü ve zayıf düzenleyici çevreli ülke gruplarında hesaplanan katsayılar arasındaki farklılık ($CR_{FARK}=,741$; $P>,10$) anlamsız olmakla birlikte, bu değişkenin KSS üzerindeki etkisine dair zayıf düzenleyici çevrelerde anlamsız olan katsayısının ($\beta_Z=,694$; $P>,10$) güçlü düzenleyici çevrelerde anlamlı ve pozitif yönlü olduğu dikkat çekmektedir ($\beta_G=2,015$; $P<,05$). MBA_{ORAN} ve PhD_{ORAN} için elde edilen bu iki bulgu bir arada değerlendirildiğinde, eğitilmiş üyelerin KSS üzerindeki etkilerinin düzenleyici çevrenin güçlü olduğu durumda, zayıf düzenleyici çevrelere göre, nispeten, daha olumlu olduğu söylenebilir. Buna göre “*YK eğitilmiş üye (Ph.D. ve MBA) oranının KSS üzerindeki etkisi, güçlü düzenleyici çevreli ülkelerde ve zayıf düzenleyici çevreli ülkelerde farklılaşacaktır*” şeklinde ifade edilen H_{2b} hipotezinin kısmen de olsa destek bulunduğu söylenebilir. Bir diğer bağımsız değişken olan $YAŞ_{ORTALAMA}$ için elde edilen katsayıların her iki grup için de anlamsız ($\beta_Z=,037$; $P>,10$ ve $\beta_G=,043$; $P>,10$; $CR_{FARK}=,102$; $P>,10$) olduğu göz önüne alınarak “*YK yaş ortalamasının KSS üzerindeki etkisi, güçlü düzenleyici çevreli ülkelerde ve zayıf düzenleyici çevreli ülkelerde farklılaşacağını*” ifade eden H_{2c} hipotezi de desteklenmemiştir.

Kontrol değişkenlerinin katsayıları değerlendirildiğinde (Model 1(A)) YK_{TOPLAM} değişkeni için zayıf ve güçlü düzenleyici çevrelerde hesaplanan katsayılar arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir ($\beta_Z=,107$; $P>,10$ ve $\beta_G=,069$; $P>,10$; $CR_{FARK}=-,335$; $P>,10$). Bununla birlikte denetim kurulu üye oranının düşük düzenleyici çevreli ülkelerde negatif yönlü ve anlamsız olan etkisinin ($\beta_Z=-2,611$; $P>,10$) güçlü düzenleyici çevreli ülkelerde anlamlı ve pozitif yönlü ($\beta_G=,655$; $P<,10$) olduğu ve bu iki katsayı arasında anlamlı bir

farklılık bulunduğu görülmektedir ($CR_{FARK}=1,834$; $P<,10$). İşletme büyüklüğünün zayıf düzenleyici çevreli ülkelerde ortaya çıkan pozitif yönlü etkisi ise ($\beta_z=,003$; $P<,05$) güçlü düzenleyici çevrelerde anlamlı değildir ($\beta_G=,000$; $P>,10$; $CR_{FARK}=-2,256$; $P<,05$).

YK çeşitliliği ile KSS arasındaki ilişkilerin normatif çevrenin zayıf ve güçlü düzeylerine göre ele alındığı Model 2 (A) sonuçları, bu ilişkilere dair katsayıların oluşturulan ülke gruplarına göre farklılaşmasına izin verilen serbest modelin ($\chi^2/df=1,055$; CFI=,997; TLI=,984; NFI=,960; RMSEA=,019), kısıtlanmış modele ($\chi^2/df=1,830$; CFI=,932; TLI=,754; NFI=,884; RMSEA=,075) göre daha iyi bir veri uyumu gösterdiğini ($\Delta\chi^2(8)=23,94$; $P<,01$) ortaya koymaktadır.

Kadın üye oranının KSS üzerindeki etkisi zayıf normatif çevreli ülkelerde anlamlı ve pozitif yönlü ($\beta_z=7,588$; $P<,01$) iken bu ilişki güçlü normatif çevre etkisi altında daha düşük bir güce sahip ve anlamlı değildir ($\beta_G=1,721$; $P>,10$; $CR_{FARK}=-2,056$; $P<,01$). Buna göre “*YK kadın üye oranının KSS üzerindeki etkisi, güçlü normatif çevreli ülkelerde ve zayıf normatif çevreli ülkelerde farklılaşacaktır*” şeklinde ifade edilen H_{3a} hipotezi desteklenmiştir. Eğitim düzeyi konusunda elde edilen bulgular, düzenleyici çevre ile benzerlik göstermektedir. Buna göre Ph.D. üye oranının KSS üzerindeki zayıf normatif çevrelerde anlamsız olan etkisi ($\beta_z=-,554$; $P>,10$) güçlü normatif çevrelerde anlamlı ve pozitif yönlü olmakta, ancak bu iki katsayı arasındaki farka istatistiksel olarak ($P<,10$ düzeyinde) kanıt sağlanamamaktadır ($\beta_G=2,237$; $P<,05$; $CR_{FARK}=1,588$; $P>,10$). MBA mezunu üye oranı için zayıf normatif çevrelerde negatif yönlü olan ilişki ($\beta_z=-6,145$; $P<,01$) ise güçlü normatif çevrelerde anlamsız ve pozitif yönlü bir değer almaktadır ($\beta_G=,537$; $P>,10$; $CR_{FARK}=3,815$; $P<,01$). Buna göre, “*YK eğitimli üye (Ph.D. ve MBA) oranının KSS üzerindeki etkisi, güçlü normatif çevreli ülkelerde ve zayıf normatif çevreli ülkelerde farklılaşacaktır*” biçiminde ifade edilen H_{3b} hipotezinin de kısmen destek bulduğu söylenebilir. Yaş ortalaması için elde edilen katsayılar ($\beta_z=,066$; $P>,10$ ve $\beta_G=,025$; $P>,10$; $CR_{FARK}=-,612$; $P>,10$), “*YK yaş ortalamasının KSS üzerindeki etkisi, güçlü normatif çevreli ülkelerde ve zayıf normatif çevreli ülkelerde farklılaşacaktır*” şeklinde ifade edilen H_{3c} hipotezinin normatif çevre için de reddedildiğini ortaya koymaktadır.

Kontrol değişkenlerinin katsayıları normatif çevre etkisi altında değerlendirildiğinde YK_{TOPLAM} ($\beta_z=,077$; $P>,10$ ve $\beta_G=,050$; $P>,10$; $CR_{FARK}=-,284$; $P>,10$) ve $DENETİM_{ORAN}$ ($\beta_z=-1,377$; $P>,10$ ve $\beta_G=,498$; $P>,10$; $CR_{FARK}=1,106$; $P>,10$) değişkenlerine ait etkilerin zayıf ve yüksek normatif çevrelerde farklılaşmadığı, bununla birlikte, işletme büyüklüğünün zayıf normatif çevreli ülkelerde pozitif yönlü olan etkisinin ($\beta_z=,003$; $P<,05$) güçlü normatif çevrelerde anlamlı olmadığı görülmektedir ($\beta_G=,000$; $P>,10$; $CR_{FARK}=-2,403$; $P<,05$).

Bilişsel çevrenin moderatör etkisine dair analiz bulguları (Tablo 6: Model 3 (A)) incelendiğinde serbest model ve kısıtlanmış modelin veri uyumlarını kıyaslamak üzere hesaplanan $\Delta\chi^2$ istatistiğinin anlamlı olmadığı görülmektedir ($\Delta\chi^2(8) = 12,05$; $P >,10$). Bununla birlikte serbest modelin uyum iyiliği değerlerinin ($\chi^2/df = 9,27$; CFI=1,000; TLI=1,023; NFI=,963; RMSEA=,000), kısıtlanmış modele ($\chi^2/df = 1,159$; CFI=,986; TLI=,951; NFI=,924; RMSEA=,033) göre nispeten daha yüksek olduğu görülmektedir.

Kadın üye oranının KSS üzerindeki etkisi hem zayıf ($\beta_z = 11,087$; $P <,01$) hem de güçlü ($\beta_G = 4,050$; $P <,01$) bilişsel çevreli ülkelerde anlamlı iken, bu iki katsayı arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemektedir ($CR_{FARK} = -1,548$; $P <,10$). Bu bulgu ışığında, “*YK kadın üye oranının KSS üzerindeki etkisi, güçlü bilişsel çevreli ülkelerde ve zayıf bilişsel çevreli ülkelerde farklılaşacaktır*” şeklinde ifade edilen H_{4a} hipotezi desteklenmemektedir. Düşük bilişsel çevreli ülkelerde Ph.D. mezunu üye oranının KSS üzerindeki anlamsız olan etkisi ($\beta_z = 1,717$; $P >,10$), güçlü bilişsel çevre etkisi altında anlamlı olmakta ($\beta_G = 2,187$; $P <,05$) ancak iki katsayının büyüklükleri karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılık elde edilememektedir ($CR_{FARK} = ,227$; $P >,10$). Bununla birlikte MBA üye oranının KSS üzerindeki etkisi göz önüne alındığında zayıf bilişsel çevre ($\beta_z = -7,561$; $P <,01$) ve güçlü bilişsel çevre ($\beta_G = -,381$; $P >,10$) arasında anlamlı bir farklılık gözlenmekte ve zayıf bilişsel çevrelerde ortaya çıkan negatif ilişki, güçlü bilişsel çevreli ülkeler için daha zayıf olmakta ve anlamlı etkisini kaybetmektedir ($CR_{FARK} = 2,965$; $P <,01$). Elde edilen bu ilişki yapısına göre “*YK eğitilmiş üye (Ph.D. ve MBA) oranının KSS üzerindeki etkisi, güçlü bilişsel çevreli ülkelerde ve zayıf bilişsel çevreli ülkelerde farklılaşacaktır*” şeklinde ifade edilen H_{4b} hipotezinin kısmen de olsa desteklendiği söylenebilir. YK yaş ortalaması için elde edilen katsayılar ($\beta_z = ,035$; $P >,10$ ve $\beta_G = ,042$; $P >,10$; $CR_{FARK} = ,100$; $P >,10$), “*YK yaş ortalamasının KSS üzerindeki etkisi, güçlü bilişsel çevreli ülkelerde ve zayıf bilişsel çevreli ülkelerde farklılaşacaktır*” şeklinde ifade edilen hipotezin (H_{4c}) bilişsel çevre için de reddedilmesine neden olmaktadır.

