

A LITERATURE REVIEW ON THE RELATIONSHIP BETWEEN BOARD DIVERSITY AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ACTIVITIES

YÖNETİM KURULU ÇEŞİTLİLİĞİ VE KURUMSAL SOSYAL
SORUMLULUK FAALİYETLERİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR YAZIN
TARAMASI¹

Neşe ÇOLAKOĞLU²
Mehmet ERYILMAZ³

Abstract

In the current age, all communities are composed of individuals, more or less, with different genders, ages, levels of education and income, ethnicities, ages, values etc. Thus, the impact of progressively increasing diversity on the organisations has become a significant area of organisational reasearch. The boards, presenting different levels of diversity while bearing the ultimate responsibility for the actions and decisions taken by the organizations are attracting attention in these kind of research. On the other hand, many stakeholder groups are more interested in non-financial "Corporate Social Responsibility (CSR)" performance rather than financial performance of organizations' activities, and this ultimately requires further studies to be carried out on the relationship between the organizational diversities of board and CSR activities. The objective of this study is to review the article on the relationship between board diversity and CSR activities of organisations. Following the review, conceptual and methodological criticism of previous studies would be presented and some promising avenues for future research would be suggested. The research area is very topical and there exists very limited study in the national literature, thus indicating the importance to this study.

Keywords: Board, Board Diversity, Corporate Social Responsibility, Literature Review.

Özet

Günümüzde tüm toplumlar, az veya çok; cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, gelir seviyesi, etnik köken, değerler vb. göre farklılık gösteren insanlardan teşekkül etmektedir. Günden güne artan çeşitliliğin örgütler üzerine etkileri de mühim örgütsel araştırma alanlarından bir tanesi haline gelmiştir. Örgütlerin faaliyet ve kararlarından birinci derecede sorumlu olan "Yönetim Kurulları (YK)" da muhtelif noktalardaki çeşitlilikleriyle bu araştırmalara konu olmaktadır. Öte yandan günümüzde birçok paydaş grubun örgütsel faaliyetlerle ilgili olarak finansal performanstan ziyade, finansal olmayan "Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS)" performansı ile ilgilenmesi, örgütlerin YK çeşitlilikleri ile KSS faaliyetleri arasındaki ilişkilerin araştırılmasını bir nevi mecburi kılmaktadır. Bu çalışmanın amacı, örgütlerin YK çeşitliliği ile KSS faaliyetleri arasındaki ilişkiye dair yazının incelenmesidir. İnceleme sonrasında önceki bazı çalışmalara yönelik kuramsal ve yöntemsel eleştiriler sunulacak ve gelecek çalışmalar için bazı önerilerde bulunulacaktır. Çalışma sahasının son derece güncel olması ve ulusal yazında sınırlı sayıda çalışma bulunması, bu çalışmayı daha da mühim hale getirmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim Kurulu, Yönetim Kurulu Çeşitliliği, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Yazın Taraması.

¹ Bu çalışma Doç.Dr.Mehmet ERYILMAZ danışmanlığında, Neşe ÇOLAKOĞLU tarafından hazırlanan "Yönetim Kurulu Cinsiyet Çeşitliliğinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri Üzerine Etkisi: Türkiye 500 Araştırması" adlı doktora tezinden üretilmiştir. Bu çalışmanın özeti, 3-5 Kasım 2017 tarihleri arasında Bandırma Onyedü Eylül Üniversitesi ev sahipliğinde RessCongress tarafından düzenlenen I. Uluslararası Eğitim ve Sosyal Bilimler Sempozyumu'nda sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

² Doktor Öğrencisi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Bursa-Türkiye, neseolakoglu@hotmail.com

³ Doçent, Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Bursa-Türkiye, mehmetery@uludag.edu.tr

GİRİŞ

Örgütlerin yönetilmesinde her ne kadar belli ölçülerde özgür irade geçerli olsa da söz konusu serbestliğin etkililik ve hesap verilebilirlikle, bir başka ifade ile “Kurumsal Yönetim (KY) ile sınırlı olduğu bilinmektedir (Plessis ve Luttermann, 2007). KY’in mekanizmalarından biri olarak kabul edilen YK’nun verdiği kararlarla örgütün performansından sorumlu tutulması (Hambrick ve Mason, 1984; Aguilera ve Jackson, 2003; Hendry ve Kiel, 2004; O’Connell ve Cramer, 2010), YK kararlarının arkasında yatan unsurları mühim araştırma konuları haline getirmektedir. Bu nedenle bu çalışmada, YK çeşitliliğinin KSS faaliyetleri üzerindeki etkilerine ilişkin yazın kuramsal ve yönetsel olarak incelenmekte ve alanda gelecekte çalışma yapacak araştırmacılara bazı öneriler sunulmaktadır. Bilhassa çalışma sahasının güncel olması ve ulusal yazında sınırlı sayıda çalışma bulunması hasebiyle, bu çalışmanın ileride yapılacak çalışmalara ışık tutabileceği tahmin edilmektedir.

