

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARININ KURUMSAL KURAM  
PERSPEKTİFİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

NİHAL KARTALTEPE

İstanbul, 2010

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARININ KURUMSAL KURAM  
PERSPEKTİFİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

NİHAL KARTALTEPE

DANIŞMAN: PROF.DR.GÖKSEL ATAMAN

İstanbul, 2010

Marmara Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı Doktora  
öğrencisi NİHAL KARTALTEPE nin SOSYAL SORUMLULUK  
UYGULAMALARININ KURUMSAL KURAM PERSPEKTİFİNDEN  
DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA adlı tez çalışması ,Enstitümüz  
Yönetim Kurulunun 19.07.2010 tarih ve 2010-14/20 sayılı kararıyla oluşturulan jüri  
tarafından oybirliğiyle onaylanması ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

- Tez Savunma Tarihi : 13.09.2010
- 1) Tez Danışmanı : PROF. DR. GÖKSEL ATAMAN  
2) Jüri Üyesi : PROF. DR. İBRAHİM ANIL  
3) Jüri Üyesi : PROF. DR. BESİM AKIN  
4) Jüri Üyesi : PROF.DR.UĞURYOZGAT  
5) Jüri Üyesi : PROF.DR.İŞİL PEKDEMİR



## GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı	: Nihal Kartaltepe
Anabilim Dalı	: İşletme
Bilim Dalı	: Yönetim ve Organizasyon
Tez Danışmanı	: Prof.Dr.Göksel Ataman
Tez Türü ve Tarihi	: Doktora – Eylül 2010
Anahtar Kelimeler	: Sosyal Sorumluluk, Kurumsal Kuram, Kurumsal Baskılar, Eşbiçimlilik

## ÖZET

### **SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARININ KURUMSAL KURAM PERSPEKTİFİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Sosyal sorumluluk yazını incelendiğinde, yazını oluşturan çalışmaların önemli bir kısmının, işletmelerin aslında neden sosyal sorumluluk anlayışına uygun davrandıklarını ya da sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulduklarını anlamaya çabalamaktan ziyade; ağırlıklı olarak finansal performans ile ilişkili olan sonuçlara ulaşmada sosyal sorumluluk uygulamalarının yeri üzerine odaklandığı görülmektedir. Ancak sosyal sorumluluk ve finansal performans arasındaki ilişkiye yönelik olarak ortaya çıkan tartışmalı ve birbiri ile çelişen bulgular, sosyal sorumluluk uygulamalarının temel nedenlerinin anlaşılmasında ve açıklamasında, ekonomik faktörlerin yetersiz kaldığını açıkça göstermektedir. Bu bağlamda, işletmelerin sosyal sorumluluk uygulamalarının derinlemesine anlaşılabilmesi ve analiz edilebilmesi için, ekonomik faktörler dışındaki faktörlerin de dikkate alınması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Söz konusu gereklilik doğrultusunda, bu tez çalışmasında işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranmalarını ve sosyal sorumluluk faaliyetinde bulunmalarını etkileyen kurumsal mekanizmalar üzerinde durulmuştur. Sosyal sorumluluk uygulamalarının kurumsal kuram perspektifinden ele alınması; söz konusu uygulamaları, işletmelerin tekil olarak finansal performanslarını artırmada kullanılan bir araç olma boyutundan çok daha öteye taşımakta ve sosyal sorumluluk uygulamalarına ilişkin toplum temelli bir kuramsal çerçeve sağlamaktadır. Bu doğrultuda, bu çalışma, yerel toplum düzeyindeki kurumsal baskıların, işletmelerin sosyal sorumluluk uygulamalarını ne şekilde etkilediğini ve şekillendirdiğini ortaya koymaya yönelik olarak gerçekleştirilmiştir.

## **GENERAL KNOWLEDGE**

Name and Surname	: Nihal Kartaltepe
Field	: Business Administration
Programme	: Management and Organization
Supervisor	: Prof. Dr. Göksel Ataman
Degree Awarded and Date	: PhD – September 2010
Keywords	: Corporate Social Responsibility, Institutional Theory, Institutional Pressures, Isomorphism

## **ABSTRACT**

### **A RESEARCH ON CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY FROM THE PERSPECTIVE OF INSTITUTIONAL THEORY**

In the literature on corporate social responsibility little theoretical attention has been paid to understanding why or why not corporations act in socially responsible ways or engage in social responsibility action. Indeed most of the theoretically oriented research on this subject has focused on investigating the connection between corporate social responsibility and corporate financial performance. But some studies concluded that the connection between social responsibility and financial performance is mixed and often contradictory. The widespread disagreement and conflicting findings in this literature suggest that economic explanations are at a loss to account for social responsibility. In this context we need to pay much more attention to factors other than corporate financial performance that might affect corporate social responsibility. Accordingly this dissertation focused on institutional mechanisms that may influence whether corporations act in socially responsible ways or engage in social responsibility action. Institutional theory affords insights into corporate social responsibility that extend beyond the interests of individual firms, through the establishment of community-based patterns. In this frame this study focus on how corporate social responsibility is influenced and shaped by institutional pressures at the level of the local community.

# İÇİNDEKİLER

Sayfa

<b>ÖZET</b> .....	iv
<b>ABSTRACT</b> .....	v
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	x
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	xii
<b>1. GİRİŞ</b> .....	1
1.1. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları .....	3
1.2. Araştırmanın Önemi ve Katkısı .....	4
1.3. Araştırmanın Modeli .....	5
1.4. Araştırmanın Hipotezleri .....	6
1.5. Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerin Tanımlanması .....	7
<b>2. SOSYAL SORUMLULUK</b> .....	10
2.1. Sosyal Sorumluluk Kavramının Tanımı ve Kapsamı .....	10
2.2. Sosyal Sorumluluk Kavramı İle İlişkili ve Benzer Kavramlar .....	17
2.2.1. Sosyal Performans .....	18
2.2.2. Kurumsal Vatandaşlık .....	21
2.2.3. Kurumsal Yönetim .....	23
2.2.4. İş Ahlakı .....	26
2.2.5. Sosyal Pazarlama .....	27
2.2.6. Nedene Dayalı Pazarlama.....	28
2.3. Sosyal Sorumluluk Kavramının Tarihsel Gelişimi ve İlgili Yazın İçindeki Evrimi .....	30
2.3.1. 1900 – 1920 Yılları Arasındaki Sosyal Sorumluluk Anlayışı .....	31
2.3.2. 1920 – 1950 Yılları Arasındaki Sosyal Sorumluluk Anlayışı .....	32
2.3.3. 1950 – 1960 Yılları Arasındaki Sosyal Sorumluluk Anlayışı .....	34
2.3.4. 1960 – 1970 Yılları Arasındaki Sosyal Sorumluluk Anlayışı .....	35
2.3.5. 1970 – 1980 Yılları Arasındaki Sosyal Sorumluluk Anlayışı .....	37
2.3.6. 1980 – 1990 Yılları Arasındaki Sosyal Sorumluluk Anlayışı .....	39
2.3.7. 1990 – 2000 Yılları Arasındaki Sosyal Sorumluluk Anlayışı .....	40

2.3.8. 2000’li Yıllarda Sosyal Sorumluluk Anlayışı .....	42
2.4. Sosyal Sorumluluk Kavramını Açıklamaya Yönelik Temel Yaklaşım ve Teoriler .....	44
2.4.1. Ekonomi Temelli Yaklaşım ve Teoriler .....	49
2.4.1.1. Adam Smith ve Klasik Ekonomik Görüş .....	50
2.4.1.2. Milton Friedman ve Kar Modeli .....	51
2.4.2. İşletme ve Toplum temelli Yaklaşım ve Teoriler .....	53
2.4.2.1. Eugene Schlossberger ve İkili Yatırımcı modeli .....	53
2.4.2.2. Christopher Stone ve Davranışın Sosyal Kontrolü Modeli .....	55
2.4.2.3. R. Edward Freeman ve Paydaş Teorisi .....	58
2.5. Sosyal Sorumluluk Boyutları .....	61
2.5.1. Ekonomik Sorumluluklar .....	63
2.5.2. Yasal Sorumluluklar .....	65
2.5.3. Etik Sorumluluklar .....	71
2.5.4. Gönüllü Sorumluluklar .....	74
2.6. Sosyal Sorumluluk İle İlgili Uluslararası Standartlar ve Girişimler .....	79
2.6.1. Sosyal Sorumluluk Standardı SA8000 .....	79
2.6.2. Kurumsal Hesap Verilebilirlik Standardı AA1000 .....	81
2.6.3. Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi .....	82
2.6.4. CERES İlkeleri .....	83
2.6.5. Caux İlkeleri .....	84
<b>3. KURUMSAL KURAM .....</b>	<b>87</b>
3.1. Kurumsal Kuramın Tarihsel Gelişimi ve Öncü Çalışmalar .....	87
3.1.1. Kurumsal Kuramın Kökenleri ve Eski Kurumsal Kuram .....	88
3.1.2. Yeni Kurumsal Kuram .....	90
3.1.3. Eski ve Yeni Kurumsal Kuramın Karşılaştırılması .....	96
3.2. Örgüt Kuramında ve Örgütsel Analizlerde Kurumsal Kuram .....	99
3.3. Kurumsal Kuramın Temel Unsurları .....	103
3.3.1. Örgütlerin Bağımlı Olduğu Çevreler .....	103
3.3.1.1. Teknik Çevre ve Unsurları .....	104
3.3.1.2. Kurumsal Çevre ve Unsurları .....	106

3.3.2. Kurumsal Baskılar ve Eşbiçimlilik (İzomorfizm) .....	108
3.3.2.1. Walter W. Powell ve Paul J. DiMaggio'nun Sınıflandırması ....	111
3.3.2.1.1. Zorlayıcı Baskılar ve Eşbiçimlilik .....	111
3.3.2.1.2. Taklitçi Baskılar ve Eşbiçimlilik .....	113
3.3.2.1.3. Normatif Baskılar ve Eşbiçimlilik .....	114
3.3.2.2. W. Richard Scott'ın Sınıflandırması .....	116
3.3.2.2.1. Düzenleyici Baskılar ve Eşbiçimlilik .....	116
3.3.2.2.2. Normatif Baskılar ve Eşbiçimlilik .....	117
3.3.2.2.3. Kültürel – Bilişsel Baskılar ve Eşbiçimlilik .....	118
3.3.2.3. Kurumsal Baskılara Verilen Örgütsel Yanıtlar .....	121
3.3.3. Örgütsel Meşruiyet .....	125
3.3.3.1. Örgütsel Meşruiyet Türleri .....	127
3.3.3.2. Örgütsel Meşruiyet Stratejileri .....	125
3.4. Kurumsal Kurama Yöneltilen Eleştiriler .....	132
<b>4. SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARININ KURUMSAL</b>	
<b>KURAM PERSPEKTİFİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE BİR</b>	
<b>ARAŞTIRMA .....</b>	<b>135</b>
4.1. Kuramsal Çerçeve .....	135
4.2. Araştırma Metodolojisi .....	151
4.2.1. Araştırma Tasarımı ve Uygunluğu .....	151
4.2.2. Araştırma Evreni ve Örneklem Seçimi .....	153
4.2.3. Veri Toplama Araç ve Yöntemi .....	155
4.2.4. Verilerin Analizi .....	158
4.2.5. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenilirliği .....	158
4.2.6. Araştırmanın Kısıtları.....	159
4.3. Araştırma Hipotezlerinin İller Bazında Değerlendirilmesi .....	161
4.3.1. Bursa İline İlişkin Değerlendirme .....	163
4.3.1.1. Bursa İline İlişkin Genel Bilgiler .....	163
4.3.1.2. Bursa İline İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	165