Kontrol değişkenlerinin etkileri incelendiğinde YK toplam için elde edilen katsayıların anlamsız olduğu ($\beta_z = ,137$; $P >,10$ ve $\beta_G = ,066$; $P >,10$; $CR_{FARK} = -,619$; $P >,10$) görülmektedir. DENETİM_{ORAN} için zayıf ($\beta_z = -2,256$; $P >,10$) ve güçlü ($\beta_G = ,548$; $P >,10$) bilişsel çevreli ülkelerde elde edilen katsayılar ve bu katsayılar arasındaki fark anlamsızdır ($CR_{FARK} = ,826$; $P >,10$). Son olarak işletme büyüklüğünün zayıf bilişsel çevreli ülkelerde ortaya çıkan pozitif yönlü etkisinin ($\beta_z = ,003$; $P <,05$) güçlü bilişsel çevrelerde anlamlı olmadığı görülmektedir ($\beta_G = ,000$; $P >,10$; $CR_{FARK} = -2,103$; $P <,05$).

Tablo 6. Yapısal Eşitlik ve Moderator Analiz Bulguları^{c,d}

Temel Model	DÜZENLEYİCİ ÇEVRE						NORMATİF ÇEVRE						BİLİŞSEL ÇEVRE					
	Model 1(A) ^a			Model 1(B) ^b			Model 2(A)			Model 2(B)			Model 3(A)			Model 3(B)		
	β	β_Z	CR _{FARK}	β	β_Z	CR _{FARK}	β	β_Z	CR _{FARK}	β	β_Z	CR _{FARK}	β	β_Z	CR _{FARK}	β	β_Z	CR _{FARK}
Bağımsız Değişkenler																		
KADIN _{ORAN}	5,581 ^{**} (,300)	7,647 ^{**} (,411)	-1,069	4,487 ^{**} (,252)	7,588 ^{**} (,408)	-2,056 [*]	1,721 (,093)	-2,056 [*]	4,702 ^{**} (,253)	11,087 ^{**} (,596)	-1,548 (,285)	4,050 ^{**} (,218)	11,087 ^{**} (,596)	-1,548 (,285)	4,050 ^{**} (,218)	11,087 ^{**} (,596)	-1,548 (,285)	4,050 ^{**} (,218)
PhD _{ORAN}	1,770 [*] (,162)	,694 (,063)	,741	1,634 [*] (,149)	,554 (,051)	1,588	2,237 [*] (,204)	1,588	1,903 [*] (,174)	1,717 (,157)	,227 (,148)	2,187 [*] (,200)	1,717 (,157)	,227 (,148)	2,187 [*] (,200)	1,717 (,157)	,227 (,148)	2,187 [*] (,200)
MBA _{ORAN}	-1,892 [*] (-,173)	7,159 ^{**} (-,655)	3,204 ^{**}	-1,667 ^{**} (-,153)	-6,145 ^{**} (-,562)	3,815 ^{**}	,537 (,049)	-6,145 ^{**} (-,562)	-1,462 ⁺ (-,134)	-7,561 ^{**} (-,692)	2,965 ^{**}	-381 (-,035)	-7,561 ^{**} (-,692)	2,965 ^{**}	-381 (-,035)	-7,561 ^{**} (-,692)	2,965 ^{**}	-1,998 [*] (-,183)
YAŞORTALAMA	,047 (,091)	,037 (,071)	,102	,033 (,065)	,066 (,129)	-612	,025 (,049)	,066 (,129)	,042 (,082)	,035 (,067)	,100 (,075)	,042 (,082)	,035 (,067)	,100 (,075)	,042 (,082)	,035 (,067)	,100 (,075)	,042 (,082)
Kontrol Değişkenleri																		
YKTOP	,040 (,064)	,107 (,172)	-3,35	,045 (,072)	,077 (,124)	-2,84	,050 (,081)	,077 (,124)	,043 (,069)	,137 (,221)	-6,19	,066 (,106)	,137 (,221)	-6,19	,066 (,106)	,137 (,221)	-6,19	,066 (,106)
DENETİM _{ORAN}	,382 (,077)	-2,611 (-,526)	1,834 ⁺	,362 (,073)	-1,377 (-,278)	1,106	,655 ⁺ (,132)	-1,377 (-,278)	,414 (,083)	-2,256 (-,455)	,826 (,076)	,548 (,110)	-2,256 (-,455)	,826 (,076)	,548 (,110)	-2,256 (-,455)	,826 (,076)	,548 (,110)
BÜYÜKLÜK ₁₀₀₀	,001 (,100)	,003 (,289)	-2,256 [*]	,001 (,078)	,003 ^{**} (-,297)	-2,403 [*]	,000 (-,022)	,003 ^{**} (-,297)	,001 (,071)	,003 (,294)	-2,103 [*]	,000 (-,006)	,003 (,294)	-2,103 [*]	,000 (-,006)	,003 (,294)	-2,103 [*]	,001 (,103)
χ^2	2,517			27,047			9,990		36,601 ^{**}			11,118		23,172				23,172
df	6			20			12		20			12		20				20
χ^2/df	,419			1,352			,833		1,830			,927		1,159				1,159
$\Delta\chi^2$	-			17,06 [*]			17,06 [*]		23,94 ^{**}			12,05		12,05				12,05
Δdf	-			8			8		8			8		8				8
CFI	1,000			,970			1,000		,932			1,000		,986				,986
TLI	1,103			,892			1,051		,754			1,023		,951				,951
NFI	,989			,912			,968		,884			,963		,924				,924
RMSEA	,000			,049			,000		,075			,000		,033				,033

* P<.10; ** P<.05; *** P<.01

^a Model (A): Serbest Model (tüm parametre değerleri iki grup için farklı)^b Model (B): Kısıtlanmış Model (faktor yükleri ve regresyon katsayıları iki grup için aynı)^c Standardize edilmiş verilerle uygulanan analizlere ait katsayılar parantez içerisinde verilmiştir.^d β_Z : zayıf kurumsal çevreli ülkeler ve β_C : güçlü kurumsal çevreli ülkeler için hesaplanan regresyon katsayılarıdır.

2.6. İstatistiksel Sağlamlığın Kontrolü (*Robustness Check*)

Değişkenlerin Birim Farklılıklarından Arındırılması: Test edilen yapısal eşitlik modellerinde uygulanan moderatör analizlerin varsayımları gereği, standardize edilmemiş katsayılar yorumlanmıştır. Bununla birlikte çalışmada kullanılan değişkenlerin farklı ölçü birimlerine sahip oldukları dikkat çekmektedir. Bu durum göz önüne alınarak, değişkenlerin ölçü birimlerinden arındırılması sonucu elde edilen analiz sonuçlarının yorumlanması ve böylece beta katsayıları arasında daha sağlıklı bir karşılaştırmanın yapılabilmesi amacı ile aynı analizler, değişkenler standardize edilerek $((X_i - \bar{x})/s_x)$ (Albayrak, 2006: 228) tekrarlanmıştır. Tablo 6'da parantez içerisinde özetlenen standardize edilmiş değişkenlere dair beta katsayıları, standardize edilmemiş verilerin kullanıldığı analiz bulguları ile tutarlılık göstermektedir.

Alternatif Moderatör Değişken: Yapılan analizlerde düzenleyici, normatif ve bilişsel çevrenin moderatör etkileri ayrı modellerde test edilmiştir. Bu bağlamda bu üç çevre boyutunun özelliklerini de yansıtan alternatif bir moderatör değişkenin YK çeşitliliği ve KSS arasındaki ilişkide nasıl bir rol oynayacağını test edebilmek amacı ile yapılan analizler ülkelerin gelişmişlik düzeyleri bakımından oluşturulan “gelişmiş ülkeler (β_D)” ve “gelişmekte olan ülkeler (β_E)” grupları moderatör değişken olarak kullanılarak tekrarlanmıştır.⁶ Bu analizlerde elde edilen bulgular genel olarak bir önceki analizlerle tutarlılık göstermektedir. Gelişmişlik düzeyinin moderatör etkisine dair analiz bulguları serbest model ve kısıtlanmış modelin veri uyumlarını kıyaslamak üzere hesaplanan Δx^2 istatistiğinin anlamlı olmadığını göstermektedir ($\Delta x^2(8) = 11,51$; $P > ,10$). Bununla birlikte, MBA üye oranı ($\beta_E = -5,635$; $P < ,01$; $\beta_D = -4,15$; $P > ,10$; $CR_{FARK} = 2,427$; $P < ,05$) ve işletme büyüklüğü ($\beta_E = ,003$; $P < ,05$; $\beta_D = ,000$; $P > ,10$; $CR_{FARK} = -2,175$; $P < ,05$) ile KSS arasındaki ilişkiler gelişmekte olan ve gelişmiş ülkeler arasında anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Kadın üye oranı her iki grup için anlamlı iken ($\beta_E = 7,694$; $P < ,05$; $\beta_D = 3,958$; $P < ,05$; $CR_{FARK} = -,913$;

6 Gelişmiş ve gelişmekte olan ülke grupları (N=30) arasında düzenleyici, normatif ve bilişsel çevre boyutlarını temsil eden vekil değişkenler bakımından farklılık olup olmadığını test etmek üzere uygulanan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre, bu ülke grupları arasında düzenleyici çevreyi temsil eden 6 boyut ve bilişsel çevreyi temsil eden 3 boyut bakımından anlamlı farklılık ($P < ,05$) bulunmaktadır. Normatif çevre değişkenleri bakımından farklılıklara bakıldığında ise “denetim ve raporlama standartlarının gücü ve yönetim kurullarının etkinliği” dışındaki değişkenlerin ortalamaları ülke grupları arasında anlamlı düzeyde ($P < ,05$) farklılaşmaktadır. Gelişmekte olan ülkeler bu değişkenlerin tamamı bakımından daha düşük ortalamaya sahiptir.

$P < ,05$), Ph.D. üye oranı sadece gelişmiş ülkeler için anlamlıdır ($\beta_E = 1,411$; $P > ,10$; $\beta_D = 2,156$; $P < ,05$; $CR_{FARK} = 0,396$; $P > ,10$). Öte yandan YAŞ_{ORTALAMA} ile KSS arasında gelişmekte olan ülkeler için anlamlı bir ilişki gözlenmiştir ($\beta_E = ,109$; $P < ,10$).

Alternatif Modeller, Alternatif Veri Yapıları ve İstatistiksel Varsayımların Testi: Çalışmada elde edilen verilerden olabildiğinde fazla bilgi elde edebilmek, en uygun modeli ve veri yapısını tespit edebilmek amacı ile kayıp verilerin alternatif yöntemlerle (*liste olarak ve ikili olarak*) analiz dışı bırakıldığı farklı modeller test edilmiştir. Bu süreçte, bağımlı değişkenin varyansının çoğunun, az sayıdaki değişken tarafından açıklandığı en yordayıcı modelin tespit edilebilmesi ve böylece modele fazla katkısı olmayan ilave değişkenlerin elimine edilmesi amacıyla aşamalı (*stepwise*) regresyon analizi tercih edilmiştir (Hinton, 2004: 294).