Bu doğrultuda ilk bölümde, çalışmanın temelini oluşturan YK Çeşitliliği ile KSS kavramları ele alınacak ve aralarındaki ilişkiye değinilecektir. Sonraki bölümde ise çalışmanın amacına, tasarımına ve veri setine yer verilecektir. Daha sonra YK çeşitliliği ile KSS faaliyetleri üzerine yapılmış araştırmalar ile sonuçları, kavramsal ve yönetsel açıdan ayrı ayrı incelenecektir. Son olarak ileride bu alanda çalışacak araştırmacılar için önerilerin yer aldığı sonuç bölümü yer alacaktır.

1. Kavramsal Çerçeve

1. 1. Yönetim Kurulu Çeşitliliği

KY ile ilgili yazın incelendiğinde YK çeşitliliği genel olarak “YK üyeleri arasındaki farklılık” olarak kavramsallaştırılmaktadır (Coffey ve Wang, 1998; Campbell ve Minguez-Vera, 2008; Rao ve Tilt, 2016). Öte yandan YK çeşitliliğinin artırılmasının örgütsel sonuçlar üzerindeki etkilerine ilişkin yazın incelendiğinde, farklı görüşler bulunduğu dikkat çekmektedir.

İlk görüş, YK çeşitliliğinin artırılmasının örgütsel sonuçlar üzerinde müspet etkisi olacağı yönündedir. Öyle ki; YK çeşitliliğinin üyelerin karar verme sürecinde alternatif fikirler üretmesini tetikleyebileceği (Watson vd., 1998; Sellers, 2007) dolayısıyla kaynak çeşitliliği sağlamak suretiyle örgütsel sonuçlara müspet yönde etkisi olacağı (Ayuso ve Argandona, 2007) savunulmaktadır. İkinci görüşte ise YK’daki çeşitliliğin karar sürecinde fikir ayrılıkları sebebiyle YK’ları farklı hiziplere bölebileceği (Westphal ve Milton, 2000); benzer görüşteki YK üyelerinin birbirinin lehinde, zıt görüşteki YK üyelerinin birbirinin aleyhinde karar vereceği (Nielsen, 2010) dolayısıyla nesnellik açısından YK çeşitliliğinin örgütsel sonuçlar üzerinde menfi yönde etkisi olacağı dile getirilmektedir.

1. 2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı

Sanayi devriminden 1960’lı yıllara kadar “sosyal sorumluluk” olarak adlandırılırken, 1960-1980 yılları arasındaki dönemde “kurumsal sosyal sorumluluk” şeklini alan KSS kavramının, günümüze kadar gelen değişim ve gelişim sürecinin temelinde örgütsel “sorumluluk” tartışması yatmaktadır (Carroll, 1999). Sorumluluk bağlamında örgütler ile toplum arasındaki ilişkiyi inceleyen ilk araştırmacılardan biri olarak kabul edilen Bowen, 1953 senesinde KSS kavramını “örgütlerin hem kendi amaçlarına hem de toplumun değer ve beklentilerine uygun politikalar belirleme, faaliyetler gerçekleştirme ve toplumun yaşamını iyileştirmeye ilişkin yükümlülüklerin bütünü” şeklinde tanımlamaktadır (Wartick ve Cochran, 1985). Ancak Friedman (1970)’a göre örgütlerin temel sosyal sorumlulukları, kâr ederek hissedarlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmektir. Çünkü örgütlerin topluma karşı temel sorumluluğu; insan refahı için esas olan kıt kaynakları, ekonomik şekilde faaliyette bulunarak en etkin şekilde

kullanmaktadır (Marcus, 1996). KSS'nin gelişim sürecinde en mühim çalışmalardan birisini gerçekleştiren Carroll (1979) ise örgütlerin sorumluluklarını; ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluklar olmak üzere dört farklı grup altında toplamaktadır (Carroll, 1991).