4.3.2. Gaziantep İline İlişkin Değerlendirme .....	181
4.3.2.1. Gaziantep İline İlişkin Genel Bilgiler .....	181
4.3.2.2. Gaziantep İline İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	183
4.3.3. İzmir İline İlişkin Değerlendirme .....	198
4.3.3.1. İzmir İline İlişkin Genel Bilgiler .....	198
4.3.3.2. İzmir İline İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	199
4.3.4. Kayseri İline İlişkin Değerlendirme .....	214
4.3.4.1. Kayseri İline İlişkin Genel Bilgiler .....	215
4.3.4.2. Kayseri İline İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	229
<b>5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>229</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>234</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>246</b>

## TABLO LİSTESİ

Sayfa

<b>Tablo 1</b>	: Sosyal Sorumluluk Tanımlarında Bahsedilen Boyutlar ve Bahsedilme Sıklığı .....	16
<b>Tablo 2</b>	: Wartick ve Cochran'ın Sosyal Performans Modeli.....	57
<b>Tablo 3</b>	: Wood'un Sosyal Performans Modeli.....	20
<b>Tablo 4</b>	: Sosyal Sorumluluk Kavramına İlişkin Teoriler ve İlgili Yaklaşımlar.....	46
<b>Tablo 5</b>	: Eski ve Yeni Kurumsal Kuram Arasındaki Farklılıklar.....	99
<b>Tablo 6</b>	: Düzenleyici, Normatif ve Kültürel-Bilişsel Süreçler.....	120
<b>Tablo 7</b>	: İllere Göre ISO 1000 Büyük Sanayi Kuruluşu (2008) Araştırmasında Yer Alan İşletme Sayıları.....	154
<b>Tablo 8</b>	: Araştırma Kapsamında Gerçekleştirilen Görüşmelere İlişkin Bilgiler.....	156
<b>Tablo 9</b>	: Bursa İlinde Faaliyet Gösteren İşletmelerin Genel Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Karşılaştırılması.....	166
<b>Tablo 10</b>	: Bursa İlinde Faaliyet Gösteren İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Anlayışına Uygun Davranmaya İlişkin İfadelerinin Karşılaştırılması.....	176
<b>Tablo 11</b>	: Bursa İlinde Faaliyet Gösteren İşletmelerin Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Karşılaştırılması.....	177
<b>Tablo 12</b>	: Araştırma Hipotezlerinin Bursa İli Bazında Değerlendirilmesi.....	180
<b>Tablo 13</b>	: Gaziantep İlinde Faaliyet Gösteren İşletmelerin Genel Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Karşılaştırılması.....	185
<b>Tablo 14</b>	: Gaziantep İlinde Faaliyet Gösteren İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Anlayışına Uygun Davranmaya İlişkin İfadelerinin Karşılaştırılması.....	193
<b>Tablo 15</b>	: Gaziantep İlinde Faaliyet Gösteren İşletmelerin Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Karşılaştırılması.....	194

<b>Tablo 16</b> :	Araştırma Hipotezlerinin Gaziantep İli Bazında Değerlendirilmesi.....	197
<b>Tablo 17</b> :	İzmir İlinde Faaliyet Gösteren İşletmelerin Genel Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Karşılaştırılması.....	201
<b>Tablo 18</b> :	İzmir İlinde Faaliyet Gösteren İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Anlayışına Uygun Davranmaya İlişkin İfadelerinin Karşılaştırılması.....	209
<b>Tablo 19</b> :	İzmir İlinde Faaliyet Gösteren İşletmelerin Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Karşılaştırılması.....	210
<b>Tablo 20</b> :	Araştırma Hipotezlerinin İzmir İli Bazında Değerlendirilmesi.....	213
<b>Tablo 21</b> :	Kayseri İlinde Faaliyet Gösteren İşletmelerin Genel Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Karşılaştırılması.....	217
<b>Tablo 22</b> :	Kayseri İlinde Faaliyet Gösteren İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Anlayışına Uygun Davranmaya İlişkin İfadelerinin Karşılaştırılması.....	224
<b>Tablo 23</b> :	Kayseri İlinde Faaliyet Gösteren İşletmelerin Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Karşılaştırılması.....	225
<b>Tablo 24</b> :	Araştırma Hipotezlerinin Kayseri İli Bazında Değerlendirilmesi.....	228
<b>Tablo 25</b> :	İller Bazında Desteklenen Hipotez Sayıları.....	230

## ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

<b>Şekil 1</b>	: Sosyal Sorumluluk Kavramına İlişkin İki Boyutlu Model.....	48
<b>Şekil 2</b>	: Sosyal Sorumluluk Boyutları (Carroll, 1979).....	61
<b>Şekil 3</b>	: Sosyal Sorumluluk Piramidi (Carroll, 1991).....	62
<b>Şekil 4</b>	: Örgütsel Hayatta Kalma Süreci.....	102
<b>Şekil 5</b>	: Teknik ve Kurumsal Çevrelerin Kombinasyonu.....	107

## 1. GİRİŞ

İşletmelerin, sosyal yaşamın bir gereği olarak kurulmaları ve varlıklarını sürdürmeleri; içinde yaşadıkları toplumun kendilerine bir takım sorumluluklar yüklemesine neden olmaktadır. Toplum ve işletme arasındaki sistem-alt sistem ilişkisi, karşılıklı ve çift yönlü bir bağımlılığı beraberinde getirmektedir. Söz konusu bağımlılık, işletmelerin kendi amaçlarını gerçekleştirmelerinin ötesinde topluma karşı olan sorumluluklarını da yerine getirmelerini zorunlu kılmaktadır.

Günümüzde sosyal sorumluluk kavramının gerekliliği ve önemi konusunda gerek akademik çevreler, gerek işletmeler ve toplumun farklı kesimleri fikir birliğine varmış olmalarına rağmen, sosyal sorumluluk uygulamalarının odak noktaları, boyutları ve dayanak noktalarının ele alınışında bir takım belirsizlikler ya da çelişkiler söz konusudur. Sosyal sorumluluk kavramının çok boyutlu doğasına ve toplumun hemen her kesimine ilişkin olma niteliğine rağmen, gerek teoride gerekse uygulamada daha çok finansal boyutlarının üzerinde durulması ve toplumdan ziyade işletmeyi esas alan bir bakış açısı ile ele alınması, kavramın sosyolojik temelini büyük ölçüde göz ardı edilmesine neden olmaktadır.

Sosyal sorumluluk kavramının sosyolojik temelini ön plana çıkarılabilmesi için; sosyal sorumluluk uygulamalarının, işletmenin çıkarına yönelik sonuçlarından ziyade sosyal sorumluluk uygulamalarının oluşumunda ve şekillenmesinde etkili olan sosyal aktörlerin ve sosyal dinamiklerin üzerinde durulması gerekmektedir. Zira sosyal sorumluluk uygulamaları, toplum temelli çok sayıda bileşeni bünyesinde barındırmakta ve söz konusu uygulamaların kökenleri, temelde, işletmenin faaliyette bulunduğu topluma ve kurumsal alana derinlemesine yerleşik durumdadır. Bu noktada, kurumsal kuramın temel argümanlarının, sosyal sorumluluk olgusunun derinlemesine anlaşılması ve analiz edilmesi konusunda önemli faydalar sağlayacağı düşünülmektedir.

Kurumsal kuramın, 'örgütlerin yapı ve süreçlerinin içinde buldukları kurumsal çevreye uyumları sonucunda biçimlendiği' şeklindeki temel argümanı doğrultusunda, örgütsel bir süreç olarak sosyal sorumluluk uygulamalarının gerçekleştirilmesinde ve şekillendirilmesinde kurumsal çevrenin önemli etkileri olduğu

ifade edilebilir. Sosyal sorumluluk uygulamalarının kurumsal kuram perspektifinden ele alınması durumunda; işletmelerin, kurumsal çevreden kaynaklanan bir takım baskı ve taleplere cevap olarak sosyal sorumluluk uygulamalarını gerçekleştirdikleri ve şekillendirdikleri, bu şekilde içinde buldukları kurumsal çevrede varlıklarını meşru kıldıkları ve aynı kurumsal çevrede yer alan ve aynı kurumsal baskı veya taleplere uyum sağlamaya çabalayan işletmelerin sosyal sorumluluk uygulamalarında eşbiçimliliğin söz konusu olacağı varsayılmaktadır.

Ana hatlarıyla yukarıda sıralanan varsayımları sınavarak sosyal sorumluluk uygulamalarını kurumsal kuram perspektifinden değerlendirmeyi amaçlayan bu çalışma, beş bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünü teşkil eden bu bölümde; araştırmanın amacı ve önemi, araştırma soruları, araştırma modeli ve hipotezleri üzerinde durulacaktır.

Sosyal sorumluluk kavramına ilişkin kuramsal çerçevenin sunulduğu ikinci bölümde; sosyal sorumluluk kavramının tanımı, sosyal sorumluluk kavramı ile ilişkili ve benzer kavramlar, sosyal sorumluluk kavramının tarihsel süreç içindeki gelişimi, sosyal sorumluluk kavramını açıklamaya yönelik temel yaklaşım ve kuramlar, sosyal sorumluluk boyutları ve sosyal sorumluluk ile ilgili uluslararası standartlar ve girişimler gibi konulara değinilecektir.

Üçüncü bölümde ise; kurumsal kuramın tarihsel gelişimi, örgüt kuramında ve örgütsel analizlerde kuramsal kuramın yeri, kurumsal kuramın temel unsurlarını teşkil eden kurumsal çevre, kurumsal baskılar, eşbiçimlilik ve örgütsel meşruiyet kavramları üzerinde durulacaktır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde; sosyal sorumluluk uygulamalarının kurumsal kuram perspektifinden ele alınmasına ilişkin kuramsal çerçeve ve söz konusu uygulamaların kuramsal kuramın temel argümanları ile açıklanabilirliğini sınamaya yönelik olarak Bursa, Gaziantep, İzmir ve Kayseri illeri kapsamında Örnek Olay Yöntemi ile gerçekleştirilen araştırmanın metodolojisine ve bulgularına yer verilecektir.

Beşinci ve son bölümde ise, araştırmanın sonuçları, kuramsal ve uygulamaya yönelik katkılar ile gelecek araştırmalara yönelik öneriler üzerinde durulacaktır.