Bağımsız değişkenler ve kontrol değişkenlerinin KSS_{TOPLAM} üzerindeki etkilerini test eden aşamalı regresyon analizi sonuçları Tablo 7’de özetlenmektedir. Aşamalı regresyon modellerinin testine başlamadan önce ayrıca, sadece açıklayıcı değişkenlerin yer aldığı modeller oluşturularak (Model 1a ve Model 1b), kontrol değişkenlerinin bir sonraki adımda dâhil edildikleri modellerin (Model 2a ve Model 2b) açıklayıcılık güçlerine (R^2) ne düzeyde katkı sağladıklarının ortaya konulması amaçlanmıştır. Test edilen regresyon modellerinde ortaya çıkabilecek otokorelasyon sorununun saptanması için Durbin-Watson (DW) istatistiği⁷ ve çoklu doğrusal bağlantı (*multicollinearity*) sorununun tespit edilebilmesi için Varyans Artış Faktörleri (VIF)⁸ hesaplanmıştır. Tablo 7’de yer alan modeller (Model 1a – Model 6a ve Model 1b – Model 7b) incelendiğinde hesaplanan DW istatistiklerinin 1,773 (en düşük) ile 1,933 (en yüksek) değerleri arasında olduğu görülmektedir. Bu değerler test edilen modellerde *-anlamlı-* otokorelasyon sorununun olmadığı şeklinde yorumlanabilmektedir (Akgül, 2005: 344). Tablo 7’de yer alan modeller için hesaplanan VIF değerleri incelendiğinde, 1,0 (en düşük) ile 1,5

7 DW istatistiğinin 2 civarında bir değer alması durumunda, “*hata terimlerinin birbirleriyle ilişkili olması*” anlamına gelen, otokorelasyon sorununun olmadığı, değerlerin 0’a yakın olması halinde pozitif, 4’e yakın olması durumunda ise negatif otokorelasyon olduğu söylenebilmektedir (Akgül, 2005: 344, 376).

8 Çoklu doğrusal regresyon modellerinde bağımsız (*açıklayıcı*) değişkenlerin birbirleri ile yüksek düzeyde ilişkili olması durumunda çoklu doğrusal bağlantı (*multicollinearity*) sorunu ortaya çıkabilmektedir (Hinton, 2004: 293). Bu sorunun saptanmasında kullanılan önemli göstergelerden biri Varyans Artış Faktörleridir (VIF) (Albayrak, 2006: 70). Hesaplanan VIF değerlerinin 10’dan küçük olması durumunda çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmadığı söylenebilmektedir (Albayrak, 2005: 110).

(en yüksek) arasında değişen bu değerlerin çoklu doğrusal bağlantı problemine neden olacak sınırlarda olmadıkları görülmektedir.

Regresyon analizinin varsayımları gereği, hata teriminin varyansının bağımsız değişkenlerin değerlerine göre değişmemesi ve bağımlı değişkenin varyansı ile hata teriminin varyansının eşit olması gerekmektedir (Serper, 2010: 535). Hata teriminin varyansının sabit olması (*homoscedasticity*) varsayımının ihlal edilmesi durumunda ortaya çıkan değişen varyans (*heteroscedasticity*) sorunu ise istenmeyen bir durum olarak tanımlanmaktadır (Albayrak, 2006: 237-238). Kesit verilerde ortaya çıkma olasılığı daha yüksek olan bu sorun ayrıca, bazı önemli açıklayıcı değişkenlerin modele dâhil edilmemesi, bağımlı değişkenin yanlış ölçülmesi ya da tanımlanması, kullanılan bağımlı değişkenin mevsimsellik gösteren bir zaman serisi olması ve üzerinde çalışılan ana kütlelerin türdeş olmaması gibi nedenlerle ortaya çıkabilmektedir (Albayrak, 2008: 114). Çalışma kapsamında ayrıca, değişen varyans (*heteroscedasticity*) sorununun tespiti için “Breusch-Pagan / Cook-Weisberg” testi uygulanmış⁹ ve sabit varyansı (*homoscedasticity*) ifade eden H_0 hipotezi test edilmiştir¹⁰ (Tatoğlu, 2012: 199-201). Elde edilen istatistiklerin (χ^2) anlamsız olması, oluşturulan modellerde değişen varyans sorununun olmadığını ortaya koymaktadır. Değişen varyans sorununun yukarıda tanımlanan nedenleri (Albayrak, 2008: 114) çerçevesinde düşünüldüğünde bu sonuç, farklı ülkelerden kesitsel olarak seçilen veri setinin oluşturulması ve modele dâhil edilen değişken yapısının seçimi konusunda da tutarlılık sağlandığı konusunda belirli ölçüde fikir vermektedir.

Tablo 7’de yer alan regresyon modellerinin uyum iyiliklerine kanıt sağlamak (Akgül, 2005: 331) veya başka bir deyişle modellerin bütünsel olarak anlamlı kabul edilebilmesi için hesaplanan F istatistiğinin anlamlı olması gerekmektedir (Nakip, 2013: 400). Analiz sonuçlarına göre (Tablo 7) kayıp verilerin “ikili olarak” silindiği modeller için (Model 1a – Model 6a) hesaplanan F istatistiklerinin anlamlı olduğu ($P < ,01$) görülmektedir.

Bu modeller incelendiğinde, kadın üye oranı (Model 6a: $\beta = ,283$; $P < ,01$) ve doktoralı üye oranı (Model 6a: $\beta = ,220$; $P < ,01$) değişkenleri KSS_{TOPLAM} üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. Kontrol değişkenlerinin etkileri incelendiğinde; yönetim kurulu büyüklüğü (Model 6a: $\beta = ,195$; $P < ,05$) ve denetçi üye oranı (Model 6a: $\beta = ,161$; $P < ,10$) için pozitif yönlü etkiler elde edilirken, finans sektörünün KSS_{TOPLAM} üzerindeki etkisinin (Model 6a: $\beta = -$,

9 Sabit varyans varsayımı sadece kayıp verilerin liste olarak silindiği modeller için test edilmiştir.

10 Ana modelin bağımsız değişkenleri modele alınarak uygulanan alternatif test tercih edilmiştir (Tatoğlu, 2012: 199-201).

212; $P < ,01$) negatif yönlü olduğu dikkat çekmektedir. Regresyon modelleri için uyum iyiliğinin değerlendirilmesinde kullanılan bir diğer ölçüt “ R^2 ” olarak gösterilen tanımlayıcılık katsayısı olup bu değer bağımlı değişken ve bağımsız değişkenler arasındaki çoklu korelasyon katsayısının (R) karesidir (Akgül, 2005: 360). R^2 aynı zamanda bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkene dair varyansın yani bilginin ne kadarlık kısmını (yüzde olarak) açıklayabildiğini göstermektedir (Albayrak, 2006: 257; Nakip, 2013: 398). Regresyon modellerinde hesaplanan R^2 değerinin bağımsız değişken sayısındaki artışla birlikte artması gibi yanıltıcı bir durumla karşılaşılabilirdiğinden (Nakip, 2013: 400) bu katsayının “modelin serbestlik derecesine göre” düzeltilmesi ile elde edilen düzeltilmiş R^2 de (Albayrak, 2006: 257) aradaki ilişkinin açıklayıcılık gücü konusunda fikir sahibi olmak üzere yorumlanabilmektedir. Açıklayıcı değişkenler ve kontrol değişkenlerinin tamamının birlikte ele alındığı Model 2a’nın açıklayıcılık gücünde sadece açıklayıcı değişkenleri içeren bir önceki modele (1a) göre 0,064 oranında anlamlı bir artış olduğu ($F_{\text{DEĞİŞİM}} = 2,326$; $P < ,05$) görülmektedir. Bu durum kontrol değişkenlerinin modelin açıklayıcılık gücüne anlamlı düzeyde katkı sağladıkları şeklinde yorumlanabilir. Modellere ait R^2 değerleri incelendiğinde elde edilen nihai modelin (Model 6a) KSS_{TOPLAM} değişkenindeki değişimin %18,9’unu açıkladığı görülmektedir.

Kayıp verilerin liste olarak silindiği modeller (Model 1b – Model 7b) için hesaplanan anlamlı F istatistikleri ($P < ,01$) bu modellerin de anlamlı olduğunu göstermektedir. Kadın üye oranı (Model 7b: $\beta = ,320$; $P < ,01$) ve doktoralı üye oranı (Model 7b: $\beta = ,186$; $P < ,05$) değişkenlerinin KSS_{TOPLAM} üzerindeki pozitif yönlü etkileri, kayıp verilerin “liste olarak” silindiği modellerde (Tablo 7) de gözlenmektedir. Bu veriler kullanıldığında ortaya çıkan bir farklılık MBA diplomalı üye oranının KSS_{TOPLAM} üzerindeki negatif yönlü etkisidir (Model 7b: $\beta = -,191$; $P < ,05$). Kontrol değişkenlerinin Model 2b’nin açıklayıcılık gücüne sağladıkları katkının ($R^2_{\text{DEĞİŞİM}} = 0,04$) nispeten daha düşük ve istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmektedir. Bu durum, finans sektörü (Model 7a: $\beta = -,153$; $P < ,05$) haricindeki kontrol değişkenlerinin etkilerinin anlamlı olmaması ile de açıklanabilmektedir. Elde edilen nihai modele (Model 7a) ait R^2 katsayısı yorumlandığında KSS_{TOPLAM} değişkenindeki varyansın %16,6’lık kısmının bu model içerisinde yer alan $KADIN_{\text{ORAN}}$, PhD_{ORAN} , MBA_{ORAN} ve $SEKTOR_{\text{FINANS}}$ değişkenleri tarafından açıklanabildiği görülmektedir.

Kayıp verilerin ikili olarak silinmesi ve liste olarak silinmesi yöntemleri ile tekrarlanan analizler bütünsel olarak değerlendirildiğinde, elde edilen sonuçlar arasında genel olarak tutarlılık sağlandığı ve gerek açıklayıcı değişkenler gerekse kontrol değişkenleri için modele katkı sağlayacak anlamlı ilişkiler üretilebildiği söylenebilir. Bununla birlikte, açıklayıcı değişkenler ve kontrol değişkenlerinin KSS_{TOPLAM} üzerindeki etkilerinin anlamlılıklarının veya büyüklüklerinin, uygulanacak moderatör analizin beklentileriyle uyuşacak

şekilde, bazı işletme verilerinin eklenmesi veya çıkarılması sonucu elde edilen farklı veri seti kombinasyonları arasında farklılık gösterebildiği dikkat çekmektedir.