Günümüzde KSS kavramı “şirketlerin gönüllü olarak, toplumsal ve çevresel konuları faaliyetlerine ve paydaşları ile olan etkileşimlerine bütünleştirmesi” olarak görülmektedir. Buna göre KSS; sosyal, çevresel, ekonomik ve etik kavramlarının yönetimi ve şirketlerin bu alanlarda sosyal paydaş beklentilerine olan duyarlılığının göstergesini ifade etmektedir (Yeşil Kitap, 2001).

1.3. YK Çeşitliliğinin KSS Faaliyetleri Üzerine Etkisi

Günümüzde paydaşların en az finansal performans kadar, finansal olmayan bir kavram olan “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Performansı (KSSP)” ile de ilgilendikleri görülmektedir (Krüger, 2009). Yapılan araştırmalar bazı ülkelerin veya bazı işletmelerin KSS faaliyet performanslarının diğerlerine kıyasla hala yetersiz olduğunu (Golob ve Bartlett, 2007; Chen ve Bouvain, 2009) ve bunun YK çeşitliliği ile ilintili olduğunu (Johnson ve Greening 1999; Webb 2004; Ayuso ve Argandona, 2007; Dunn ve Sainty 2009; Huang, 2010) ortaya koymaktadır.

2. Araştırma

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, örgütlerin YK çeşitliliği ile KSS faaliyetleri arasındaki ilişkiye dair yazının incelenerek, kuramsal ve yöntemsel eleştiriler sunulması ve gelecek çalışmalar için bazı önerilerde bulunulmasıdır.

2.2. Araştırma Tasarımı ve Veri Seti

Yazında yer alan ve YK çeşitliliğinin KSS üzerinde önemli etkiye sahip olabileceğini gösteren görgül araştırmaların incelenmesine dayanan bu çalışmada, yazındaki çalışmalara ulaşmak için veri tabanlarında çeşitli anahtar kelimeler (örneğin “çeşitlilik (diversity)”, “kurumsal sosyal sorumluluk (corporate social responsibility)”, “yönetim kurulu (board)”) ile tarama yapılmıştır. Bu anahtar kelimelerin başlık, özet, anahtar kelime ya da alt başlıkta yer alması çalışmanın alan araştırması olması için kâfi kabul edilmiştir. Toplamda ilgili kıstasları sağlayan ve Tablo 1’de listelenen 26 çalışmaya ulaşılmıştır. Elbette ilgili yazın tabloda sunulan çalışmalardan ibaret değildir. Ancak tabloda birincil olarak SSCI dergilerde yayınlanmış çalışmaların yer alması hususuna dikkat edilmiştir.

3. Bulgular

Yazında yer alan ve YK çeşitliliğinin KSS üzerinde önemli etkiye sahip olabileceğini gösteren görgül araştırmalar ile bu araştırmaların sonuçları Tablo 1’de özetlenmektedir. Çalışmanın bu bölümünde YK ile KSS arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik yapılan çalışmalarda karşılaşılan sınırlılıklar, araştırmacıların öne sürdükleri eleştiriler ve getirdikleri öneriler; tabloda yer alan başlık isimleri altında tek tek ele alınarak, alanda çalışacak araştırmacılara önemli ipuçları sunulmaktadır.

Tablo 1: YK Çeşitliliğinin KSS Üzerine Etkisini Araştıran Görgül Çalışmalar

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

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

3.1. Araştırma Yılı

YK çeşitliliğinin KSS üzerinde önemli bir etken olarak görülmesi, YK çeşitliliğini hızla büyüyen güncel araştırma alanlarından birisi haline getirmektedir (Rao ve Tilt, 2016). Tablo 1'de de görüldüğü gibi, 1995-2009 aralığında her sene ortalama 1 çalışma yayınlanmışken, 2009-2013 aralığında bu rakamın ortalama 3 çalışma civarında seyrettiği görülmektedir. Bu eğilim, çalışma sahasının son yıllarda daha fazla popülerite kazandığına işaret etmektedir.