## 1.1. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları

Araştırmanın amacı; sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma ve sosyal faaliyetlerde bulunma sürecinin anlaşılmasında ve açıklanmasında, kurumsal kuramın temel argümanlarının ne derecede etkili olduğunun sınanmasıdır. Bu çerçevede araştırma, kurumsal kuramın temel argümanları doğrultusunda oluşturulan şu sorulara yanıt aramayı amaçlamaktadır:

- İşletmelerin sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma ve sosyal faaliyetlerde bulunma eğilimi üzerinde kültürel-bilişsel, normatif ve düzenleyici kurumsal baskılar ne derece etkilidir? İşletmelerin sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma ve sosyal faaliyetlerde bulunma eğilimi, hangi kurumsal çevre koşulları altında artmakta ya da azalmaktadır?
- Hangi tür kurumsal baskılara (kültürel bilişsel, normatif, düzenleyici) cevap olarak hangi tür sosyal sorumluluk davranışları (ekonomik, yasal, etik, gönüllü) gösterilmektedir?
- Gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinin şekillenmesinde hangi tür kurumsal baskılar ne derece etkilidir?
  - Gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinin odak noktasının (eğitim, kültür-sanat, sağlık, çevre vb.) belirlenmesinde hangi tür kurumsal baskılar ne derece etkilidir?
  - Gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinin gerçekleştirme şeklinin (nakdi yardım, aynı yardım, ticari olmayan sponsorluk vb.) belirlenmesinde hangi tür kurumsal baskılar ne derece etkilidir?
- Aynı kurumsal çevrede yer alan ve aynı kurumsal baskılara maruz kalan işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerinde odak noktası ve gerçekleştirilme şekli açısından eşbiçimlilik söz konusu mudur? Farklı kurumsal çevreler, sosyal sorumluluk uygulamalarında çeşitliliğe yol açmakta mıdır?

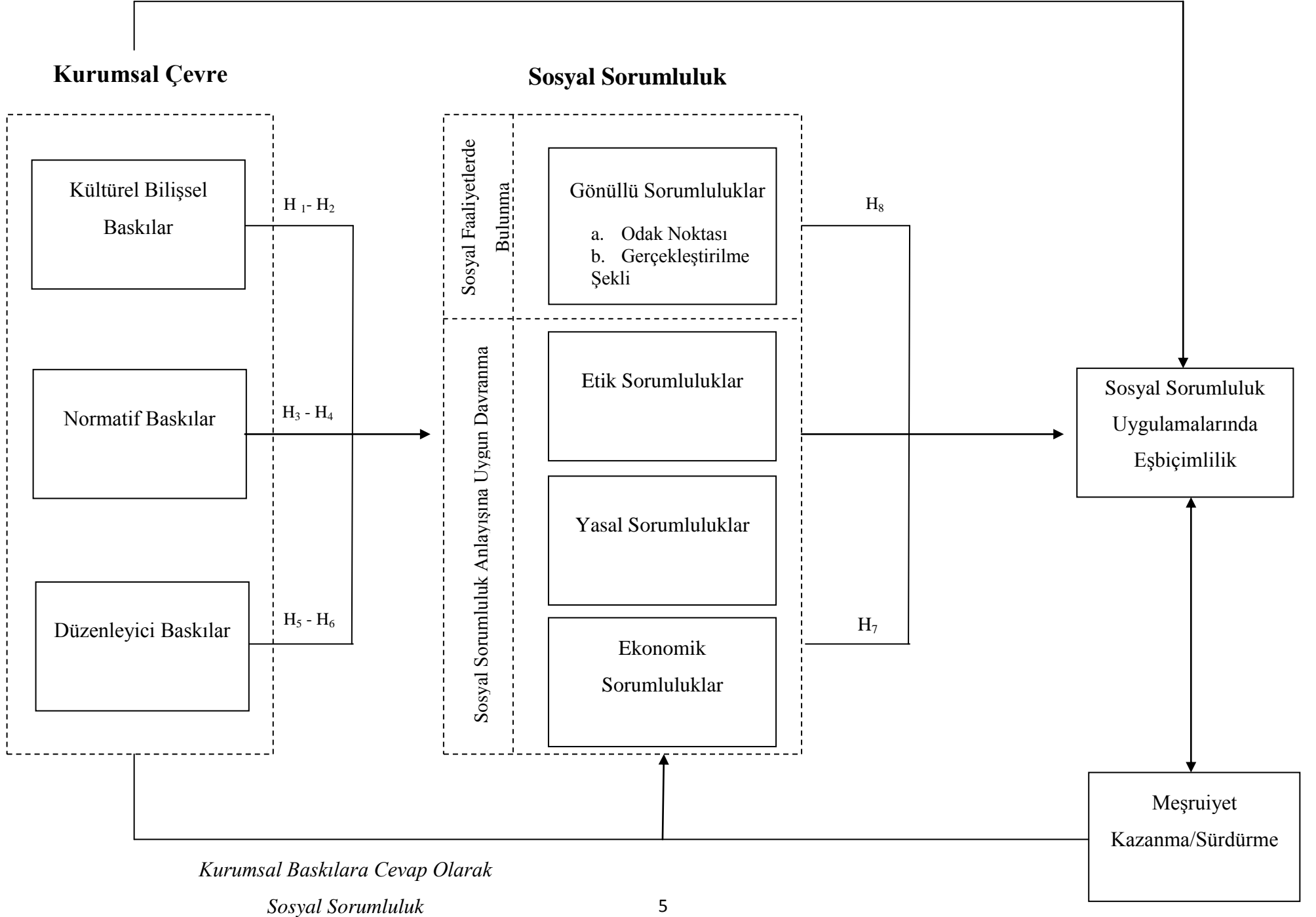
## 1.2. Araştırmanın Önemi ve Katkısı

Sosyal sorumluluk yazınına oluşturan çalışmaların önemli bir kısmı, işletmelerin aslında neden sosyal sorumluluk anlayışına uygun davrandıklarını ya da sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulduklarını anlamaya çalışmaktan ziyade; ağırlıklı olarak finansal performansla ilişkili olan sonuçlara ulaşmada sosyal sorumluluk uygulamalarının yeri üzerine odaklanmaktadır. Bu anlamda mevcut sosyal sorumluluk yazını, sosyal sorumluluk kavramını, ağırlıklı olarak araçsal ve stratejik bir bakış açısı ile alması nedeniyle bir takım eleştirilere maruz kalmaktadır. Söz konusu eleştirilerin temel dayanak noktası; finansal performans dışındaki diğer faktörlerin büyük ölçüde göz ardı edilmesi ve işletmenin içerisinde yer aldığı sosyal alana yeterince ağırlık verilmemesi nedeniyle, sosyal sorumluluk uygulamalarının sosyoloji temelli doğasını açıklamaya yönelik kuramsal çerçevenin ciddi boşluklar içermesidir.

Bu çerçevede, sosyal sorumluluk uygulamalarını, kurumsal kuram perspektifinden değerlendirmeye yönelik olarak gerçekleştirilen bu çalışmanın, yukarıda ana hatları ile özetlenen kuramsal boşluğun doldurulmasına yardımcı olması ve ilgili yazına bu anlamda katkı sağlaması beklenmektedir. Zira sosyal sorumluluk uygulamalarını etkileyen kurumsal mekanizmaların dikkate alınmasının; söz konusu uygulamaları, işletmelerin tekil olarak finansal performanslarını artırmada kullanılan bir araç olma boyutundan öteye taşıyacağı ve sosyal sorumluluk uygulamalarının derinlemesine anlaşılmasını ve analiz edilmesini sağlayacak sosyoloji temelli bir kuramsal çerçeve sağlamaya yardımcı olacağı düşünülmektedir.

İlgili yazına bulunulması beklenen bu katkıların yanı sıra, araştırmanın, sosyal sorumluluk uygulamalarını, toplumun farklı kesimlerini ve sosyal aktörleri kapsayan daha geniş bir perspektiften ele alması itibariyle, işletme yöneticilerine de farklı bir bakış açısı sağlaması, uygulamaya yönelik olarak beklenen katkılar arasında yer almaktadır. Sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma ve sosyal faaliyetlerde bulunma sürecinin oluşumunda ve şekillendirilmesinde yöneticinin, hangi sosyal aktörleri ve grupları dikkate alacağı ve söz konusu aktörlerin baskı ve taleplerini ne şekilde karşılayacağı noktasında, sosyal sorumluluk uygulamalarının kuramsal kuram perspektifinden ele alınmasının önemli faydalar sağlayacağı düşünülmektedir.

### 1.3. Araştırma Modeli



#### 1.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında, sosyal sorumluluk uygulamalarını kurumsal kuram perspektifinden değerlendirmeye ve araştırma sorularını yanıtlamaya yönelik olarak geliştirilen hipotezler şu şekildedir:

- H<sub>1</sub>: İşletmenin algıladığı kültürel bilişsel baskılarla, sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranış gösterme eğilimi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H<sub>2</sub>: İşletmenin algıladığı kültürel bilişsel baskılarla, sosyal faaliyetlerde bulunma eğilimi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
  - H<sub>2a</sub>: İşletmenin algıladığı kültürel bilişsel baskılarla, gerçekleştirdiği gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinin odak noktası arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
  - H<sub>2b</sub>: İşletmenin algıladığı kültürel bilişsel baskılarla, gerçekleştirdiği gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinin gerçekleştirilme şekli arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H<sub>3</sub>: İşletmenin algıladığı sosyal normatif baskılarla, sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranış gösterme eğilimi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H<sub>4</sub>: İşletmenin algıladığı normatif baskılarla, sosyal faaliyetlerde bulunma eğilimi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
  - H<sub>4a</sub>: İşletmenin algıladığı normatif baskılarla, gerçekleştirdiği gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinin odak noktası arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
  - H<sub>4b</sub>: İşletmenin algıladığı normatif baskılarla, gerçekleştirdiği gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinin gerçekleştirilme şekli arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H<sub>5</sub>: İşletmenin algıladığı düzenleyici baskılarla, sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranış gösterme eğilimi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H<sub>6</sub>: İşletmenin algıladığı düzenleyici baskılarla, sosyal faaliyetlerde bulunma eğilimi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

- H<sub>6a</sub>: İşletmenin algıladığı düzenleyici baskılarla, gerçekleştirdiği gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinin odak noktası arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H<sub>6b</sub>: İşletmenin algıladığı düzenleyici baskılarla, gerçekleştirdiği gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinin gerçekleştirilme şekli arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H<sub>7</sub>: Aynı kurumsal çevrede yer alan ve aynı kurumsal baskılara maruz kalan işletmeler arasında sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma şekli açısından eşbiçimlilik (izomorfizm) vardır.
- H<sub>8</sub>: Aynı kurumsal çevrede yer alan ve aynı kurumsal baskılara maruz kalan işletmeler arasında sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunma şekli açısından eşbiçimlilik (izomorfizm) vardır.

### 1.5. Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerinin Tanımlanması

Araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturan **kurumsal çevre**; örgütlerin yapı ve süreçlerini, kurumsallaşmış kural ve beklentilerle uyumlu hale getirdiklerinde, kabul görme veya meşruiyet kazanma ile ödüllendirildikleri çevreyi ifade etmektedir.