Tablo 7. Açıklayıcı Değişkenler ve Kontrol Değişkenlerinin Bağımlı Değişken (KSS_{TOPLAM}) Üzerindeki Etkisini Test Eden Aşamalı Regresyon Analizleri^a

KSS Toplam N:184 (Pairwise Yöntemi)								
	N	Mod.1a	Mod.2a	Mod.3a	Mod.4a	Mod.5a	Mod.6a	
Bağımsız Değişkenler								
KADIN _{ORAN}	192	,261**	,282**	,280**	,284**	,276**	,283**	
PhD _{ORAN}	172	,227**	,191*	,194*	,200*	,213**	,220**	
MBA _{ORAN}	172	-,106	-,081	-,074	-,074			
YAŞ _{ORTALAMA}	165	,089	,088	,089	,089	,103		
Kontrol Değişkenleri								
YKTOP	192		,171 ⁺	,176 ⁺	,184 ⁺	,186 ⁺	,195 ⁺	
DENETİM _{ORAN}	192		,155 ⁺	,157 ⁺	,163 ⁺	,182 ⁺	,161 ⁺	
BÜYÜKLÜK/1000	192		,056	,056				
SEKTÖR _{İMALAT}	192		,034					
SEKTÖR _{FINANS}	192		-,179 ⁺	-,192 ⁺	-,201*	-,204**	-,212**	
F		6,147**	4,147**	4,670**	5,275**	6,022**	6,832**	
Düzeltilmiş R ²		,119	,157	,162	,165	,165	,161	
R ²		,142	,207	,206	,203	,198	,189	
R ² _{DEĞİŞİM}		-	,064	-,001	-,003	-,005	-,010	
F _{DEĞİŞİM}		-	2,326 ⁺	,173	,549	,838	1,785	
Durbin – Watson		1,904	1,851	1,843	1,819	1,817	1,773	
VIF (Aralık)		1,0-1,1	1,0-1,5	1,0-1,3	1,0-1,5	1,1-1,4	1,1-1,4	
KSS Toplam N:148 (Listwise Yöntemi)								
	N	Mod.1b	Mod.2b	Mod.3b	Mod.4b	Mod.5b	Mod.6b	Mod.7b
Bağımsız Değişkenler								
KADIN _{ORAN}	148	,281**	,314**	,318**	,314**	,321**	,315**	,320**
PhD _{ORAN}		,199**	,174*	,178*	,184*	,186*	,197*	,186*
MBA _{ORAN}		-,183*	-,183*	-,184*	-,170*	-,185*	-,200*	-,191*
YAŞ _{ORTALAMA}		,069	,075	,073	,074			
Kontrol Değişkenleri								
YKTOP	148		,102	,107	,113	,112	,079	
DENETİM _{ORAN}			,095	,100	,103	,083		
BÜYÜKLÜK				,054				
SEKTÖR _{İMALAT}				,068	,068			
SEKTÖR _{FINANS}				-,126	-,136	-,162*	-,167*	-,165*

F		6,227**	3,552**	3,950**	4,435**	5,035**	5,884**	7,113**
Düzeltilmiş R ²		,125	,135	,138	,141	,141	,142	,143
R ²		,148	,188	,185	,182	,176	,172	,166
R ² _{DEĞİŞİM}		-	,040	-,003	-,004	-,005	-,005	-,006
F _{DEĞİŞİM}		-	1,350	,479	,639	,864	,825	,974
Durbin – Watson		1,933	1,890	1,870	1,856	1,863	1,865	1,867
VIF (Aralık)		1,0-1,1	1,0-1,5	1,1-1,5	1,1-1,5	1,1-1,4	1,0-1,1	1,0-1,1
Breush-Pagan / Cook-Weisberg Test	chi ²	4,06	10,48	9,93	8,79	6,17	2,96	1,27

⁺ P<,10; ^{*} P<,05; ^{**} P<,01; ^ª Standardize edilmiş Beta katsayıları raporlanmıştır.

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, son yıllarda yazında oldukça önemli bir konu olarak ele alınan KSS kavramını, yönetim kurulu çeşitliliği bağlamında incelemektedir. Geliştirilen araştırma modeli, yönetim kurulu çeşitliliğinin KSS faaliyetleri üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu ve böyle bir etkinin faaliyet gösterilen ülkenin kurumsal çevresine bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmayacağı soruları üzerine şekillendirilmiştir. Bu noktada çalışmanın yönetim kurulu çeşitliliği ve KSS arasındaki ilişkiyi ele alan öncül literatürün ötesinde sağlayacağı düşünülen önemli bir katkısının, bu güne kadar benzer bir ilişki yapısı içerisinde yer verilmeyen kurumsal çevre faktörlerinin, bir moderatör değişken olarak modele dâhil edilmesi olduğu düşünülmektedir.

Söz konusu çalışma ayrıca, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerin bir karışımından oluşan örneklemin genel özellikleri bakımından da önemli sonuçlar ortaya koymaktadır. Robertson'ın 2009 yılında, Wanderley ve diğerlerinin 2008 yılında ve Williams'ın 1999 yılında yaptıkları çalışmalarda, ulusal farklılıklar ve KSS faaliyetleri arasında önemli bir ilişkinin olduğunu vurgulamışlardır. Antal ve Sobczak'ın 2007 tarihli çalışmasında, farklı kültürel, sosyo-ekonomik ve yasal bağlamın ülkeler arasında KSS faaliyetlerinde farklılıklar göstermesine yol açtığı belirtilmektedir. Bütün bu boyutlarda farklı özelliklere sahip çok sayıda ülkeden oluşan geniş bir örnekleme yürütülen mevcut çalışmada ise bahsedilen bu çalışmalarda vurgulanan bağlamsal özelliklerin bir adım ötesine geçilerek yönetim kurulu çeşitliliğinin KSS üzerindeki etkisinin ülkeler arasında farklılaşması, faaliyet gösterilen ülkenin kurumsal çevresine bağlı olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, yönetim kurulu çeşitliliğinin KSS üzerindeki etkisini örneklemin bütünü üzerinde test eden temel model sonuçları, yönetim kurullarında kadın üye oranı değişkeninin KSS üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Elde edilen bu sonuç, yönetim kurullarında kadın üye sayısının KSS üzerinde olumlu bir

etkisinin olduğunu ileri süren öncül literatürle (Bear vd., 2010; Huse vd., 2009; Williams, 2003; Bilimoria, 2000; Selby, 2000; Wang ve Coffey, 1992; Siciliano, 1996) uyuşmaktadır.

Bu modelde yer alan eğitim değişkenine dair bulgular ise biraz daha karmaşık bir tablo sunmaktadır. Yönetim kurulu üyelerinin eğitim düzeyleri, örneklemin genel özellikleri de dikkate alınarak, doktora ve yüksek lisans derecesine sahip üye oranı üzerinden ele alınmıştır. Böyle bir tercihin yapılmasındaki ana etken ise yönetim kurulunu oluşturan yöneticilerin en düşük eğitim düzeyinin genel olarak lisans eğitimi olması nedeniyle KSS deki değişimi açıklamada ortaya çıkacak bir farklılığın doktora ve yüksek lisans eğitimlerinden kaynaklanacağı düşünülmesidir. Elde edilen analiz bulguları, eğitim düzeyi ile ilgili kuramsal beklentilerimiz çerçevesinde ilginç bir yapıda şekillenmektedir. Öncül literatür yönetim kurulunda eğitilmiş üye oranının artmasının KSS uygulamalarını artıracığını öne sürerken (Elm vd., 2001; Cheah vd., 2011), Post vd., (2011) çalışmalarında MBA üstü ve altı şeklinde ölçtükleri eğitim seviyesi ve KSS arasında herhangi bir ilişki bulamamışlardır. Mevcut çalışmada bu sıkıntının giderilmesi adına MBA ve Ph.D. seviyeleri farklı ele alınmış ve elde edilen analiz sonuçları doktoralı yönetim kurulu üye oranı değişkeni KSS ile anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu, ancak yüksek lisanslı yönetim kurulu üye oranı değişkeninin KSS üzerindeki etkisinin negatif yönlü olduğunu göstermektedir. Elde edilen bu ilişkiler, örneklemin genel özellikleri çerçevesinde değerlendirildiğinde daha anlaşılır görünmektedir. Örneklem dâhilindeki işletmelerin doktora mezunu yönetim kurulu üyelerinin demografik özellikleri daha ayrıntılı değerlendirildiğinde akademik bir eğitime sahip olan bu üyelerin, genel olarak dışarıdan ve bağımsız üye statüsünde olduğu görülmektedir. Doktora mezunu üyelerin ağırlıklı olarak sosyal bilimler alanında uzman olmalarının ve kadın üyelerin çoğunluğunun da bu grupta yer almasının da elde edilen sonuçlarda etkili olmuş olabileceği söylenebilir. Yüksek lisans eğitime sahip üyelere bakıldığında ise bu eğitimin genellikle e-mba programıyla elde edildiği ve daha çok stratejik yönetim ve teknik odaklı olarak nitelendirilebilecek olan böyle bir eğitime sahip üyelerin sosyal meselelerden çok kar ve performans odaklı olacakları söylenebilir.

Öncül literatür çalışmanın bir diğer bağımsız değişkeni olan yaş ve işteki tutumlar arasında belirgin bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Buna karşın, mevcut çalışmada yönetim kurulu yaş değişkeni ile KSS arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Literatürde bazı tartışmalar olsa da genç yönetim kurulu üyelerinin KSS konusunda daha hassas oldukları vurgulanmaktadır (Diamantopoulos vd., 2003). Post ve diğerlerinin (2011) çalışmasında ise farklı bir tablo ortaya çıkmış olup orta yaşlılara oranla çok genç ve çok yaşlı üyelerin çevreye duyarlılıklarının artmakta olduğu yönünde bulgular elde edilmiştir. Mevcut çalışmada ise yaş ile ilgili anlamlı bir ilişki elde edilemediği

görülmektedir. Bu noktada özetlenen öncül çalışmalar çerçevesinde bir değerlendirme yapıldığında, yaş ile ilgili olarak söz konusu literatürün de çelişkili bulgular sunduğu dikkat çekmektedir. Bununla birlikte değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde örnekleme dâhil edilen kurul üyelerinin yüksek bir yaş ortalamasına (59,9) ve düşük bir standart sapmaya (4,4) sahip oldukları görülmektedir. Böyle bir yaş dağılımı nedeniyle, KSS üzerinde olumlu etkileri olması beklenen daha genç üyelerin tercihlerinin elde edilen ilişkilere yansımadağı söylenebilir. Bu noktada literatürdeki tartışmalardan da hareketle, yaşın KSS'yi değerlendirmede yönetim kurulları için bir değişken olarak dikkate alınmasının anlamlı olabileceği ancak böyle bir etkinin elde edilmesi için yaş dağılımına dair daha geniş bir varyansın söz konusu olması gerektiği söylenebilir.