3.2. Araştırılan Konu

1995 - 2017 yılları arasındaki çalışmaları kapsayan Tablo 1 incelendiğinde; YK ile KSS arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların bazılarının KSS kavramının bir boyutu (hayırseverlik, çevre gibi) üzerine odaklandıkları, bazılarının ise KSS kavramını çoklu boyutlar (çevre, toplum, çalışanlar) ile ele aldıkları görülmektedir. İster tek boyut ister çoklu boyut ile ele alınmış olsun, yapılan çalışmalar YK çeşitliliğinin KSS faaliyetleri üzerinde genellikle olumlu etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

3.3. Bağlam (Ülke - Örneklem)

Tablo 1 incelendiğinde çalışmaların mühim bir kısmının ABD, Danimarka, Kanada gibi gelişmiş ülkelerde yapıldığı veya S&P ve Fortune gibi endekslerde yer alan dünyanın önde gelen şirketlerinin ele alındığı görülmektedir. Dolayısıyla gelişmekte olan ülkelere yeterince odaklanılmadığı, bu nedenle, gelecek çalışmaların gelişmekte olan ülkeler bağlamına odaklanmasının önem arz ettiği ortaya çıkmaktadır.

3.4. Yöntem

Alandaki çalışmaların çoğu nicel araştırmalardan oluşmakta ve farklı sonuçlar verebilmektedir. Dolayısıyla alanda yapılan çalışmaların yöntem açısından incelenmesi gerekmektedir (Rao ve Tilt, 2016).

YK ile KSS arasındaki ilişkiyi inceleyen görgül araştırmalarda, KSSP'yi ölçmeye yönelik üzerinde uzlaşıya varılmış bir ölçüm aracının bulunmaması önemli bir sınırlılık olarak ortaya çıkmakta ve KSSP ölçüm aracı geliştirilmesini önemli kılmaktadır (Waddock ve Graves, 1997; Carroll, 2000; Seto-Pamies, 2015). KSSP ölçüm aracının en kritik aşamalarından birisi olan KSS boyutlarının belirlenmesinde bazı araştırmacılar (Guthrie ve Parker, 1990; Bouten vd., 2011; Tewari, 2011; Bonson ve Bednarova,

2014) uluslararası ölçüm rehberlerini esas alırken, bazı araştırmacılar (Dagiliene, 2010; Gray vd., 1995; Hackston ve Milne, 1996; Reinig ve Tilt, 2009; Seto-Pamies, 2015) daha önceki çalışmalardan yararlanarak kendilerine özgü KSS boyutları oluşturmaktadır. Birbirine alternatif olmakla beraber her bir yöntemin kendisine özgü sınırlılıklar bulunmasından (Waddock ve Graves, 1997; Karake, 1998) dolayı, KSS boyutlarını belirlemede çoklu yöntemden yararlanılması ve boyutların tekrarlama sıklıklarının dikkate alınması önerilmektedir (Carroll, 1994; Griffen ve Mohan, 1997; Cox vd., 2004).

Alanda yapılan çalışmalarda, KSSP ölçümüne yönelik içerik analizi yönteminin sıklıkla kullanıldığı (Abbott ve Monsen, 1979; Guthrie ve Mathews, 1985; Zeghal ve Ahmed, 1990; Gray vd., 1995; Hackston ve Milne, 1996; Williams ve Pei, 1999; Guthrie ve Abeyssekera, 2006) görülmektedir. Çoğunlukla yazılı ve görsel verilerin analiz edilmesinde kullanılan içerik analizinde (Silverman, 2001); çalışmaların bazılarının öğelerin varlığını - yokluğunu ölçtüğü (Jose ve Lee, 2007), bazılarının ise bu öğelerdeki açıklamaların kapsamını ölçtüğü (Campbell, 2000; Unerman, 2000; Gray vd., 2001) dikkat çekmektedir. İçerik analizine yönelik en önemli eleştirilerden birisi; açıklama veya raporlarda incelenen konu ile ilgili kelime veya sayfaların sayılmasına yönelik yapılmaktadır. Öyle ki; sadece kelime veya sayfa saymanın, açıklamalar arasındaki önemli anlam farklılıklarının ortaya konulmasını engelleyeceği (Chen ve Bouvain; 2009) savunulmaktadır. Benzer şekilde içerik analizi kullanımında açıklamaların kalitesine (niteliğine) değil sıklığına ve sayısına (niceliğine) bakılmasının önemli bir kısıt olduğunu savunan araştırmacılar (Gray vd., 1995; Milne ve Adler, 1999; Unerman, 2000) bulunmaktadır.

İçerik analizine yönelik önemli bir diğer eleştiri, içerik analizine dayalı pek çok çalışmanın başka araştırmacıların söz konusu içerik analizinin nasıl yürütüldüğünü anlamasına yetecek kadar bilgi vermediği yönündedir (Beattie ve Thomson, 2007; Striukova vd., 2008). Diğer bir ifadeyle; içerik analizini gerçekleştirirken yapılan seçimler, kodlama kuralları ve geçerlilik ile güvenilirlik koşulları hakkında detaylı bilgi vermeyen çalışmaların, alanda çalışacak başka araştırmacılara yol gösterme niteliği taşımadığıdır.