Kurumsallaşmış kural ve beklentileri tanımlayan **kurumsal baskılar**, araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturan kurumsal çevrenin alt değişkenleri olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda kültürel bilişsel, normatif ve düzenleyici baskılar üzerinde durulmuştur.

- **Kültürel-bilişsel baskılar**; kurumsal çevreyi oluşturan aktörlerin, belirli durumlara ilişkin ortak tanımlamalar ve anlayışlar yaratmalarını sağlayan zihni modellere ve paylaşılan çerçevelere ilişkin olarak ortaya çıkan baskıları ifade etmektedir.
- **Normatif baskılar**; sosyal yaşama, yerleşik, değerlendirci ve bağlayıcı bir boyut getiren kurallar sonucunda ortaya çıkan baskıları ifade etmektedir. Normatif baskılar, ‘aktörün içerisinde yer aldığı kurumsal çevrede, neyi yapmanın doğru olduğuna ilişkin’ ahlaki temeli yansıtmaktadırlar.

- **Düzenleyici baskılar;** kurumların, gelecekteki davranışları etkilemeye yönelik olarak kural koyma, söz konusu kurallara uyumu denetleme ve gerekli olması halinde yaptırım (ödüllendirme yada cezalandırma) uygulayabilme kapasitesinden kaynaklanan baskıları ifade etmektedir.

Araştırmanın bağımlı değişkenini oluşturan **sosyal sorumluluk** ise, araştırma kapsamında, işletmelerin içinde buldukları kurumsal çevrede meşruiyet kazanmak amacı ile, kurumsal çevrenin ekonomik, yasal, etik ve gönüllülük temeline dayalı beklentilerini yerine getirmek üzere kararlar alması ve eylemlerde bulunması olarak tanımlanmıştır.

*Sosyal sorumluluk boyutları* araştırmanın bağımlı değişkenini oluşturan sosyal sorumluluk kavramının alt değişkenleri olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda ekonomik sorumluluklar, yasal sorumluluklar, etik sorumluluklar ve gönüllü sorumluluklar üzerinde durulmuştur.

- **Ekonomik sorumluluklar;** işletmelerin, toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üretmelerini ve bu süreçte faaliyetlerini, hisse başına düşen karı maksimize edecek şekilde gerçekleştirmelerini ifade etmektedir.
- **Yasal sorumluluklar;** işletmelerin faaliyetlerini, devletin ve yasaların beklentilerine ve düzenlemelerine uygun şekilde gerçekleştirmelerini ifade etmektedir.
- **Etik sorumluluklar;** işletmelerin faaliyetlerini, yasaların gerektirdiği kurallardan daha yüksek performans standartlarını içeren toplumsal değer ve normlara uygun şekilde gerçekleştirmelerini ifade etmektedir.
- **Gönüllü sorumluluklar;** işletmenin faaliyetlerini, toplumun yardımseverlik ve hayırseverlik beklentilerine uygun şekilde gerçekleştirmesi ve toplumun yaşam kalitesini artıracak projelere gönüllü destek sağlamasını ifade etmektedir.

Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki sonucunda ortaya çıkan ve araştırmada yer alan diğer değişkenler ise şu şekilde tanımlanmaktadır:

***Eşbiçimlilik;*** örgütlerin yapı ve süreçlere ilişkin düzenlemeleri ile kurumsal çevreyi oluşturan unsurlar arasındaki uyumu ya da benzerliği ifade etmektedir. Örgüt ve çevresi arasındaki eşbiçimliliğin doğal bir sonucu olarak, aynı örgütsel alanda faaliyet gösteren örgütler, aynı kurumsal baskılara maruz kaldıkları ve yapısal düzenlemelerini aynı çevresel unsurlara benzetmeye çalıştıkları için, örgüt ve kurumsal çevrede yer alan diğer örgütler arasında da eşbiçimlilik söz konusu olmaktadır.

***Meşruiyet;*** yapı ve süreçlerini, kurumsal çevrenin talep ve beklentileri doğrultusunda düzenleyen örgütün varlığının, kurumsal çevrede kabul edilebilir olmasını ifade etmektedir.

## 2. SOSYAL SORUMLULUK

Sosyal sorumluluk kavramına ilişkin kuramsal çerçevenin sunulduğu bu bölümde; sosyal sorumluluk kavramının tanımı, sosyal sorumluluk kavramı ile ilişkili ve benzer kavramlar, sosyal sorumluluk kavramının tarihsel süreç içindeki gelişimi, sosyal sorumluluk kavramını açıklamaya yönelik temel yaklaşım ve kuramlar, sosyal sorumluluk boyutları ve sosyal sorumluluk ile ilgili uluslararası standartlar ve girişimler konuları ele alınmıştır.

### 2.1. Sosyal Sorumluluk Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Sosyal sorumluluk kavramı ilk ortaya atıldığı dönemden bu yana önemli değişiklikler ve dönüşümler geçirmiştir. Bugün geldiği noktada, toplum ve işletmelerin iç içe geçmiş olmasına vurgu yaparak toplumun, işletmelerin nasıl davranması ve ne tür sonuçlar alması gerektiğine yönelik beklentileri olduğu temeline dayanmaktadır<sup>1</sup>. İşletmelerin, sosyal yaşamın bir gereği olarak kurulmaları ve varlıklarını sürdürmeleri; içinde yaşadıkları toplumun kendilerine bir takım sorumluluklar yüklemesine neden olmaktadır. Toplum ve işletme arasındaki sistem-alt sistem ilişkisi, karşılıklı ve çift yönlü bir bağımlılığı beraberinde getirmektedir. Söz konusu bağımlılık, işletmelerin kendi amaçlarını gerçekleştirmelerinin ötesinde topluma karşı olan sorumluluklarını da yerine getirmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, işletmeler için ekonomik anlamda verimlilik ve etkinlik sağlamak kadar, toplumsal anlamda fayda yaratmak da önemli hale gelmiştir.

Günümüzde sosyal sorumluluk kavramının ve uygulamalarının işletmeler ve toplum açısından taşıdığı önem ve gördüğü kabul, sosyal sorumluluk alanında oldukça geniş ve hızla gelişen<sup>2</sup> bir yazın oluşmasına neden olmuştur. Gerek akademik çevreler, gerek iş dünyası, sosyal sorumluluk kavramının gerekliliği ve önemi konusunda fikir birliğine varmış olmalarına rağmen, kavramın nasıl tanımlanacağı ve nasıl uygulanacağı konusunda oldukça farklı anlayışlar söz konusudur.

---

<sup>1</sup> Sibel Yamak, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi**, 1.Baskı, İstanbul: Beta, 2007, s.9

<sup>2</sup> Google Web Tarama : “social responsibility” 7.610.000 sonuç

Google Akademik Tarama : “social responsibility” 275.000 sonuç (Erişim Tarihi: 10.06.2010)

Kavramsal olarak ilk defa H.Bowen'in 1953 yılında yayımladığı "*Social Responsibilities of the Businessman*" adlı eserinde yer alan sosyal sorumluluk kavramının kapsamı; ekonomik, teknolojik ve sosyal alanlardaki değişim ve gelişmelere paralel olarak değişmiş ve gelişmiştir. 1950'li yıllardan itibaren ilgili yazında farklı araştırmacılar tarafından ele alınan sosyal sorumluluk kavramına ilişkin çok sayıda tanım söz konusudur. Ancak söz konusu tanımların, kavramın anlamını ne derece karşıladığı tartışma konusudur.

Matten ve Moon (2008) sosyal sorumluluk kavramını tanımlamaya ilişkin zorluğun nedenlerini şu şekilde belirtmişlerdir<sup>3</sup>:

- Sosyal sorumluluk kavramının hem itiraz edilen ve eleştirilere uğrayan hem de değer verilen bir kavram olması, içsel karmaşıklığının söz konusu olması ve uygulanması konusunda göreceli olarak açık kuralların bulunması
- İşletme - toplum ilişkilerine ilişkin birbiri ile eşanlımlı çeşitli kavramları kapsar nitelikte olması
- Sosyal sorumluluk olgusunun dinamik bir olgu olması

Campbell (2007) ise, sosyal sorumluluk kavramının, farklı yerlerde, farklı insanlara, farklı zamanlarda farklı anlamlara gelebileceğini, bu nedenle kavramın ne şekilde kullanılacağı ve ne şekilde tanımlanacağı konusunda dikkatli olunması gerektiğini belirterek söz konusu zorluğun nedenlerini şu şekilde belirtmiştir<sup>4</sup>:

- Sosyal sorumluluk davranışını oluşturan unsurlar bakış açısına göre değişiklik gösterebilmektedir. Bir işletmenin sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranış gösterip göstermediğine ilişkin yargıya varmada farklı objektiflik derecesine sahip kriterlerin dikkate alınması mümkündür. Örneğin; bir işletmenin; çalışanlarına, Birleşmiş Milletler gibi tarafsız örgütler tarafından belirlenen kabul edilebilir yaşam koşullarını sağlayacak düzeyde ücret sağlaması veya uluslararası alanda kabul görmüş standartlar ölçüsünde yerel çevreye zarar

---

<sup>3</sup> Dirk Matten, Jeremy Moon, "*Implicit' and 'Explicit' CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility*", **Academy of Management Review**, 33 (2): 404-424, 2008, s.405

<sup>4</sup> John L. Campbell, "*Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility*", **Academy of Management Review**, 32, (3): 946-967, 2007, s.950

vermemesi ve toplumun sağlığını tehlikeye atmaması, sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranışlar olarak kabul edilebilir. Diğer taraftan, davranışın sosyal sorumluluk anlayışına uygunluğunu belirlemede daha subjektif kriterler de kullanılabilir ve söz konusu davranış işletmenin etkileşimde bulunduğu paydaşların bakış açısıyla değerlendirilebilir. Bu durumda, sosyal sorumluluk davranışı, söz konusu aktörlerin beklentilerine uygunluk derecesine göre belirlenecek ve tanımlanacaktır.

- Sosyal sorumluluk davranışını tanımlamada kullanılabilir çok sayıda boyut söz konusudur. İşletmenin, ücret, sağlanan faydalar, iş güvenliği açısından çalışanlarına nasıl davrandığı; ürün kalitesi, reklamların doğruluğu, fiyatlandırma açısından tüketicilere nasıl davrandığı; sözleşmelere riayet etme açısından tedarikçilerine nasıl davrandığı; faaliyetlerini yasalara uygun bir şekilde sürdürme konusunda devlete karşı tutumu, çevreyi kirletmeme ve yardım faaliyetlerinde bulunma açısından yerel topluma nasıl davrandığı söz konusu boyutlara örnek olarak verilebilir. Söz konusu boyutların tümünü içeren bir tanımlama yapmak oldukça güçtür.
- Sosyal sorumluluk davranışına yüklenen anlam tarihsel süreç içerisinde değişiklik göstermektedir. Örneğin, Sanayi Devrimi döneminde günlük fabrika çalışma saatlerini ondört saatten on saate indirmek, sosyal sorumluluk davranışı olarak kabul edilebilirken, günümüz koşullarında özellikle gelişmiş ülkelerde sekiz saatten fazla çalışma kabul edilebilir gözükmemekte, en azından fazla mesai ücreti ile mümkün olmaktadır.