Kontrol değişkenlerinin etkileri örneklemin bütünü için değerlendirildiğinde, yönetim kurulu büyüklüğü, yönetim kurulundaki denetim kurulu üye oranı ve işletme büyüklüğü değişkenlerinin KSS üzerinde anlamlı etkilere sahip olmadıkları görülmektedir. Bununla birlikte uygulanan aşamalı regresyon analizlerinde, farklı veri yapıları için elde edilen bulgular, yönetim kurulu büyüklüğü ve denetim kurulu büyüklüğü ile KSS arasında pozitif yönlü ilişkilerin varlığına kanıt sağlamaktadır. Bu modellerde yer alan sektör değişkeni dikkate alındığında ise finans sektörünün KSS'yi olumsuz etkilediği görülmektedir. Bu bulgu, KSS konusundaki beklentilerin finans sektörü için imalat sektörüne göre daha düşük olması nedeniyle bu sektörde yer alan işletmelerin KSS konusuna imalat sektörüne göre daha az önem veriyor olabileceklerini akla getirmektedir.

Kurumsal çevrenin moderatör etkisinin modele dâhil edildiği analiz bulguları genel olarak değerlendirildiğinde, yönetim kurulundaki kadın oranı değişkeninin KSS üzerindeki etkisinin düzenleyici çevreye bağlı olmaksızın anlamlı ve pozitif yönlü olduğu görülmektedir. Ancak düşük ve yüksek düzenleyici çevreler için hesaplanan katsayılar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte, zayıf düzenleyici çevreler için hesaplanan katsayının güçlü düzenleyici çevrelere göre nispeten daha yüksek bir değere sahip olduğu da dikkat çekmektedir. Buna göre zayıf düzenleyici çevrelerde güçlü düzenleyici çevrelere oranla kadın üye oranının yüksek olduğu yönetim kurullarına sahip işletmelerin daha fazla KSS yapma eğiliminde oldukları düşünülebilir.

Normatif çevre için elde edilen ilişkiler ise çok daha net bir yorum olanağı sunmaktadır. Buna göre, kadın üye oranının KSS üzerindeki etkisi zayıf normatif çevreli ülkelerde anlamlı ve pozitif yönlü iken bu ilişki güçlü normatif çevre etkisi altında daha düşük bir güce sahip ve anlamlı değildir. Başka bir deyişle yönetim kurulu kadın üye oranının KSS üzerindeki etkisi, güçlü normatif çevreli ülkelerde ve zayıf normatif çevreli ülkelerde anlamlı bir

biçimde farklılaşmakta ve kadınlar zayıf normatif çevreli ülkelerde daha fazla KSS yapılmasını sağlamada etkili olmaktadır.

Bilişsel çevre için değerlendirildiğinde, kadın üye oranının KSS üzerindeki etkisinin hem zayıf hem de güçlü bilişsel çevreli ülkelerde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu ilişkiye ait katsayı zayıf kurumsal çevreli ülkelerde, güçlü kurumsal çevreli ülkelere göre daha büyük olmakla birlikte bu iki katsayı arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemektedir. Bilişsel çevre için elde edilen katsayılar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı olmasa dahi, söz konusu katsayıların büyüklükleri zayıf bilişsel çevrelerde güçlü bilişsel çevrelere oranla kadın üye oranının yüksek olduğu yönetim kurullarına sahip işletmelerin daha fazla KSS yapma eğiliminde olduklarını ima etmektedir.

Yönetim kurulundaki kadın üye oranı ve KSS ilişkisinde kurumsal çevrenin etkisine ilişkin yukarıda yapılan açıklamalardan hareketle zayıf kurumsal çevreli ülkelerde kadının bir aktör olarak kararlarda etkili olacağı ve yönetim kurulundaki kadın üye oranının artmasının KSS'yi artıracığı ileri sürülebilmektedir. Güçlü kurumsal çevrelerde çevre zaten işletmenin kararlarını şekillendirmekte ve yönetim kurullarında üyelere özgür seçim şansı tanımamaktadır. Zayıf kurumsal çevrelerde ise aktör aktif olarak kararlarda etkili olabilmektedir. Güçlü bir kurumsal çevrede kadın ya da erkek olmak kararları farklılaştırmayacak ve çevrenin beklentisine göre hareket edilecektir. Zayıf kurumsal çevrelerde ise çalışmada da ortaya konulduğu gibi yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği KSS uygulamalarında etkili olmaktadır. Öncül literatürde güçlü kurumsal çevrelerde baskılar nedeniyle daha fazla KSS yapılacağı, bunun karşısında ise zayıf kurumsal çevrelerde başka faktörlerin KSS faaliyetlerini etkileyeceği belirtilirken (Campbell, 2007), yönetim kurulu çeşitliliğinin bu faktörlerden biri olduğu ve zayıf kurumsal çevrelerde çeşitliliğin artmasının KSS'yi etkileyeceği söylenebilecektir.

Doktoralı üye oranı için güçlü ve zayıf kurumsal (*düzenleyici, normatif, bilişsel*) çevreli ülke gruplarında hesaplanan katsayılar arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamsız olmakla birlikte, bu değişkenin KSS üzerindeki etkisine dair zayıf kurumsal çevrelerde anlamsız olan katsayıların güçlü kurumsal çevrelerde anlamlı ve pozitif yönlü olduğu dikkat çekmektedir. Yönetim kurulundaki doktoralı yönetim kurulu üyesi oranı değişkeni için elde edilen bu bulgu ışığında, doktoralı üyelerin KSS üzerindeki etkilerinin kurumsal çevrenin güçlü olduğu durumda, zayıf kurumsal çevrelere göre, daha olumlu olduğu söylenebilir. Çalışma kapsamında uygulanan analizler, zayıf kurumsal çevreye sahip olan ülkelerin çoğunlukla gelişmekte olan ülkeler olduğunu ortaya koymaktadır. Gelişmekte olan ülkeler için yönetim kurullarındaki doktoralı üyelerin kurul kararları üzerinde önemli düzeyde etkili olmamaları, genellikle dışarıdan üye statüsünde olan bu üyelerin kurullardaki

rollerinin zayıf kurumsal çevreye de bağlı olarak sadece sembolik olması ile açıklanmaya çalışıldığında çok şaşırtıcı görünmemektedir. Oysa doktoralı üyelerin kuruldaki varlıkları, güçlü kurumsal çevreye sahip ve gelişmiş ülkeler için çok daha önemli olacaktır. Bu üyeler güçlü kurumsal çevrelerde yasalara dayanarak daha fazla etkili olabilecek ve kuruldaki söz haklarını kullanarak KSS faaliyetlerinde olumlu bir artış olmasını sağlayabileceklerdir.

Doktoralı üyeler için elde edilen bu ilişkiler, yüksek lisans mezunu üyelere dair ilişkilerle tamamen zıt bir yapıdadır. Yönetim kurulundaki yüksek lisansa sahip üye oranı değişkeninin KSS üzerindeki etkisi güçlü ve zayıf kurumsal çevreler (*düzenleyici, normatif, bilişsel*) arasında anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Bu ilişkiye dair zayıf kurumsal çevreli ülkelerde negatif olan etkinin, güçlü kurumsal çevreye sahip ülkelerde pozitif yönlü ve anlamsız olduğu görülmektedir. Bu durum yüksek lisans mezunu üyelerin KSS üzerindeki zayıf kurumsal çevrelerde ortaya çıkan olumsuz etkisinin, güçlü kurumsal çevreye bağlı olarak ortadan kalktığı ya da bu ilişkinin güçlü kurumsal çevrenin etkisiyle nispeten daha olumlu bir yapıda ortaya çıktığı şeklinde yorumlanabilir.

Yönetim kurulu üyelerinin yaş ortalamaları değişkeni için elde edilen katsayıların anlamsız olduğu göz önüne alınarak bu değişkenin KSS üzerindeki etkisi, güçlü kurumsal (*düzenleyici, bilişsel, normatif*) çevreli ülkelerde ve zayıf kurumsal çevreli ülkelerde farklılaşmayacağı görülmektedir.

Kontrol değişkenlerine ilişkin analizler dikkate alındığında ise; yönetim kurulu büyüklüğünün KSS üzerindeki etkisinde kurumsal çevrenin moderatör etkisine rastlanamamıştır. Yönetim kurulu çeşitliliğine dair elde edilen anlamlı etkiler göz önüne alındığında, yönetim kurulu büyüklüğü için anlamlı ilişkilerin elde edilememiş olması yönetim kurullarının niceliksel yapılarından ziyade niteliksel yapılarının daha önemli olduğu şeklinde yorumlanabilir. Okan ve diğerleri (2014: 64) yaptıkları çalışmada vekâlet teorisinin önerdiği yönetim kurulu büyüklüğünün firma için daha avantajlı olduğunu belirtmektedirler. Fakat çalışma sadece gelişmekte olan bir ülkeyi kapsadığı ve mevcut çalışma ile bağlamsal anlamda farklı bir zeminde gerçekleştirildiği için böyle bir farklılığın oluştuğu söylenebilir. Ayrıca bağlamsal anlamda örgütü etkileyen kurumsal çevrenin baskıları dâhilinde KSS yapmanın bir avantaj olup olmadığı da tartışmaya açıktır.

Diğer bir kontrol değişkeni olan denetim kurulu üye oranının KSS üzerindeki etkisinin normatif çevre ve bilişsel çevrelerin güçlü ve zayıf düzeyleri için anlamlı olmadığı görülmektedir. Buna karşın, denetim kurulu üye oranı değişkenine dair düşük düzenleyici çevreli ülkelerde negatif yönlü ve anlamsız olan etkinin, güçlü düzenleyici çevreli ülkelerde önemli düzeyde farklılaşarak anlamlı ve pozitif yönlü olduğu dikkat çekmektedir. Başka bir

deyişle güçlü düzenleyici çevrelerde denetim kurulu üye oranı arttıkça KSS artmaktadır. Bu bulgu, güçlü düzenleyici çevreli ülkelerde yasal çerçevenin daha etkin olması ile birlikte, denetim kurulunun daha etkin olabilmesi ile açıklanabilmektedir.