Son olarak, Tablo 1 incelendiğinde istisnai bir çalışma dışında nicel yöntemin seçildiği dikkat çekmektedir. Öte yandan çalışma alanını “anlama”ya yönelik “nitel” çalışmaların yetersiz olduğu görülmektedir. Dolayısıyla gelecekte alandaki bu boşluğu dolduracak bazı çalışmaların yapılması önerilmektedir.

3.5. Ele Alınan YK Çeşitlilik Unsurları

YK çeşitliliği ile KSS arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik yapılan çalışmaların YK’nu genellikle hisse sahipliği, iç - dış üyeler, “Chief Executive Officer (CEO)” - YK ikiliği, YK büyüklüğü vb. özellikler açısından ele aldıkları görülmektedir (Wang ve Coffey, 1992; Kassinis ve Vafeas, 2002; Webb, 2004; Zhang vd., 2012). Oysa günümüz modern toplumları; kültür, cinsiyet, geçmiş, eğitim, deneyim, uzmanlık vb. alanlarda farklı özellikler sergilemekte ve bu özelliklerin örgütlerde inşa sürecinin YK üzerinden araştırılması büyük önem kazanmaktadır (Walt ve Ingley, 2003; Bernardi ve Threadgil, 2010; Rao ve Tilt, 2016). Dolayısıyla YK çeşitliliği ile ilgili yetenek, cinsiyet, yaş, eğitim, kültür vb. unsurların çalışmalara dâhil edilerek KSS ile olan ilişkisinin araştırılması önerilmektedir (Nielsen ve Huse, 2010; Rao ve Tilt, 2016).

3.6. Bulgular

Tablo 1’de yer alan çalışmaların çoğu YK çeşitliliği ile KSS arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermekle beraber, bazı çalışmalarda farklı bulgular olduğu dolayısıyla YK’da çeşitliliğe sahip olmanın sonuçlarının net olmadığı dikkat çekmektedir (Post vd., 2011; Rao ve Tilt, 2016). Bu durum, yapılan çalışmalarda ele

alınan YK çeşitlilik değişkenlerinin dışında başka unsurların de bulgular üzerinde etkisinin olabileceğini akla getirmekte ve farklı unsurların (ülke, sektör, karlılık, büyüklük gibi) kontrol edilmesi ihtiyacını ortaya koymaktadır. Kısacası alanda yeni araştırmaların yapılması ve mevcut araştırma sonuçları ile mukayese edilmesi büyük önem taşımaktadır.

4. Sonuç

YK'da çeşitliliğe sahip olmanın, KSS faaliyetlerini etkilediğini ortaya koyan araştırmalar bulunmakla beraber, araştırmalara ilişkin eleştiri ve tartışmalar alanda daha derinlemesine çalışmaların yapılmasına ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Yapılacak yeni çalışmalarda göz önünde bulundurulması önem teşkil eden hususları üç grupta toplamak mümkündür:

Birincisi; YK çeşitliliğinin KSS faaliyetleri üzerindeki etkisinin gelişmekte olan ülkelerde araştırılması ve elde edilen sonuçların gelişmiş ülkelerde yapılan araştırma sonuçları ile mukayese edilmesidir.

İkincisi; alanda KSS faaliyet performansının ölçümü için ölçüm aracı geliştirilirken ihtiyaç duyulan KSS boyutları için çoklu yöntemden yararlanılması ve boyutların tekrarlama sıklıklarının göz önünde bulundurulmasıdır (Carroll, 1994; Griffen ve Mohan, 1997; Cox vd., 2004). Ayrıca KSS performansının ölçümünde kullanılan içerik analizinde KSS açıklamalarının sıklığına ve sayısına (niceliğine) değil, kalitesine (niteliğine) bakılması (Gray vd., 1995; Milne ve Adler, 1999; Unerman, 2000) ve içerik analizinin nasıl yürütüldüğünü başka araştırmacıların anlamasına yetecek kadar açıklayıcı bilgi verilmesi de önem arz etmektedir (Beattie ve Thomson, 2007; Striukova vd., 2008).