Sosyal sorumluluk kavramını tanımlamaya ilişkin söz konusu zorluklara rağmen, ilgili yazın incelendiğinde çok sayıda akademisyen ve araştırmacının kavrama ilişkin çeşitli tanımlamalar ortaya koydukları görülmektedir.

- Bowen (1953): işadaminın sosyal sorumluluklarını; toplumun amaçları ve değerleri açısından arzulanabilir olan politikaların izlenmesi, kararların alınması ve eylemlerin gerçekleştirilmesi olarak tanımlamıştır<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Howard Bowen, **Social Responsibilities of the Businessman**, New York: Harper and Row, 1953, s.6.

- Davis (1973): işletmenin; dar kapsamlı ekonomik, teknik ve yasal gerekliliklerinin ötesinde yer alan meseleleri de dikkate alması ve cevap üretmesi, böylece ulaşmaya çalıştığı geleneksel ekonomik amaçlarını, sosyal fayda yaratma amacı ile tamamlaması<sup>6</sup>.
- Sethi (1975): işletmenin davranışlarını, mevcut sosyal normlar, değerler ve beklentilerle uyumlu bir seviyeye getirmesi<sup>7</sup>.
- Davis ve Blomstorm (1975): işletmenin, kendi çıkarlarının yanı sıra, toplumun refahını da koruması ve geliştirmesi<sup>8</sup>.
- Carroll (1979): işletmenin, toplumun belirli bir zaman dilimindeki ekonomik, yasal, etik ve gönüllülük temeline dayalı beklentilerini karşılama yükümlülüğü<sup>9</sup>.
- Drucker (1984): sosyal bir problemi, ekonomik bir fırsat ve faydaya, üretim kapasitesine, beşeri yeteneğe, iyi gelirli bir işe ve zenginliğe dönüştürmek<sup>10</sup>.
- Achenbaum (1986): üretimden tüketime kadar tüm faaliyetlerde topluma zarar vermeden, insan yaşamına iyileştirme yönüyle katkı sağlayan, toplum yararı için oluşmuş yükümlülükler<sup>11</sup>.
- Bartol ve Martin (1991): bir organizasyonun kendi menfaatleriyle beraber toplumun sosyal refahını da korumak ve yükseltmek için gayret içine girme yükümlülüğü<sup>12</sup>.
- Robbins (1994): işletmelerin yasal ve ekonomik amaçlarının ötesinde, uzun vadede daha iyi bir toplum için yükümlülüklerini yerine getirmeleri<sup>13</sup>.
- Maignan ve diğerleri (1999): işletmenin, çeşitli paydaşları tarafından dayatılan ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumlulukları yerine getirmesi<sup>14</sup>.

<sup>6</sup> Keith Davis, "The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities", **Academy of Management Journal**, 16 (3): 312-322, 1973, s.313.

<sup>7</sup> S. Prakash Sethi, "Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework", **California Management Review**, 17 (3): 58-64, 1975, s.62.

<sup>8</sup> Keith Davis, Robert. L. Blomstrom, **Business and Society: Environment and Responsibility**, McGraw-Hill, New York, 1975, s.5.

<sup>9</sup> Archie B.Carroll, "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", **Academy of Management Review**, 4 (4): 497-505, 1979, s.500.

<sup>10</sup> Peter F. Drucker, "Converting Social Problems into Business Opportunities: The New Meaning of Corporate Social Responsibility", **California Management Review**, 26 (2): 54-62, 1984, s.62

<sup>11</sup> W.Andrew Achenbaum, **Social Security**, Cambridge University Press, London, 1986, s.27.

<sup>12</sup> Kathryn M. Bartol, David C. Martin, **Management**, New York: McGraw-Hill., 1991, s. 115.

<sup>13</sup> Stephen P. Robbins, **Management**, 4<sup>th</sup> Edition, New Jersey: Prentice-Hall, 1994, s.123.

<sup>14</sup> Isabelle Maignan, O. C. Ferrell, G. Thomas Hult, "Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits", **Journal of the Academy of Marketing Science**, 27 (4): 455-469, 1999, s.45.

- Mohr ve diğeri (2001): işletmenin toplum üzerindeki tüm zararlı etkilerini minimize edeceği veya ortadan kaldıracığı ve uzun vadede yaratacağı faydayı maksimize edeceğine ilişkin taahhüdü<sup>15</sup>.
- McWilliams ve Siegel (2001): yasal gerekliliklerin ve işletme çıkarlarının ötesinde sosyal fayda sağlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen eylemler<sup>16</sup>.
- Mescon ve diğeri (2001): işletmelerin kar elde etmenin ötesinde topluma yönelik belirli yükümlülükleri olduğu fikri<sup>17</sup>.
- Robbins ve Coulter (2002): ticari bir işletmenin ekonomik ve yasal yükümlülüklerinin ötesinde, uzun dönemli bir amaç olarak toplum için yararlı girişimlerde bulunması yükümlülüğü<sup>18</sup>.
- Campbell (2007): işletmeler için minimum davranış standartlarını ortaya koyarak tanımlamıştır. İşletmenin öncelikli olarak, paydaşlarına zarar verecek hiçbir eylemde bulunmadıklarını bilmeleri, ikinci olarak da işletmenin faaliyetlerinin paydaşlarına herhangi bir şekilde zarar verdiğinin fark edilmesi durumunda, söz konusu zararın gönüllü olarak elimine edilmesi<sup>19</sup>.
- Jamali ve Mirshak (2007): işletmenin toplum üzerindeki pozitif etkilerini maksimize eden yönetim uygulamaları<sup>20</sup>.

Sosyal sorumluluk kavramına ilişkin Türkçe yazındaki tanımlamalar ise şu şekildedir:

- Demir ve Songür (1999): işletmenin ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, örgüt içi ve dışı kişi ve grupların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi gütmesi<sup>21</sup>.

<sup>15</sup> Lois A. Mohr, Deborah J. Webb, Katherine E. Haris, "Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior", **The Journal of Consumer Affairs**, 35 (1): 45-71, 2001, s.47

<sup>16</sup> Abigail McWilliams, Donald S.Siegel, "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective", **Academy of Management Review**, 26 (1): 117-127, 2001, s.117

<sup>17</sup> Michael H. Mescon, Courtland L. Bovee, John V. Thill, **Business Today**, 10th Edition, London: Prentice Hall, 2001, s.48

<sup>18</sup> Stephan P. Robbins , Mary Coulter, **Management**, 7th Edition, New Jersey: Prentice Hall, 2002., s.114

<sup>19</sup> Campbell, s.951

<sup>20</sup> Dima Jamali, Ramez Mirshak, "Corporate Social Responsibility: Theory and Practice in a Developing Country Context", **Journal of Business Ethics**, 72: 243-262, 2007, s.244

<sup>21</sup> Hulusi Demir, Neşe Songür, "Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı", **Bahkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2 (3): 150-168, 1999, s.151.

- Eren (2002): bir işletmenin ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, işletme içi ve çevresindeki kişi ve kurumların isteklerine uygun bir çalışma anlayışı ve politikası gütmesine, insanları mutlu ve memnun etmesine ilişkin faaliyetler<sup>22</sup>.
- Özgener (2004): bir işletmenin iş ahlakını, çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerini ve yasaları dikkate alarak, faaliyetlerinin toplumdaki etkisini ciddi bir şekilde değerlendirerek, ortaya çıkan sonuçlardan kendisini sorumlu hissederek sınırlarını kendisinin belirlediği topluma dönük faaliyetler, katkılar, yardımlar ve yükümlülükler bütünü<sup>23</sup>.
- Aktan ve Vural (2007): herhangi bir organizasyonun, hem iç hem de dış çevresindeki tüm paydaşlara karşı etik ve sorumlu davranmasını, bu yönde kararlar almasını ve uygulamasını ifade eden bir kavram<sup>24</sup>.
- Aydede (2007): gönüllülük esasına dayalı olarak, sosyal ve çevresel duyarlılıkların şirket faaliyetlerinin satın alma, üretim ve Ar-Ge gibi her aşamasında dikkate alınmasını gerektiren, şirket karlılığına da katkısı olan temel iş değeri ve stratejisi<sup>25</sup>.

Gerek yerli gerek yabancı yazında sosyal sorumluluk kavramına ilişkin olarak çok sayıda tanım ortaya konmuş olmasıyla beraber, bu tanımların çoğunda ortak olan dört unsurdan söz etmek mümkündür<sup>26</sup>:

- İşletmelerin kâr elde etmek için mal ve hizmet üretmelerinin ötesinde sorumlulukları vardır.
- Bu sorumlulukların içinde, işletmelerin ortaya çıkmasına katkıda buldukları sosyal problemlerin çözümüne katkıda bulunmak da vardır.
- İşletmeler sadece hissedarlara karşı değil, sosyal paydaşlar olan çevreye karşı da sorumludurlar.
- İşletmeler sadece ekonomik değerlere odaklanmamakta, daha geniş anlamda insani değerlere hizmet etmektedir.

<sup>22</sup> Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Yayınları, 2002, s.104

<sup>23</sup> Sevki Özgener, **İs Ahlakının Temelleri: Yönetimsel Bir Yaklaşım**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004, s.158

<sup>24</sup> Coşkun Can Aktan, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk**, İktisadî Girişim ve İş Ahlakı Derneği Yayınları: 4, 2007, s.7

<sup>25</sup> Ceyda Aydede, **Yükselen Trend Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2007, s.24

<sup>26</sup> Feriştah Sönmez, "**İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Çevre Sorunlarında Ekonomik Yaklaşımlar**", **Yaklaşım Dergisi**, Sayı:133, Yıl:12: 476-490, Ocak 2004, s.479

Benzer şekilde, Blowfield ve Frynas (2005) ilgili yazındaki çok sayıdaki tanımın ortak noktalarını şu şekilde belirtmişlerdir<sup>27</sup>:

- İşletmeler, yasal gerekliliklerin ve bireysel yasal yükümlülüklerinin ötesinde, faaliyetlerinin toplum ve doğal çevre üzerindeki etkileri konusunda bir takım sorumluluklara sahiptir.
- İşletmeler, ister ticari varlıklarını sürdürebilmek amacı ile olsun, ister toplum için artı değer yaratmak amacı ile olsun, toplumla olan ilişkilerini yönetmeleri gereklidir.