İşletme büyüklüğünün zayıf kurumsal (*düzenleyici, bilişsel, normatif*) çevreli ülkelerde ortaya çıkan pozitif yönlü etkisi güçlü kurumsal çevrelerde anlamlı değildir. Türkiye gibi zayıf kurumsal çevrelerde büyük işletmelerin daha fazla KSS yaptığı dikkate alındığında bu sonucun beklenen bir sonuç olduğu ileri sürülebilir. Güçlü kurumsal çevrelerde hem büyükler hem de küçükler çevresel zorunluluklardan dolayı KSS faaliyetlerini yerine getirmektedir. Zayıf kurumsal çevrelerde olsalar bile büyük işletmeler uluslararası bir rekabetle karşı karşıya kalmakta ve başka çevresel baskılarla baş etmek zorunda oldukları için daha fazla KSS faaliyetine yönelmektedirler.

Çalışmanın yukarıda belirtilen katkılarının yanı sıra bazı kısıtları da bulunmaktadır. Yönetim kurulu çeşitliliğinin KSS üzerindeki etkisinde kurumsal çevrenin moderatör etkisini açıklamak için ortaya konan ilişkilerin değerlendirilmesinde bulguların sözü edinilen kısıtlar çerçevesinde değerlendirilmesi önem taşımaktadır.

Bunlardan ilki, çalışmanın temelde ülkeler arası bir araştırma olmasından dolayı verilere ulaşmada sorunlar yaşanmış olması ve ülkeler düzeyinde detaylı bilgiler sunulamamış olmasıdır. Bu noktada yönetim kurulu üyelerinin deneyimleri, kuruldaki bağımsız üye, iç üye ve dış üye sayısı/oranı gibi değişkenler ile ilgili bilgilere pek çok işletme için ulaşılammıştır. Gelecek çalışmalarda detaylı verilerle ülkeler düzeyinde bu çalışma derinleştirilebilir. Örneğin, yönetim kurulu çeşitliliğinin alt boyutlarından kadın üyenin etkisinin daha kapsamlı ölçülebilmesi için iç üye/dış üye olmaları, eğitimleri ve deneyimlerinin etkileri araştırılabilir. Bu bağlamda Norveç gibi bazı ülkelerde yönetim kurullarında kadın üye bulundurma yasal zorunluluğun olmasının, yönetim kurulu çeşitliliği ile KSS arasındaki ilişkiye etkisinin ne olduğunun araştırılmasının da önemli sonuçlar üreteceğine inanılmaktadır.

Kaynakça

- Adams, Susan M. ve Patricia M. Flynn (2005), "Local Knowledge Advances Women's Access to Corporate Boards", *Corporate Governance: An International Review*, 13 (6): 836-846.
- Adams, Renée B. ve Daniel Ferreira (2009), "Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance", *Journal of Financial Economics*, 94 (2): 291-309.
- Aguilera, Ruth V. ve Gregory Jackson (2010), "Comparative and International Corporate Governance", *The Academy of Management Annals*, 4 (1): 485-556.
- Akgül, Aziz (2005), *Tıbbi Araştırmalarda İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS Uygulamaları*, 3. Baskı (Ankara: Emek Ofset).

- Albayrak, Ali S. (2005), "Çoklu Doğrusal Bağlantı Halinde Enküçük Kareler Tekniğinin Alternatifi Yanlı Tahmin Teknikleri ve Bir Uygulama", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (1): 105-126.
- Albayrak, Ali S. (2006), *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (Ankara: Asil Yayın Dağıtım).
- Albayrak, Ali S. (2008), "Değişen Varyans Durumunda En Küçük Kareler Tekniğinin Alternatifi Ağırlıklı Regresyon Analizi ve Bir Uygulama", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.BF. Dergisi*, 10 (2): 111-134.
- Albinger, Heather S. ve Sarah J. Freeman (2000), "Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations", *Journal of Business Ethics*, 28 (3): 243-253.
- Ang, Siah H., Mirko H. Benischke ve Jonathan P. Doh (2015), "The Interactions of Institutions on Foreign Market Entry Mode", *Strategic Management Journal*, 36 (10): 1536-1553.
- Antal, Ariane B. ve André Sobczak (2007), "Corporate Social Responsibility in France: A Mix of National Traditions and International Influences", *Business & Society*, 46 (1): 9-32.
- Arfken, Deborah E., Stephanie L. Bellar ve Marilyn M. Helms (2004), "The Ultimate Glass Ceiling Revisited: The Presence of Women on Corporate Boards", *Journal of Business Ethics*, 50 (2): 177-186.
- Arora, Punit ve Ravi Dharwadkar (2011), "Corporate Governance and Corporate Social Responsibility (CSR): The Moderating Roles of Attainment Discrepancy and Organization Slack", *Corporate Governance: An International Review*, 19 (2): 136-152.
- Arslan, Ahmad ve Jorma Larimo (2010), "Ownership Strategy of Multinational Enterprises and the Impacts of Regulative and Normative Institutional Distance: Evidence from Finnish Foreign Direct Investments in Central and Eastern Europe", *Journal of East-West Business*, 16 (3): 179-200.
- Baron, Reuben M. ve David A. Kenny (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.
- Basil, Debra Z. ve Jill Erlandson (2008), "Corporate Social Responsibility Website Representations: A Longitudinal Study of Internal and External Self-Presentations", *Journal of Marketing Communications*, 14 (2): 125-137.
- Bear, Stephen, Noushi Rahman ve Corinne Post (2010), "The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation", *Journal of Business Ethics*, 97 (2): 207-221.
- Bernardi, Richard A., Susan M. Bosco ve Katie M. Vassill (2006), "Does Female Representation on Boards of Directors Associate with Fortune's '100 Best Companies to Work for' List?", *Business & Society*, 45 (2): 235-248.
- Bilimoria, Diana (2000), "Building the Business Case for Women Corporate Directors", Burke, Ronald J. ve Mary C. Mattis (Ed.), *Women on Corporate Boards of Directors: International Challenges and Opportunities* (Netherland: Dordrecht: Kluwer Academic Publishers): 25-40.
- Boulouta, Ioanna (2013), "Hidden Connections: The Link between Board Gender Diversity and Corporate Social Performance", *Journal of Business Ethics*, 113 (2): 185-197.
- Brammer, Stephen ve Andrew Millington (2004), "The Development of Corporate Charitable Contributions in the UK: A Stakeholder Analysis", *Journal of Management Studies*, 41 (8): 1411-1434.
- Brammer, Stephen, Andrew Millington ve Stephen Pavelin (2009), "Corporate Reputation and Women on the Board", *British Journal of Management*, 20 (1): 17-29.

- Bryman, Alan ve Duncan Cramer (1997), *Quantitative Data Analysis with SPSS for Windows* (London, New York: Routledge).
- Burges, Zena ve Phyllis Tharenou (2002), "Women Board Directors: Characteristics of the Few", *Journal of Business Ethics*, 37 (1): 39-49.
- Burke, Ronald J. ve Mary C. Mattis (2000), "Women on Corporate Boards of Directors: Where Do We Go From Here?", Burke, Ronald J. ve Mary C. Mattis (Ed.), *Women on Corporate Boards of Directors: International Challenges and Opportunities* (Netherlands: Dordrecht, Kluwer Academic Publishers): 3-10.
- Byrne, Barbara M. (2010), *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*, Second Edition (New York, London: Routledge).
- Campbell, John L. (2006), "Institutional Analysis and the Paradox of Corporate Social Responsibility", *American Behavioral Scientist*, 49 (7): 925-938.
- Campbell, John L. (2007), "Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility", *Academy of Management Review*, 32 (3): 946-967.
- Carter, David A., Betty J. Simkins ve W. Gary Simpson (2003), "Corporate Governance, Board Diversity and Firm Value", *The Financial Review*, 38 (1): 33-53.
- Cheah, Eng-Tuck, Dima Jamali, Johnnie E.V. Johnson ve Ming-Chien Sung (2011), "Drivers of Corporate Social Responsibility Attitudes: The Demography of Socially Responsible Investors", *British Journal of Management*, 22 (2): 305-323.
- Chen, Stephen ve Petra Bouvain (2009), "Is Corporate Responsibility Converging? A Comparison of Corporate Responsibility Reporting in the USA, UK, Australia, and Germany", *Journal of Business Ethics*, 87 (1): 299-317.
- Cheung, Yan L., Weiqiang Tan, Hee-Joon Ahn ve Zheng Zhang (2010), "Does Corporate Social Responsibility Matter in Asian Emerging Markets?", *Journal of Business Ethics*, 92 (3): 401-413.
- Child, J., L. Chung ve H. Davies (2003), "The Performance of Cross-Border Units in China: A Test of Natural Selection, Strategic Choice and Contingency Theories", *Journal of International Business Studies*, 34 (3): 242-254.
- Claessens, Stijn ve Luc Laeven (2003), "Financial Development, Property Rights and Growth", *Journal of Finance*, 58 (6): 2401-2436.
- Claessens, Stijn, Simeon Djankov ve Leora Klapper (2003), "Resolution of Corporate Distress in East Asia", *Journal of Empirical Finance*, 10 (1-2): 199-216.
- Coffey, Betty S. ve Jia Wang (1998), "Board Diversity and Managerial Control as Predictors of Corporate Social Performance", *Journal of Business Ethics*, 17 (14): 1595-1603.
- Cramer, Duncan ve Dennis Howitt (2004), *The Sage Dictionary of Statistics: A Practical Resource for Students in the Social Sciences* (London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications).
- Crane, Andrew, Dirk Matten ve Laura J. Spence (Ed.) (2008), *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context* (London: Routledge).
- Dacin, M. Tina (1997), "Isomorphism in Context: The Power and Prescription of Institutional Norms", *Academy of Management Journal*, 40 (1): 46-81.
- David Prabu, Susan Kline ve Yang Dai (2005), "Corporate Social Responsibility Practices, Corporate Identity, and Purchase Intention: A Dual-Process Model", *Journal of Public Relations Research*, 17 (3): 291-313.