Üçüncüsü; YK çeşitliliği ile ilgili yetenek, cinsiyet, yaş, eğitim, kültür vb. unsurların çalışmalara dâhil edilmesi ve etkisi olabilecek başka değişkenlerin (ülke, sektör, karlılık, büyüklük) de kontrol edilmesidir (Nielsen ve Huse, 2010; Rao ve Tilt, 2016).

YK çeşitliliği ile KSS faaliyetleri arasındaki ilişkiyi araştıran görgül çalışmaların detaylı olarak incelendiği ve inceleme sonucunda eleştiri ve önerilerin sunulduğu bu çalışmanın, alanda yapılacak yeni çalışmalara yol gösterme özelliği bakımından ilgili alan yazınına mütevazı katkılar yapması beklenmektedir. Türkiye bağlamında bu iki değişkene ("yönetim kurulu çeşitliliği" ve "kurumsal sosyal sorumluluk") dair, güncel bir yazın taraması bilindiği kadarıyla bulunmamaktadır. Dolayısıyla, konuya dair yazın taraması sayesinde alandaki boşlukların tespit edilmiş olması, bu çalışmanın yazına katkılarından bir diğerini teşkil etmektedir.

Son olarak her çalışma gibi bu çalışmanın da bazı kısıtları mevcuttur. Örneğin yazın taraması araştırmacıların kullanabildikleri veri tabanları ile sınırlıdır. Ayrıca, İngilizce dışında başka dillerde yayınlanan SSCI dergilerde de çok değerli çalışmaların yayınlanmış olması mümkündür. Ancak araştırmacılar taramalarını İngilizce çalışmalar sınırlandırmışlardır.

KAYNAKÇA

- Abbott, W.F. ve Monsen, R.J., (1979). On the measurement of corporate social responsibility: self-reported disclosures as a method of measuring corporate social involvement. *The Academy of Management Journal*, 22/3, 501-515.
- Aguilera, R. V. ve Jackson, G. (2003). The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. *Academy of Management Review*, 28/3, 447-465.
- Arora, P. ve Dharwadkar, R. (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.
- Ayuso, S. ve Argandona, A. (2007). Responsible corporate governance: Towards a stakeholder board of directors. Working Paper. Navarra: University of Navarra.
- Bear, S., Rahman, N. ve Post, C. (2010). The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics*, 97, 207-221.
- Beattie, V. ve Thomson, S (2007). Lifting the lid on the use of content analysis to investigate intellectual capital disclosures in corporate annual reports. *Accounting Forum*, 31/2, 129-163.
- Bernardi, R.A. ve Threadgill, V.H. (2010). Women directors and corporate social responsibility. *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 15/2, 15-21.
- Bonson, E. ve Bednarova, M. (2014). CSR reporting practices of Eurozone companies. *Spanish Accounting Review*, 18/2, 182-193.
- Boulouta, I. (2013). Hidden connections: The link between board gender diversity and corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 113, 185-197.
- Bouten, L. vd. (2011). Corporate social responsibility reporting: A comprehensive picture? *Accounting Forum*, 35, 187-204.
- Campbell, D. J. (2000). Legitimacy theory or managerial reality construction? Corporate social disclosure in Marks and Spencer Plc corporate reports, 1969-1997. *Accounting Forum*, 24/1, 80-100.
- Campbell, K. ve Minguez-Vera, A. (2008). Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of Business Ethics*, 83/3, 435-451.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholder. *Business Horizons*, 34/4, 39-48.
- Carroll, A. B. (1994). Social issues in management research experts' views, analysis, and commentary. *Business & Society*, 33/1, 5-29.
- Carroll, A.B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38/3, 268-295.
- Carroll, A. B.. (2000). A Commentary and an overview of key questions on corporate social performance measurement. *Business & Society*, 39/4, 466-478.
- Chen, S. ve Bouvain, P. (2009). Is corporate responsibility converging? A comparison of corporate responsibility reporting in the USA, UK, Australia, and Germany. *Journal of Business Ethics*, 87, 299-317.
- Chin, M., Hambrick, D. C., ve Trevino, L. K. (2013). Political ideologies of CEOs: The influence of executives' values on corporate social responsibility. *Administrative Science Quarterly*, 58, 197-232.
- Coffey, B. S. ve Wang, J. (1998). Board diversity and managerial control as predictors of corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 17, 1595-1603.
- Cox, P., Brammer, S. ve Milligton, A. (2004). An empirical examination of institutional investor preferences for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 52/1, 27-43.
- Dagilene, L. (2010). The research of corporate social responsibility disclosures in annual reports. *Engineering Economics*, 21/2, 197-204.
- De Villiers, C., Van Staden, C. ve Naiker, V. (2009). Good corporate governance makes for good environmental performance. *AFAANZ Accounting & Finance Associations of Australia and New Zealand Conference*. 5-7 July, Adelaide, Australia.
- Dunn, P. ve Sainty, B. (2009). The relationship among board of director characteristics, corporate social performance and corporate financial performance. *International Journal of Managerial Finance*, 5, 407-423.