İlgili yazında ortaya konulan tanımlardaki ortak noktaları analiz etmek üzere gerçekleştirilen bir çalışma da Dahlsrud (2008) tarafından gerçekleştirilmiştir. Dahlsrud (2008); 1980 ve 2003 yılları arasında sosyal sorumluluk yazınında ortaya konulan 37 farklı tanımın içerik analizine tabi tutmuş ve tanımlardaki ortak noktalar açısından beş farklı boyut belirlemiştir<sup>28</sup>:

**Tablo 1**  
**Sosyal Sorumluluk Tanımlarında Bahsedilen Boyutlar ve Bahsedilme Sıklığı**

<b>Boyut</b>	<b>Boyutun Tanımlanması</b>	<b>Tanımlarda Boyuttan Bahsedilme Sıklığı</b>
Paydaş Boyutu	Paydaşlar ve paydaş grupları	%88
Sosyal Boyut	İşletme ve toplum arasındaki ilişkiler	%88
Ekonomik Boyut	Sosyo-ekonomik veya finansal yönler	%86
Gönüllülük Boyutu	Yasalar tarafından emredilmediği halde gerçekleştirilen eylemler	%80
Çevresel Boyut	Doğal çevre	%59

**Kaynak:** Alexander Dahlsrud, "How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions", **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 15: 1-13, 2008, s.4-5

<sup>27</sup> Michael Blowfield, Jędrzej George Frynas, "Setting New Agendas: Critical Perspectives on Corporate Social Responsibility in the Developing World", **International Affairs**, 81 (3): 499-513, 2005, s.503

<sup>28</sup> Alexander Dahlsrud, "How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions", **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 15: 1-13, 2008, s.3

Dahlsrud (2008); incelediği 37 tanımın 8'inin yukarıdaki tabloda belirtilen beş boyutu da içerdiğini, 20'sinin dört ve/veya dörtten fazla boyutu içerdiğini, 31'inin üç ve/veya üçten fazla boyutu içerdiğini, 33'ünün iki ve/veya ikiden fazla boyutu içerdiğini ve 37 tanımın en az bir boyutu içerdiğini ortaya koymuştur.

Sonuç olarak sosyal sorumluluk kavramına ilişkin çok sayıda tanım ve kavramın tanımlanmasına ilişkin olarak çok sayıda farklı görüş söz konusudur. Bazı araştırmacılar üzerinde fikir birliğine varılmış bir tanım olmamasının, kavramın yanlış anlaşılmasına ve şüphe ile ele alınmasına neden olduğunu ileri sürerek evrensel bir tanımın gerekliliğini savunurken, bazı araştırmacılar da kavramın çok boyutlu olması ve dinamik bir olgu olması gibi gerekçelerle evrensel bir tanımlamadan ziyade, işletmelerin ya da yapılan araştırmanın doğasına göre tanımlanmasının uygun olacağını ileri sürmektedirler. Bu doğrultuda; sosyal sorumluluk olgusunu kurumsal kuram perspektifinden ele alan bu çalışmada sosyal sorumluluk kavramı “işletmelerin içinde buldukları kurumsal çevrede meşruiyet kazanmak amacı ile kurumsal çevrenin ekonomik, yasal, etik ve gönüllülük temeline dayalı beklentilerini yerine getirmek üzere kararlar alması ve eylemlerde bulunması” olarak tanımlanmaktadır.

## **2.2. Sosyal Sorumluluk Kavramı ile İlişkili ve Benzer Kavramlar**

İşletme ile toplum arasındaki ilişkinin anlamlandırılması ve açıklanması sürecinde birbiri ile benzer, birbirini ikame eder ya da tamamlar nitelikte olan çok sayıda kavram ortaya çıkmıştır.

Sosyal sorumluluk kavramı ile birlikte anılan çok sayıda kavram olmasının en temel nedenlerinden biri, işletme ve toplum arasındaki etkileşimin farklı bilim dalları tarafından ele alınması ve söz konusu etkileşimin sosyal gerçekliğin farklı boyutları (ekonomik, politik, etik, çevresel ve yasal) açısından açıklanmaya çabalanmasıdır<sup>29</sup>.

İlgili yazın incelendiğinde sosyal sorumluluk kavramı ile ilişkili kavramların bazılarının sosyal sorumluluk olgusunun bir boyutunu oluşturduğu, bazı kavramlarda da sosyal sorumluluk olgusunun bir alt boyut olarak incelendiği görülmektedir. Bazı

---

<sup>29</sup> Christina Keinert, **Corporate Social Responsibility as an International Strategy**, Heidelberg: Physica-Verlag A Springer Company, 2008, s.37

kavramların da, sosyal sorumluluk olgusunun tarihsel süreç içerisindeki evriminde, sosyal sorumluluk kavramı ile eşanlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Bu çerçevede bu bölümde; Sosyal Performans, Kurumsal Vatandaşlık, Kurumsal Yönetim, İş Ahlakı, Sosyal Duyarlılık, Sosyal Pazarlama ve Amaca Yönelik Pazarlama kavramları ele alınacaktır.

### 2.2.1 Sosyal Performans

Sosyal sorumluluk kavramının içerik, ölçüm ve yönetilme açısından net bir çerçeve sunmadığı düşüncesi, 1980'li yıllardan itibaren ilgili yazında sosyal sorumluluk kavramının yerine jenerik bir kavram olarak sosyal performans kavramının kullanılmaya başlanmasına neden olmuştur. Bu kapsamda sosyal sorumluluk kavramı, daha geniş bir tanımlama olan sosyal performans kavramının bir boyutunu oluşturmaktadır<sup>30</sup>.

Carroll (1979) tarafından öne sürülen sosyal performans modeli daha sonra Wartick ve Cochran (1985) ve Wood (1991) tarafından geliştirilmiş ve değiştirilmiştir.

Carroll (1979); sosyal sorumlulukla ilgili çeşitli görüşlerin farklı konulara odaklandığını belirterek, sosyal sorumluluk kavramına ilişkin tanımları odak noktaları açısından üç grupta incelemiştir. Söz konusu üç görüşün de önemli olduğunu vurgulayan Carroll, her bir görüşün ifade ettiği üç grubu, sosyal performans modeli adı altında şu şekilde ifade etmiştir<sup>31</sup>:

1. Sosyal sorumluluk kavramının temel tanımı (işletmenin sorumlulukları, ekonomik ve yasal boyutların ötesinde mi? ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluklar)
2. Mevcut sosyal sorumluluk konularının sayısı (işletme hangi sosyal alanlarda - çevre, ürün güvenliği, ayrımcılık vb. - sorumluluğa sahiptir?)

---

<sup>30</sup> Bilçin Tak, **İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları ve Paydaş Grupları ile İlişkilerinin Yönetimi**, 1.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2009, s.129

<sup>31</sup> Archie B. Carroll, "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", **The Academy of Management Review**, 4 (4): 497-505, 1979, s.499

3. Sosyal konulara cevap verme felsefesinin belirlenmesi (işletme, sosyal konular karşısında reaktif, savunmacı, uzlaşmacı ve proaktif stratejilerden hangisini izleyecektir?)

Wartick ve Cochran (1985); Carroll tarafından öne sunulmuş olan bu modeli geliştirerek ilkeler, süreçler ve politikalar çerçevesinde yeniden ele almışlardır. Wartick ve Cochran; sosyal sorumluluğu kapsayan ilkeleri ayırt ederek işletmelerin felsefi yönelimlerini; işletmenin kurumsal düzleminde yer alan sosyal kabul ve cevap verme süreçlerini analiz ederek işletmelerin kurumsal yönelimlerini ve nihayetinde işletmelerin ilgilenmesi gereken gereken sosyal konuların yönetimine ilişkin politikaları belirleyerek işletmelerin örgütsel yönelimlerini değerlendirmişlerdir. Bu bileşenler arasındaki etkileşimler, işletmenin sosyal performansını ortaya koymaktadır<sup>32</sup>:

**Tablo 2**  
**Wartick ve Cochran'ın Sosyal Performans Modeli**

İlkeler	Süreçler	Politikalar
Sosyal Sorumluluklar 1. Ekonomik 2. Yasal 3. Etik 4. Gönüllü	Sosyal Cevap Verme 1. Reaktif 2. Savunmacı 3. Uzlaşmacı 4. Proaktif	Sosyal Konuların Yönetimi 1. Konuların belirlenmesi 2. Konuların analizi 3. Cevap geliştirme
Yönlendirme 1. Sosyal sözleşme 2. Ahlaki temsilci olarak işletme	Yönlendirme 1. Değişen sosyal koşullara cevap verme kapasitesi 2. Cevap vermeye yönelik yönetsel yaklaşımlar	Yönlendirme 1. Sürprizleri azaltmak 2. Etkin sosyal politikalar belirleme
Felsefi Yönelim	Kurumsal Yönelim	Örgütsel Yönelim

**Kaynak:** Steven L. Wartick, Philip L. Cochran, "The Evolution of the Corporate Social Performance Model", **The Academy of Management Review**, 10 (4): 758-769, 1985, s.767

Wood (1991); işletme ve toplum araştırmaları için bütünleştirici ve tutarlı bir çerçeve sunmak amacı ile Carroll (1979) ile Wartick ve Cochran (1985)'in sosyal performans modellerini yeniden formüle ederek, oldukça kapsamlı bir model ortaya koymuştur. Yine üç boyutta ele alınan bu sosyal performans modelinde, her boyut kendi içinde farklılaşmış ve performans ilişkileri daha net bir şekilde ifade edilmiştir. Modelin

<sup>32</sup> Steven L. Wartick, Philip L. Cochran, "The Evolution of the Corporate Social Performance Model", **The Academy of Management Review**, 10 (4): 758-769, 1985, s.767

birinci boyutu; sosyal sorumluluk ilkelerini kurumsal, örgütsel ve bireysel düzeyde ele almakta ve sosyal sorumluluk üzerine uzun yıllardır süregelen bir tartışmayı aydınlatarak insan davranışı ve örgütsel davranışı motive eden ilkeleri vurgulamaktadır. Kurumsal ilke, toplum ve işletme arasındaki kurumsal ilişkiyi tanımlamakta ve işletmeden ne beklendiğini belirlemektedir; örgütsel ilke, işletmenin sorumluluğunu işletmenin faaliyetleri ve çıkarları ile sınırlayan, işletmenin spesifik koşullarına ve çevresi ile olan ilişkilerine bağlı olan ilkeleri ifade etmektedir; bireysel ilke ise, yöneticilerin sorumluluğunu ahlaklı olma ve sosyal sorumlulukları göz önüne alarak karar verme olarak tanımlamaktadır. Modelin ikinci boyutunda ise; spesifik cevap verme sürecini çevresel değerlendirme, paydaş yönetimi ve sosyal konuların yönetimi boyutları açısından tanımlayarak, işletmelerin dış çevrelerine olan katkılarının hangi kanallarla gerçekleştirildiğini ortaya koymaktadır. Modelin üçüncü ve son boyutunda ise; işletmenin çevresel etkileşimlerinin kolektif sonuçlarını, sosyal etkiler, politikalar ve programlar olarak boyutlandırarak sosyal performans olgusunun daha pragmatik değerlendirmelerde kullanılabilmesine olanak tanımıştır<sup>33</sup>.

**Tablo 3**  
**Wood'un Sosyal Performans Modeli**

<b>Sosyal sorumluluk İlkeleri</b>
Kurumsal ilke: meşruiyet Örgütsel ilke: kamusal sorumluluk Kişisel ilke: yöneticinin takdiri
<b>Sosyal cevap verme süreçleri</b>
Çevresel değerlendirme Paydaş yönetimi Sosyal konuların yönetimi
<b>İşletme davranışının sonuçları</b>
Sosyal etkiler Sosyal programlar Sosyal politikalar

**Kaynak:** Donna J. Wood, "Corporate Social Performance Revisited", *The Academy of Management Review*, 16 (4): 691-718, 1991, s. 694

<sup>33</sup> Donna J. Wood, "Corporate Social Performance Revisited", *The Academy of Management Review*, 16 (4): 691-718, 1991, s. 713

Yukarıda kısaca ele alınan üç farklı sosyal performans modeli doğrultusunda; sosyal sorumluluk kavramını bir alt boyut olarak ele alan sosyal performans kavramının ortaya çıkış nedeni, farklı yaklaşımları bir araya getirme, kuramsal bir bütünlüğe ulaşma ve işletme ile toplum arasındaki ilişkileri daha somut bir çerçeveye oturtma çabaları olarak ifade edilebilir.