- Demir, Ergül ve Burcu Parlak (2012), "Türkiye'de Eğitim Araştırmalarında Kayıp Veri Sorunu", *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 3 (1): 230-241.
- Deephouse, David L. (1996), "Does Isomorphism Legitimate?", *Academy of Management Journal*, 39 (4): 1024-1039.
- Dehaene, Alexander, Veerle De Vuyst ve Hubert Ooghe (2001), "Corporate Performance and Board Structure in Belgian Companies", *Long Range Planning*, 34 (3): 383-398.
- Diamantopoulos, Adamantios, Bodo B. Schlegelmilch, Rudolf R. Sinkovics ve Greg M. Bohlen (2003), "Can Socio-Demographics Still Play a Role in Profiling Green Consumers? A Review of the Evidence and an Empirical Investigation", *Journal of Business Research*, 56 (6): 465-480.
- DiMaggio Paul J. ve Walter W. Powell (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, 48 (2): 147-160.
- Dobbins, Gregory H. (1985), "Effects of Gender on Leaders' Responses to Poor Performers: An Attributional Interpretation", *Academy of Management Journal*, 28 (3): 587-598.
- Doh, Jonathan P. ve Terrence R. Guay (2006), "Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective", *Journal of Management Studies*, 43 (1): 47-73.
- Eagly, Alice H. ve Steven J. Karau (1991), "Gender and the Emergence of Leaders: A Meta-Analysis", *Journal of Personality and Social Psychology*, 60 (5): 685-710.
- Elm, Dawn R., Ellen J. Kennedy ve Leigh Lawton (2001), "Determinants of Moral Reasoning: Sex Role Orientation, Gender, and Academic Factors", *Business & Society*, 40 (3): 241-265.
- Elstad, Beate ve Gro Ladegard (2012), "Women on Corporate Boards: Key Influencers or Tokens?", *Journal of Management and Governance*, 16 (4): 595-615.
- Enders, Craig K. (2010), *Applied Missing Data Analysis* (New York, London: The Guilford Press).
- Erhardt, Niclas L., James D. Werbel ve Charles B. Shrader (2003), "Board of Director Diversity and Firm Financial Performance", *Corporate Governance: An International Review*, 11 (2): 102-111.
- Filatotchev, Igor ve Chizu Nakajima (2014), "Corporate Governance, Responsible Managerial Behavior, and Corporate Social Responsibility: Organizational Efficiency Versus Organizational Legitimacy?", *Academy of Management Perspectives*, 28 (3): 289-306.
- Fondas, Nanette (1997), "Feminization Unveiled: Management Qualities in Contemporary Writings", *Academy of Management Review*, 22 (1): 257-282.
- Frias-Aceituno, José V., Lazaro Rodriguez-Ariza ve I.M. Garcia-Sanchez (2013), "The Role of the Board in the Dissemination of Integrated Corporate Social Reporting", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20 (4): 219-233.
- Galbreath, Jeremy (2011), "Are There Gender-Related Influences on Corporate Sustainability? A Study of Women on Boards of Directors", *Journal of Management & Organization*, 17 (1): 17-38.
- Galbreath, Jeremy ve Paul Shum (2012), "Do Customer Satisfaction and Reputation Mediate the CSR-FP Link? Evidence from Australia", *Australian Journal of Management*, 37 (2): 211-229.
- Gallego, Ángales ve Jose C. Casillas (2014), "Choice of Markets for Initial Export Activities: Differences between Early and Late Exporters", *International Business Review*, 23 (5): 1021-1033.

- Ghazali, Nazli A. Mohd (2007), "Ownership Structure and Corporate Social Responsibility Disclosure: Some Malaysian Evidence", *Corporate Governance*, 7 (3): 251-266.
- Gjørlberg, Maria (2009), "Measuring the Immeasurable?: Constructing an Index of CSR Practices and CSR Performance in 20 Countries", *Scandinavian Journal of Management*, 25 (1):10-22.
- Glaister, Keith W., Omer Dincer, Ekrem Tatoglu, Mehmet Demirbag ve Selim Zaim (2008), "A Causal Analysis of Formal Strategic Planning and Firm Performance: Evidence from an Emerging Country", *Management Decision*, 46 (3): 365-391.
- Grayson, Kent ve Roland Rust (2001), "Interrater Reliability", *Journal of Consumer Psychology*, 10 (1&2): 71-73.
- Grosvold, Johanne, Stephen Brammer ve Bruce Rayton (2007), "Board Diversity in the United Kingdom and Norway: An Exploratory Analysis", *Business Ethics: A European Review*, 16 (4): 344-357.
- Grunig, Larissa A., James E. Grunig ve David M. Dozier (2002), *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries* (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates).
- Gutek, Barbara A. ve Bruce Morasch (1982), "Sex Ratios, Sex-Role Spillover and Sexual Harassment of Women at Work", *Journal of Social Issues*, 38 (4): 55-74.
- Hafsi, Taïeb ve Gokhan Turgut (2013), "Boardroom Diversity and Its Effect on Social Performance: Conceptualization and Empirical Evidence", *Journal of Business Ethics*, 112 (3): 463-479.
- Hallin, Anette ve Tina K. Gustavsson (2009), "Managing Death – Corporate Social Responsibility and Tragedy", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16 (4): 206-216.
- Harjoto, Maretno, Indrarini Laksmana ve Robert Lee (2015), "Board Diversity and Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 132 (4): 641-660.
- House, Robert J., Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman ve Vipin Gupta (2004), *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (CA: Sage).
- Hayes, J. (2001), "The Greater Good: How Ethical Investment Pays Off", *Australian Financial Review*, 26-27: 29-31.
- Hernández, Virginia ve María J. Nieto (2015), "The Effect of the Magnitude and Direction of Institutional Distance on the Choice of International Entry Modes," *Journal of World Business*, 50 (1): 122-132.
- Hillman, Amy J., Albert A. Cannella Jr. ve Ira C. Harris (2002). "Women and Racial Minorities in Boardroom: How do Directors Differ?", *Journal of Management*, 28 (6): 747-763.
- Hillman, Amy J., Christine Shropshire ve Albert A. Cannella Jr. (2007), Organizational Predictors of Women on Corporate Boards, *Academy of Management Journal*, 50 (4): 941-952.
- Hinton, Perry R. (2004), *Statistics Explained*, 2nd Edition (London, New York: Routledge).
- Huse, Morten, Sabina T. Nielsen ve Inger M. Hagen (2009), "Women and Employee-Elected Board Members, and their Contributions to Board Control Tasks", *Journal of Business Ethics*, 89 (4): 581-597.
- Husted, Bryan W. ve David B. Allen (2006), "Corporate Social Responsibility in the Multinational Enterprise: Strategic and Institutional Approaches", *Journal of International Business Studies*, 37 (6): 838-849.
- Iacobucci, Dawn (2010), "Structural Equations Modelling: Fit Indices, Sample Size, and Advanced Topics", *Journal of Consumer Psychology*, 20 (1): 90-98.

- Ibrahim, Nabil A. ve John P. Angelidis (1994), "Effect of Board Members' Gender on Corporate Social Responsiveness Orientation", *Journal of Applied Business Research*, 10 (1): 35-43.
- Ibrahim, Nabil A., Donald P. Howard ve John P. Angelidis (2003), "Board Members in the Service Industry: An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility Orientation and Directorial Type", *Journal of Business Ethics*, 47 (4): 393-401.
- Innocenti, Laura, Massimo Pilati ve Alessandro M. Peluso (2011), "Trust as Moderator in the Relationship between HRM Practices and Employee Attitudes", *Human Resource Management Journal*, 21 (3): 303-317.
- Ilhan-Nas, Tulay (2012), "Institutional Distance Influences on the Multinational Enterprises (MNEs) Ownership Strategies of Their Affiliates Operating in an Emerging Market", *African Journal of Business Management*, 6 (20): 6276-6290.
- Jizi, Mohammad I., Aly Salama, Robert Dixon ve Rebecca Stratling (2014), "Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Disclosure: Evidence from the US Banking Sector", *Journal of Business Ethics*, 125 (4): 601-615.
- Jo, Hoje ve Maretno A. Harjoto (2011), "Corporate Governance and Firm Value: The Impact of Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 103 (3): 351-383.
- Johnson, Richard A. ve Daniel W. Greening (1999), "The Effects of Corporate Governance and Institutional Ownership Types on Corporate Social Performance", *Academy of Management Journal*, 42 (5): 564-576.
- Kakabadse, Andrew P. (2007), "Being Responsible: Boards are Re-examining the Bottom Line", *Leadership in Action*, 27 (1): 3-6.
- Kang, Helen, Mandy Cheng ve Sidney J. Gray (2007), "Corporate Governance and Board Composition: Diversity and Independence of Australian Boards", *Corporate Governance: An International Review*, 15 (2): 194-207.
- Kaufmann, Kraay ve Mastruzzi, www.govindicators.org (21.10.2014).
- Khan, Md. Habib-Uz-Zaman (2010), "The Effect of Corporate Governance Elements on Corporate Social Responsibility (CSR) Reporting: Empirical Evidence from Private Commercial Banks of Bangladesh", *International Journal of Law and Management*, 52 (2): 82-109.
- Kline, Rex B. (2011), *Principles and Practice of Structural Equation Modelling*, Third Edition (New York, London: The Guilford Press).
- Kolbe, Richard H. ve Melissa S. Burnett (1991), "Content-Analysis Research: An Examination of Applications with Directions for Improving Research Reliability and Objectivity", *Journal of Consumer Research*, 18 (2): 243-250.
- Kostova, Tatiana ve Srilata Zaheer (1999), "Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise", *Academy of Management Review*, 24 (1): 64-81.
- La Porta, Rafael, Florencio Lopez-De-Silanes, Andrei Shleifer ve Robert Vishny (2002), "Investor Protection and Corporate Valuation", *Journal of Finance*, 57 (3): 1147-1170.
- La Porta, Rafael, Florencio Lopez-De-Silanes ve Andrei Shleifer (1999), "Corporate Ownership Around the World", *The Journal of Finance*, 54 (2): 471-517.
- Mahadeo, Jyoti D., Teerooven Soobaroyen ve Vanisha O. Hanuman (2012), "Board Composition and Financial Performance: Uncovering the Effects of Diversity in an Emerging Economy", *Journal of Business Ethics*, 105 (3): 375-388.