- Golob, U. ve Bartlett, J. L. (2007). Communicating about corporate social responsibility: A comparative study of CSR reporting in Australia and Slovenia. *Public Relations Review*, 33, 1-9.
- Gray, R.H., Kouhy, R. ve Lavers, S. (1995). Constructing a research database of social and environmental reporting by UK companies: A methodological note. *Accounting Auditing and Accountability Journal*, 8/2, 78-101.
- Gray R.H. vd. (2001). Social and environmental disclosure and corporate characteristics: A research note and extension. *Journal of Business Finance and Accounting* 28/3-4, 327-356.
- Griffin, J. J. ve Mahon, J. F. (1997). The corporate social performance and corporate financial performance debate. Twenty-five years of incomparable research. *Business and Society*, 36/1, 5-31.
- Guthrie, J. ve Abeysekera, I. (2006). Content analysis of social, environmental reporting: What is new? *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 10/2, 114-126.
- Guthrie, J. E. ve Mathews, M. R. (1985). Corporate social accounting in Australia. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 7, 251-77.
- Guthrie, J. ve Parker, L. D. (1990). Corporate social disclosure practice: A comparative international analysis. *Advances in Public Interest Accounting*, 3, 159-175.
- Hackston, D. ve Milne, M. J. (1996). Some determinants of social and environmental disclosures in New Zealand companies. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9/1, 77-108.
- Hafsi, T. ve Turgut, G. (2013). Boardroom diversity and its effect on social performance: Conceptualization and empirical evidence. *Journal of Business Ethics*, 112/3, 463-479.
- Hambrick, D. ve Mason, P. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 195 – 206.
- Hendry, K. ve Kiel, G. C. (2004). The role of the board in firm strategy: Integrating agency and organisational control perspectives. *Corporate Governance*, 12/4, 500–520.
- Huang, C. J. (2010). Corporate governance, corporate social responsibility and corporate performance. *Journal of Management & Organization*, 16, 641-655.
- Hyun, E. vd. (2016). Women on Boards and Corporate Social Responsibility. *Sustainability*, 8/300, 1-26.
- Ibrahim, N. A. ve Angelidis, J. P. (1995). The corporate social responsiveness orientation of board members: Are there differences between inside and outside directors? *Journal of Business Ethics*, 14, 405-410.
- Jo, H. ve Harjoto, M. (2011). Corporate governance and firm value: The impact of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103, 351-383.
- Johnson, R. A. ve Greening, D. W. (1999). The effects of corporate governance and institutional ownership types of corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 42, 564-576.
- Jose, A. ve Lee, S. M. (2007). Environmental reporting of global corporations: A content analysis based on website disclosures. *Journal of Business Ethics*, 72/4, 307-321.
- Karake, Z. A. (1998). An examination of the impact of organizational downsizing and discrimination activities on corporate social responsibility as measured by a company's reputation index, *Management Decision*, 36/3, 206-216.
- Kassinis, G. ve Vafeas, N. (2002). Corporate boards and outside stakeholders as determinants of environmental litigation. *Strategic Management Journal*, 23/5, 399-415.