### 2.2.2. Kurumsal Vatandaşlık

En genel tanımıyla, işletmelerin, vatandaşların sahip oldukları tüm hak ve yükümlülüklerle sahip olması anlamına gelen Kurumsal Vatandaşlık kavramı, özellikle 1990'lı yıllardan itibaren ilgili yazında kullanılmaya başlanmıştır.

Kurumsal vatandaşlık kavramı, özellikle Anglo-Sakson ülkelerinde sosyal sorumluluk kavramı yerine tercih edilen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır<sup>34</sup>. Waddock (2004) sosyal sorumluluk ve kurumsal vatandaşlık kavramlarının birbirinden çok da farklı olmayan kavramlar olduklarını belirterek; kurumsal vatandaşlık kavramının, sorumluluğu, işletme faaliyetlerinin, kararlarının ve toplum üzerindeki etkilerinin doğal ve ayrılmaz bir parçası olarak ele aldığını ifade etmişlerdir<sup>35</sup>.

Matten ve diğerleri (2003), kurumsal vatandaşlık ve sosyal sorumluluk arasındaki benzerlik ya da ilişkiyi, kurumsal vatandaşlık kavramına ilişkin üç farklı görüş açısından analiz etmişlerdir. Matten ve diğerleri (2003)'e göre; kurumsal vatandaşlık kavramına ilişkin görüşler şu şekildedir<sup>36</sup>:

1. Sınırlı görüş: Sınırlı görüşe göre; kurumsal vatandaşlık kavramı, işletme hayırseverliği, sosyal yatırım veya yerel toplum için üstlenilen belirli sorumluluklar gibi kavramlara yakın bir anlamda kullanılmaktadır.
2. Sosyal sorumluluk kavramına eşdeğer görüş: İlgili yazında en yaygın olan bu görüşe göre; kurumsal vatandaşlık kavramı, işletmenin toplum içindeki rolüne

<sup>34</sup> Carmen Valor, "Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship: Towards Corporate Accountability", *Business and Society Review*, 110 (2): 191–212, 2005, s.191

<sup>35</sup> Sandra Waddock, "Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship", *Business and Society Review*, 109 (1): 5–42, 2004, s.26-27

<sup>36</sup> Dirk Matten, Andrew Crane, Wendy Chapple, "Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship", *Journal of Business Ethics*, 45(1-2): 109-120, 2003, s.112-115

ilişkin yeni bir kavramsallaştırmayı ifade etmektedir ve sosyal sorumluluk teorileri ile büyük ölçüde örtüşmektedir.

3. Geniş anlamli görüş: Geniş anlamli görüşe göre; işletmeler, devletin vatandaşlarını korumada başarısız olduğu durumlarda kurumsal vatandaş olarak ortaya çıkmaktadır. Bu görüş, işletmelerin, geleneksel anlamda en güçlü kurum olarak kabul edilen devletin yerine konduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır.

Neron ve Norman (2008), bir işletmenin iyi bir kurumsal vatandaş olup olmadığını değerlendirmede başvurulabilecek işletme davranışlarını şu şekilde belirlemişlerdir<sup>37</sup>:

1. İyi bir kurumsal vatandaş olma, işletmenin yasa ve yönetmeliklere itaat etme derecesi ile ilişkilidir. Yasalara itaat etme, iyi bir kurumsal vatandaş olmanın gerek koşuludur. Neron ve Norman, burada yalnızca vergi ödemenin düşünülmemesi gerektiğini özellikle vurgulamışlardır. Bir işletme vergisini düzenli bir şekilde ödüyor fakat yasa ve yönetmeliklere aykırı şekilde davranıyorsa, o işletmenin iyi bir kurumsal vatandaş olduğunu ifade etmek olanaksızdır.
2. İyi bir kurumsal vatandaş olma, işletmenin, toplumun iyileştirilmesi adına yardımseverlik faaliyetlerinde bulunması (sivil toplum örgütlerine ve kamu hizmetlerine katkıda bulunma) ile ilişkilidir.
3. İyi bir kurumsal vatandaş olma, işletmenin faaliyetleri aracılığıyla, yerel toplumun yaşamına katkıda bulunması (işletme çevresindeki yaşam kalitesinin geliştirilmesi için, yasal sınırları aşan havakirliliği ve diğer zararların elimine edilmesi) ile ilişkilidir.
4. İyi bir kurumsal vatandaş olma, işletmenin ekonomik faaliyetleri ile ilişkilidir. İyi bir vatandaş olarak işletmeden beklenen; adil bir şekilde rekabet etmesi, reklamlarının dürüst olması, tedarikçilere ve kredi kuruluşlarına zamanında ödeme yapması, faaliyetlerini verimli bir şekilde sürdürmesi, ürün ve hizmet kalitesine önem vermesidir.

---

<sup>37</sup> Pierre-Yves Neron, Wayne Norman, "Citizenship, Inc.: Do We Really Want Businesses to Be Good Corporate Citizens?", **Business Ethics Quarterly**, 18(1): 1-26, 2008, s.12-15

5. Son olarak iyi bir kurumsal vatandaş olma, işletmenin politik süreçlere katılım derecesi ile ilişkilidir. Bu noktada işletmelerden beklenen, hükümet düzenlemelerinin gelişim sürecine veya faaliyette bulunduğu endüstri dalına ilişkin düzenlemelere katkıda bulunmasıdır.

İlgili yazın incelendiğinde, kurumsal vatandaşlık kavramına giderek daha geniş bir anlam yüklendiği görülmektedir. Matten ve diğerlerinin (2003) geniş anlamli görüş olarak tanımladıkları bakış açısı, vatandaşlığın belirli haklarının işletmeler tarafından toplumun diğer kesimleri için yönetilmesini kapsamaktadır. Bu durumun, kurumsal çevredeki gelişmeler sonucunda, işletmelerin zorunlu olarak artan sayıdaki rollerinin bir sonucu olduğu düşünülebilir. Devletlerden boşalan denetim alanı, çeşitli sivil toplum örgütleri ve uluslararası örgütler tarafından doldurulduğu gibi, işletmelerin kendileri de söz konusu kurum ve kuruluşlarla birlikte çalışarak pek çok alanda faal olmak zorunda kalmaktadırlar<sup>38</sup>.

### **2.2.3.Kurumsal Yönetim**

Kurumsal Yönetim; 1990'lardan itibaren ilgili yazında kullanılmaya başlanan, daha sonra hızla genişleyerek ülkeler, hükümetler ve OECD gibi birlikler tarafından benimsenen ve uygulanması için yerel düzenlemeler yapılan bir kavramdır.

Kurumsal yönetim; işletmenin stratejik yönetimi ile görevli ve sorumlu üst yönetimin (söz sahipleri), bu görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken, işletme üzerinde kendilerini belirli nedenlerle "hak sahibi" gören pay sahipleri, çalışanları, tedarikçi, müşteri ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkilerini kapsamaktadır<sup>39</sup>.

Burada ağırlık, işletme faaliyetlerini yönlendiren tepe yönetim organı olan yönetim kurullarının çalışma düzenine verilmiş ve bu kurulların nasıl karar almaları gerektiği, hangi bilgileri ne zaman ve nasıl açıklamaları gerektiği, hangi gruplarla (paydaşlar, hissedarlar, çalışanlar, devlet, kamuoyu, finansal kuruluşlar vs.) iletişim kurulması gerektiği ve etkileşim içinde olması zorunluluğu belirlenmeye çalışılmıştır.

---

<sup>38</sup> Yamak, s.87

<sup>39</sup> Hayri Ülgen, Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Birinci Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2004, s.423

Böylece bir ‘kurum’ olarak işletmenin toplumun çıkarlarını nasıl gözetmesi gerektiği ve nasıl yönetilmesi gerektiği ile ilgili ilkeler belirlenmiştir<sup>40</sup>.

1999 yılında OECD tarafından kabul edilerek OECD Principles of Corporate Governance olarak yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri şu şekildedir<sup>41</sup>:

- İşletmenin hissedarlarının haklarının korunması
- İşletme hissedarlarının adil, eşit ve objektif muameleye tabi tutulmasının güvence altına alınması
- İşletme ile doğrudan ilişki içerisinde bulunan menfaat sahiplerinin haklarının yasaların öngördüğü şekilde korunması ve güvence altına alınması, söz konusu gruplarla etkin işbirliği yapılması
- İşletme faaliyetleri ve finansal durumu ile ilgili olarak kamuoyunun aydınlatılması ve şeffaflığın sağlanması, kurumsal yatırımcılar ve diğer hissedarlar için önem taşıyan bilgilerin zamanında ve eksiksiz olarak kamuoyu ile paylaşılması
- Yönetim kurulunun sorumluluklarının açık ve net olarak belirlenmesi

Türkiye’de ise Kurumsal Yönetim ilkeleri, OECD’nin belirlediği ilke ve kriterler çerçevesinde Sermaye Piyasası Kurulu tarafından belirlenmiştir. Sermaye Piyasası Kurulu tarafından belirlenen Kurumsal Yönetim İlkeleri; pay sahipleri, kamuoyunu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu olmak üzere dört ana bölümden oluşmaktadır<sup>42</sup>:

- İlk bölümde, pay sahiplerinin hakları ve eşit işleme tabi olmaları konusundaki ilkeler yer almaktadır. Bu bölümde, pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkına, genel kurula katılım ve oy verme hakkına, kar payı alma hakkına ve azınlık haklarına ayrıntılı olarak yer verilmekte; ayrıca pay sahipliğine ilişkin

<sup>40</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Genişletilmiş 12.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2010, s.456

<sup>41</sup> OECD Principles of Corporate Governance, OECD, 2004  
<http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf> (Erişim Tarihi: 15.04.2010)

<sup>42</sup> Sermaye Piyasası Kurulu, Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2005, s.5  
<http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=66&fn=66.pdf&submenuheader=null>  
(Erişim Tarihi: 15.04.2010)

kayıtların sağlıklı olarak tutulması ve payların serbestçe devri ve satışı konuları ile pay sahiplerine eşit işlem ilkesi ele alınmaktadır.