- Margolis, Joshua D. ve James P. Walsh (2001), *People and Profits?: The Search for a Link between a Company's Social and Financial Performance* (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc).
- Marquis, Christopher, Mary A. Glynn ve Gerald F. Davis (2007), "Community Isomorphism and Corporate Social Action", *Academy of Management Review*, 32 (3): 925-945.
- Matten, Dirk ve Jeremy Moon (2008), "'Implicit' and 'Explicit' CSR: A Conceptual Framework for A Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility", *Academy of Management Review*, 33 (2): 404-424.
- McClellan, Elizabeth J., Ethan R. Burris ve James R. Detert (2013), "When Does Voice Lead to Exit? It Depends on Leadership", *Academy of Management Journal*, 56 (2): 525-548.
- McWilliams, Abigail ve Donald Siegel (2000), "Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?", *Strategic Management Journal*, 21 (5): 603-609.
- Michelon, Giovanna ve Antonio Parbonetti (2012), "The Effect of Corporate Governance on Sustainability Disclosure", *Journal of Management and Governance*, 16 (3): 477-509.
- Meyer, Klaus E. (2001), "Institutions, Transaction Costs, and Entry Mode Choice in Eastern Europe", *Journal of International Business Studies*, 32 (2): 357-367.
- Meyer, Klaus E. ve Mike W. Peng (2005), "Probing Theoretically into Central and Eastern Europe: Transactions, Resources, and Institutions", *Journal of International Business Studies*, 36: 600-621.
- Miller Toyah ve María del Carmen Triana (2009), "Demographic Diversity in the Boardroom: Mediators of the Board Diversity-Firm Performance Relationship", *Journal of Management Studies*, 46 (5): 755-786.
- Milliken, Frances J. ve Luis L. Martins (1996), "Searching for Common Treads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups", *Academy of Management Review*, 21 (2): 402-433.
- Mohamad, Nor R., Shamsul N. Abdullah, Mohd Z. Mokhtar ve Nik Fuad Bin Kamil (2010), "The Effects of Board Independence, Board Diversity and Corporate Social Responsibility on Earnings Management", *Finance and Corporate Governance Conference 2011 Paper*.
- Moon, Jeremy ve David Vogel (2008), "Corporate Social Responsibility, Government and Civil Society", Crane, Andrew vd. (Ed.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (Oxford: Oxford University Press).
- Mullen, Jennifer (1997), "Performance-Based Corporate Philanthropy: How "Giving Smart" can Further Corporate Goals", *Public Relations Quarterly*, 42 (2): 42-48.
- Muthuri, Judy N. ve Victoria Gilbert (2011), "An Institutional Analysis of Corporate Social Responsibility in Kenya", *Journal of Business Ethics*, 98: 467-483.
- Nakip, Mahir (2013), *Pazarlamada Araştırma Teknikleri ve SPSS Uygulamaları*, 3. Baskı (Ankara: Seçkin).
- Nielsen, Sabina ve Morten Huse (2010), "The Contribution of Woman on Boards of Directors: Going Beyond the Surface", *Corporate Governance: An International Review*, 18 (2): 136-148.
- Ntim, Collins G. ve Teerooven Soobaroyen (2013), "Corporate Governance and Performance in Socially Responsible Corporations: New Empirical Insights from a Neo-Institutional Framework", *Corporate Governance: An International Review*, 21 (5): 468-494.
- Okan, Tarhan, Tülay İlhan-Nas ve Ekrem Tatoğlu (2013), "Yönetim Kurulu Yapısı ve Kurumsal Mesafe Etkileşiminin Çokuluslu İşletmelerin Uluslararasılaşma Stratejileri Üzerindeki

- Etkisi", *IV. Örgüt Kuramı Çalıştayı, Bildiriler Kitabı* (Ankara: Yıldırım Beyazıt Üniversitesi): 95-123.
- Okan, Tarhan, Selcen Sarı ve Tülay İlhan-Nas (2014), "Yönetim Kurulu Yapısı ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Uluslararası Çeşitlenmenin Aracılık Etkisi", *İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 25 (77): 39-78.
- Okazaki, Shintaro ve Radoslav Skapa (2008), "Global Website Standardization in the New EU Member States: Initial Observations from Poland and the Czech Republic", *European Journal of Marketing*, 42 (11/12): 1224-1245.
- Orlitzky, Marc, Frank L. Schmidt ve Sara L. Rynes (2003), "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis", *Organization Studies*, 24 (3): 403-441.
- Özen, Şükrü (2010), "Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar", Sargut, A. Selami ve Şükrü Özen (Der.), *Örgüt Kuramları*, 2. Baskı (Ankara: İmge Kitabevi): 237-330.
- Parboteeah, K. Praveen, Martin Hoegl ve John B. Cullen (2008), "Managers' Gender Role Attitudes: A Country Institutional Profile Approach", *Journal of International Business Studies*, 39: 795-813.
- Peng, Mike W., Denis YL Wang ve Yi Jiang (2008), "An Institution-based View of International Business Strategy: A Focus on Emerging Economies", *Journal of International Business Studies*, 39: 920-936.
- Perreault, William D. ve Laurance E. Leigh (1989), "Reliability of Nominal Data Based on Qualitative Judgments", *Journal of Marketing Research*, 26 (2): 135-148.
- Peugh, James L. ve Craig K. Enders (2004), "Missing Data in Educational Research: A Review of Reporting Practices and Suggestions for Improvement", *Review of Educational Research*, 74 (4): 525-556.
- Post, Corinne, Noushi Rahman ve Emily Rubow (2011), "Green Governance: Boards of Directors' Composition and Environmental Corporate Social Responsibility", *Business & Society*, 50 (1): 189-223.
- Ramirez, Steven A. (2003), "A Flaw in the Sarbanes-Oxley Reform: Can Diversity in the Boardroom Quell Corporate Corruption?", *St. John's Law Review*, 77 (4): 837-866.
- Robertson, Diana C. (2009), "Corporate Social Responsibility and Different Stages of Economic Development: Singapore, Turkey, and Ethiopia", *Journal of Business Ethics*, 88 (4): 617-633.
- Rowley, Tim ve Shawn Berman (2000), "A Brand New Brand of Corporate Social Performance", *Business & Society*, 39 (4): 397-418.
- Reisinger, Yvette ve Felix Mavondo (2006), "Structural Equation Modelling: Critical Issues and New Developments", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 21 (4): 41-71.
- Reisinger, Yvette ve Lindsay Turner (1999), "Structural Equation Modelling with Lisrel: Application in Tourism", *Tourism Management*, 20: 71-88.
- Rettab, Belaid, Anis B. Brik ve Kamel Mellahi (2009), "A Study of Management Perceptions of the Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Performance in Emerging Economies: The Case of Dubai", *Journal of Business Ethics*, 89 (3): 371-390.
- Scott, Richard W. (1995/2001), *Institutions and Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage Publication).
- Scott, Richard W. (2008), *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*, Third Edition (Thousand Oaks, CA: Sage).

- Selby, Cecily C. (2000), "From Male Locker Room to Co-ed Board Room: A Twenty-Five Year Perspective", Burke, Ronald J. ve Mary C. Mattis (Ed.), *Women on Corporate Boards of Directors: International Challenges and Opportunities* (Netherlands, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers): 239-251.
- Sellers, Patricia (2007, October 15), "Women on Boards (Not!)", *Fortune*, 156 (8): 105.
- Sellnow, Timothy L. ve Jeffrey D. Brand (2001), "Establishing the Structure of Reality for an Industry: Model and Anti-Model Arguments as Advocacy in Nike's Crisis Communication", *Journal of Applied Communication Research*, 29 (3): 278-295.
- Serper, Özer (2010), *Uygulamalı İstatistik*, 6. Baskı (Bursa: Ezgi Kitabevi).
- Sheridan, Alison ve Gina Milgate (2005), "Assessing Board Positions: A Comparison of Female and Male Board Members' Views", *Corporate Governance: An International Review*, 13 (6): 847-855.
- Siciliano, Julie I. (1996), "The Relationship of Board Member Diversity to Organizational Performance", *Journal of Business Ethics*, 15: 1313-1320.
- Singh, Val ve Susan Vinnicombe (2004), "Why So Few Women Directors in Top U.K. Boardrooms? Evidence and Theoretical Explanations", *Corporate Governance*, 12 (4): 479-488.
- Singh, Val, Siri Terjesen ve Susan Vinnicombe (2008), "Newly Appointed Directors in The Boardroom: How Do Women and Men Differ?", *European Management Journal*, 26 (1), 48-58.
- Smith, Nina, Valdemar Smith ve Mette Verner (2006), "Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2.500 Danish Firms", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55 (7): 569-593.
- Spencer, Jennifer W. ve Carolina Gómez (2004), "The Relationship Among National Institutional Structures, Economic Factors, and Domestic Entrepreneurial Activity: A Multicountry Study", *Journal of Business Research*, 57 (10): 1098-1110.
- Şencan, Hüner (2005), *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik* (Ankara: Seçkin).
- Şimşek, Ömer F. (2007), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları* (Ankara: Ekinoks).
- Tatoğlu, Ferda Y. (2012), *Panel Veri Ekonometrisi* (İstanbul: Beta).
- Terjesen, Siri, Ruth Sealy ve Val Singh (2009), "Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda", *Corporate Governance: An International Review*, 17 (3): 320-337.
- Van der Walt, Nicholas ve Coral Ingley (2003), "Board Dynamics and the Influence of Professional Background, Gender and Ethnic Diversity of Directors", *Corporate Governance: An International Review*, 11 (3): 218-234.
- Velde, Eveline Van de, Wim Vermeir ve Filip Corten (2005), "Finance and Accounting Corporate Social Responsibility and Financial Performance", *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 5 (3): 129-138.
- Viganò, Riccardo, Alessandro Zattoni, Robert E. Hoskisson ve Morten Huse (2011), "New Perspectives on Board Research", *Journal of Management and Governance*, 15 (1): 1-4.
- Virtanen, Alia (2012), "Women on the Boards of Listed Companies: Evidence from Finland", *Journal of Management and Governance*, 16: 571-593.

- Xu, Dean, Yigang Pan ve Paul W. Beamish (2004), "The Effect of Regulative and Normative Distances on MNE Ownership and Expatriate Strategies", *Management International Review*, 44 (3): 285-307.
- Wang, Jia ve Betty S. Coffey (1992), "Board Composition and Corporate Philanthropy", *Journal of Business Ethics*, 11 (10): 771-778.
- Wanderley, Lilian Soares O., Rafael Lucian, Francisca Farache ve José Milton de Sousa Filho (2008), "CSR Information Disclosure on The Web: A Context-Based Approach Analyzing the Influence of Country of Origin and Industry Sector", *Journal of Business Ethics*, 82 (2): 369-378.
- Williams, S. Mitchell (1999), "Voluntary Environmental and Social Accounting Disclosure Practices in the Asia-Pacific Region: An International Empirical Test of Political Economy Theory", *The International Journal of Accounting*; 34 (2): 209-238.
- Williams, Robert J. (2003), "Women on Corporate Boards of Directors and their Influence on Corporate Philanthropy", *Journal of Business Ethics*, 42: 1-10.
- World Economic Forum, (2013-2014), *The Global Competitiveness Report 2013-2014*, Schwab, Klaus (Ed.) (Geneva, Switzerland).
- Zajac, Edward J. ve James D. Westphal (1996), "Who Shall Succeed? How CEO/Board Preferences and Power Affect the Choice of New CEOs", *Academy of Management Journal*, 39 (1): 64-90.
- Zweig, David ve Jane Webster (2003), "Personality as a Moderator of Monitoring Acceptance", *Computers in Human Behavior*, 19: 479-493.
- <http://www.kap.gov.tr/sirketler/islem-goren-sirketler/sectorler.aspx> (18.10.2014).
- <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2013/01/weodata/weoselagr.aspx> (18.10.2014).
- http://info.worldbank.org/etools/kam2/KAM_page5.asp (18.10.2014).
- <https://www.globalreporting.org> (05.07.2014).
- <http://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx> (09.08.2014).