- Knudsen, J. S., Geisler, K. ve Ege, M. (2013). Corporate social responsibility in the board room: When do directors pay attention? *Human Resource Development International*, 16, 238-246.
- Krüger, P. (2009). Corporate social responsibility and the board of directors. Job Market Paper. *Toulouse School of Economics*, France.
- Maignan, I. ve Ferrell, O.C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32/1, 3-19.
- Marcus, A. (1996). *Business and society, strategy, ethics and the global economy*. Chicago: Irwin Publishing.
- Milne, M. ve Adler, R. (1999). Exploring the reliability of social and environmental disclosures content analysis. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. 12/2, 237-256.
- Nielsen, S. (2010). Top management team diversity: A review of theories and methodologies. *International Journal of Management Reviews*, 12, 301-316.
- Nielsen, S. ve Morten H. (2010). The contribution of woman on boards of directors: Going beyond the surface. *Corporate Governance*, 18/2, 136-148.
- O'Connell, V. ve Cramer, N. (2010). The relationship between firm performance and board characteristics in Ireland. *European Management Journal*, 28, 387-399.
- Oh, W. Y., Chang, Y. K. ve Martynov, A. (2011). The effect of ownership structure on corporate social responsibility: Empirical evidence from Korea. *Journal of Business Ethics*, 104, 283-297.
- Plessis, J. ve Luttermann, C. (2007). Corporate governance in the EU, the OECD principles of corporate governance and corporate governance in selected other jurisdictions. *German Corporate Governance In International And European Context*, 215-256.
- Post, C., Rahman, N. ve Rubow, E. (2011). Green governance: Boards of directors' composition and environmental corporate social responsibility. *Business & Society*, 50/1, 189-223.
- Rao, K. ve Tilt, C. (2016). Board composition and corporate social responsibility: The role of diversity, gender, strategy and decision Making. *Journal of Business Ethics*, 138, 327-347.
- Sellers, P. (2007). Women on boards (not!). *Fortune*, 156/8, 105.
- Reinig, C. J. ve Tilt, C. A. (2009). Corporate social responsibility issues in media releases: A stakeholder analysis of Australian banks. *Issues in Social and Environmental Accounting*, 2/2, 176-197.
- Seto-Pamies, D. (2015). The relationship between women directors and corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 22, 334-345.
- Siciliano, J. I. (1996). The relationship of board member diversity to organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 15, 1313-1320.
- Silverman, D. (2001). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London: SAGE Publication.
- Striukova, L., Unerman, J. ve Guthrie, J. (2008). Corporate reporting of Intellectual capital: Evidence from UK companies. *The British Accounting Review*, 40, 297-313.
- Şahin, K., Başfıncı, Ç. Ş. ve Özsalih, A. (2011). The impact of board composition on corporate financial and social responsibility performance: Evidence from public-listed companies in Turkey. *African Journal of Business Management*, 5/7, 2959-2978.
- Tewari, R. (2011). Communicating corporate social responsibility in annual reports: A comparative study of Indian companies & multi-national corporations. *Journal of Management & Public Policy*, 2/2, 22-51.

- Unerman, J. (2000). Methodological issues: Reflections on quantification in corporate social reporting content analysis. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 13/5, 667-680.
- Waddock, S. A. ve Graves S. B. (1997). The corporate social performance - financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18/4, 303-319.
- Walt, N. ve Ingley, C. (2003). Board dynamics and the influence of professional background, gender and ethnic diversity of directors. *Corporate Governance*, 11, 218-234.
- Wang, J. ve Coffey, B. S. (1992). Board composition and corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 11, 771-778.
- Wartick, S. L. ve Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *The Academy of Management Review*, 10/4, 758-769.
- Watson, W. E., Johnson, L. ve Merritt, D. (1998). Team orientation, self-orientation, and diversity in task groups their connection to team performance over time. *Group and Organization Management*, 23, 161-188.
- Webb, E. (2004). An examination of socially responsible firms' board structure. *Journal of Management and Governance*, 8, 255-277.
- Westphal, J. D. ve Milton, L. P. (2000). How experience and network ties affect the influence of demographic minorities on corporate boards. *Administrative Science Quarterly*, 45, 366-398.
- Williams, R.J. (2003). Women on corporate boards of directors and their influence on corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 42, 1-10.
- Williams, S. M. ve Pei, C. H. W. (1999). Corporate social disclosures by listed companies on their web sites: an international comparison. *The International Journal of Accounting*, 34/3, 389-419.
- Yasser, R. Q., Mamun, A. ve Ahmed, I. (2017). Corporate Social Responsibility and Gender Diversity: Insights from Asia Pacific. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24, 210-221.
- Yeşil Kitap (2001). Kurumsal sosyal sorumluluğun Avrupa çapında tanıtılması. COM (2001) 366 Final.
- Zeghal, D. ve Ahmed, S.A. (1990). Comparison of social responsibility information disclosure media used by Canadian firms. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 3/1, 38-53.
- Zhang, L. (2012). Board demographic diversity, independence, and corporate social performance. *Corporate Governance*, 12, 686-700.
- Zhang, J. Q., Zhu, H. ve Ding, H. (2012). Board composition and corporate social responsibility: An empirical investigation in the Post Sarbanes-Oxley Era. *Journal of Business Ethics*. 114/3, 381-392.