- İkinci bölümde, kamunun aydınlatılması ve şeffaflık kavramları ile ilgili ilkeler yer almaktadır. Bu çerçevede, işletmelerin pay sahiplerine yönelik olarak bilgilendirme politikası kuralları oluşturmaları ve bu kurallar bütününe sadık kalarak kamuyu aydınlatmalarına yönelik ilkeler belirlenmiş, ayrıca, dünyadaki güncel gelişmeler ve ülkemiz koşulları göz önünde bulundurularak periyodik mali tablo ve raporlarda yer alacak bilgiler bir standarda bağlanmış ve işlevsellik ön planda tutularak ayrıntılandırılmıştır.
- Üçüncü bölüm, menfaat sahipleri ile ilgilidir. Menfaat sahibi, işletmenin hedeflerine ulaşmasında ve faaliyetlerinde herhangi bir ilgisi olan bir kimse, kurum veya çıkar grubu olarak tanımlanmaktadır. İşletme ilgili menfaat sahipleri pay sahipleri ile birlikte çalışanları, alacaklıları, müşterileri, tedarikçileri, sendikaları, çeşitli sivil toplum kuruluşlarını, devleti ve hatta işletmeye yatırım yapmayı düşünebilecek potansiyel tasarruf sahiplerini de içerir. Bu bölümde işletme ile menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine yönelik ilkeler yer almaktadır.
- Dördüncü bölümde ise, yönetim kurulunun fonksiyonu, görev ve sorumlulukları, faaliyetleri, oluşumu ile yönetim kuruluna sağlanan mali haklar ve yönetim kurulunun faaliyetlerinde yardımcı olmak üzere kurulacak komitelere ve yöneticilere ilişkin ilkeler yer almaktadır.

İşletme ile sosyal paydaşlar arasındaki ilişkileri düzenleme hedefi açısından sosyal sorumluluk ve kurumsal yönetim kavramları birbiri ile örtüşen kavramlardır. Sermaye Piyasası Kurulu tarafından belirlenen Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin Menfaat Sahipleri ile ilgili olan III. Bölümün 7. maddesinde\* ve Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporununun 17. maddesinde\*\* sosyal sorumluluk kavramına atıfta bulunulduğu görülmektedir.

---

\* SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, III.Bölüm, md.7: Şirket, sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı olur; çevreye, tüketiciye, kamu sağlığına ilişkin düzenlemeler ile etik kurallara uyar ve bu konulardaki politikalarını kamuya açıklar. <http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=66&fn=66.pdf&submenuheader=null>

\*\* SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu, md.17: Bu bölümde; çevreye, bulunulan bölgeye ve genel olarak kamuya yönelik faaliyetler (desteklenen/öncülük edilen sosyal çalışmalar, bölge insanlarına yönelik sosyal çalışmalar

#### 2.2.4. İş Ahlakı

İnsanlar; yaşamları boyunca buldukları faaliyetlerde başkalarını gözetken bir ilgi ve kaygıya bağlı olarak, iyi-kötü, doğru-yanlış ifadeleriyle bir şeyi değerli ya da değersiz bulduklarını ifade etmektedir. Bu ifadelerin kullanılışı, her toplumda bulunan birtakım duygusal kökenli eğilimler, yerleşik düşünceler, inançlar, töreler, alışkanlıklar, gelenekler vb. sonucu ortaya çıkmaktadır. Belirtilen bu unsurlar; insanların neleri yapmaları gerektiği konusunda buyurucu bir nitelik arz etmektedir. Bu unsurların içerdiği ve yine bu unsurlardan kaynaklanan değer, buyruk, norm ve yasaklar, insanların içerisinde yaşadıkları görünmez bir ağı oluşturmaktadır. Sonuç itibarıyla, tek bir ferden veya bir topluluğun belirli bir tarihsel süreçte; belirli türden eğilim, düşünce, inanç, töre, alışkanlık, görenek gibi unsurların içerdiği buyruk, norm ve yasaklara göre düzenlenmiş ve bu haliyle gelenekselleşmiş ve yerleşmiş yaşam biçimine “ahlak” denilmektedir<sup>43</sup>.

İş ahlakı ise, iş dünyasında davranışları yönlendiren ahlaki prensipler ve standartların toplamını ifade etmektedir. İş ahlakı alanında yapılan çalışmalar genellikle belirli durumlarda doğru ve yanlışın ne olduğu konusuna yönelik ahlaki kurallar ve ilkeleri içine almaktadır. Belirli koşullar altında işletme tarafından gerçekleştirilen davranışların ahlaki olup olmadığı konusunda karar verilirken bireysel ahlaki değerlendirmelerinin yanı sıra çıkar gruplarının da içinde yer aldığı toplumsal ahlaki değerlendirmelere de başvurulmaktadır. Böylece işletmeler tarafından gerçekleştirilen hangi faaliyet ve davranışların toplum tarafından kabul edildiği veya edilmediği anlaşılmış olur. Bu çerçevede işletme, toplum tarafından kabul gören davranış ve etkinliklere devam etmek, toplum tarafından kabul görmeyen davranış ve etkinliklerden de vazgeçmek durumunda kalacaktır<sup>44</sup>.

Ahlaki olarak neyin doğru neyin yanlış olduğuna dair ahlakın özel bir çalışma alanını oluşturan iş ahlakı; ahlaki ilke ve standartların, işletme politikalarına, kurumlara ve davranışlara uygulanması üzerine odaklanmaktadır. Yani iş ahlakı, uygulamalı bir

---

v.b.) hakkında bilgiler açıklanacaktır. Ayrıca, varsa dönem içinde çevreye verilen zararlardan dolayı şirket aleyhine açılan davalar ve sonuçları hakkındaki bilgiler ile faaliyetlere ilişkin çevresel etki değerlendirme raporları bulunup bulunmadığı da açıklanacaktır. <http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=67&fn=67.pdf>

<sup>43</sup> Doğan Özlem, **Etik- Ahlak Felsefesi, Bütün Eserlerine Doğru-12**, İstanbul: İnkılap Kitabevi, 2004, s. 15-16.

<sup>44</sup> O.C. Ferrel, John Fraedrich, Linda Ferrel, **Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases**, 7<sup>th</sup> Edition, Boston: Houghton Mifflin Company, 2008, s.6

ahlak bilgisini ifade etmektedir. İş ahlakı; ahlaki ilke ve standartların analizinin yanı sıra, söz konusu analiz sonuçlarının, belirli davranışlar üzerine uygulanmasına yönelik girişimleri de kapsamaktadır<sup>45</sup>. Bu çerçevede iş ahlakı, çalışanların kendi aralarında, çalışanlar ile yöneticiler arasında, işletme ile paydaş grupları veya çevresel faktörler arasında gerçekleşen sorunların çözümünde işletmeye yol gösteren ilke ve standartları ortaya koymaktadır.

İş ahlakı ve sosyal sorumluluk ilişkisi çok karışık ve derin bir anlam içermektedir. İş ahlakı; işletmelerin sosyal sorumluluğunun çıkış noktası olma özelliğini taşımakla birlikte, kimi zaman sosyal sorumluluk ve iş ahlakı birbirlerinin yerini dolduran kavramlar olarak da göze çarpmaktadır. İş ahlakı ve sosyal sorumluluk kavramları birbirlerini tamamlamakta, bir diğer ifadeyle bir bütünü oluşturmaktadır. En genel ifade ile; ahlak sağduyu sonucu ortaya çıkan istekleri yansıtırken, sosyal sorumluluk, bu istekler doğrultusunda şekil alan eylemleri ifade etmektedir<sup>46</sup>.

### 2.2.5. Sosyal Pazarlama

Sosyal pazarlama, ticari anlamda ürün/hizmetlerin yerine sosyal nitelikte, topluma fayda sağlayacak düşünce ve amaçların pazarlanmasında, pazarlama kavram ve tekniklerine başvurulması olarak tanımlanmaktadır<sup>47</sup>. Sosyal pazarlamada, topluma fayda sağlayacak düşünce ve amaçlar doğrultusunda toplumda bir davranış değişikliği oluşturmak amaçlanmaktadır. Bu noktada davranış değişikliği hem odak noktası, hem de amaçlanan sonuçtur<sup>48</sup>.

Sosyal pazarlama; toplum refahı, sağlığı, güvenliği ve çevre konularını kapsamaktadır. Çevre kirliliğinin önlenmesi, doğal hayatın korunması, sigara ve alkol kullanmanın önlenmesi, aile planlamasının yapılması, bulaşıcı hastalıklardan korunma, göğüs kanserinin erken teşhis ve tedavisi, alkollü araba kullanmayı önleme, trafikte aşırı hızı önleme, anne sütüyle beslenme gibi toplumdaki bireylerin yaşam kalitesini

<sup>45</sup> Manuel G. Velasquez, **Business Ethics: Concepts and Cases**, 5<sup>th</sup> Edition, New Jersey: Prentice Hall Inc., 2002, s.13

<sup>46</sup> Aslan Tolga Öcal, **İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu: Ahlaki Bir Değerlendirme**, İstanbul: Beta Yayınları, 2007 s.15

<sup>47</sup> Philip Kotler, Gerald Zaltman, "Social Marketing: An Approach to Planned Social Change", **Journal of Marketing**, 35: 3-17, Jul 1971, s.5

<sup>48</sup> Philip Kotler, Nancy Lee, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Çev.Sibel Kaçamak, 1.Baskı, İstanbul: Mediacat, 2006, s.113

yükseltecek ve refahını sağlayacak konular arzulan davranış değişikliklerini oluşturmaktadır.

Sosyal pazarlama sürecinde işletme; toplumda var olan bir sosyal probleme odaklanmakta ve sosyal problemin ortadan kaldırılmasına yönelik olarak, hedef kitlenin davranış değişimi göstermesi yönünde bir takım girişimlerde bulunmaktadır. Arzu edilen davranış değişimi<sup>49</sup>; hedef kitlenin yeni bir davranış kazanması, potansiyel bir davranışı reddetmesi, geçerli olan davranışlarda düzeltme yapması ve eski davranışları reddetmesini sağlamak yönünde olabilmektedir.

Colgate Palmolive tarafından gerçekleştirilen ve çocuklara ağız ve diş sağlığı eğitimi vermeyi amaçlayan “Parlak Gülüşler Parlak Gelecekler” projesi, Aygaz tarafından gerçekleştirilen “Dikkatli Çocuk Kazalara Karşı” ve “Aygaz Ev Kazalarına Karşı Uyarıyor” projeleri, Prima tarafından gerçekleştirilen ve bebeklerin sağlıklı gelişmesi ve büyümesi konusundaki toplumsal bilinci yükseltmeyi hedefleyen “Bilinçli Anne Sağlıklı Bebek” projesi, Avon tarafından gerçekleştirilen “Meme Kanseri Karşı Bilinçlendirme Mücadelesi” projesi, Unilever bünyesindeki Omo tarafından gerçekleştirilen ve çocukların kişisel gelişimine destek olmayı amaçlayan “Kirlenmek Güzeldir” projesi toplumu bilinçlendirmeye ve bu yolla davranış değişikliği gerçekleştirmeye yönelik sosyal pazarlama faaliyetlerine örnek olarak verilebilir<sup>50</sup>.

Geleneksel ya da ticari pazarlama sürecinde kullanılan tüm kavram ve yöntemlerin sosyal pazarlama sürecinde de kullanılması, sosyal pazarlama faaliyetlerinin toplumsal fayda odağının sorgulanmasına neden olmaktadır. Özellikle reklam ve tanıtım faaliyetlerinin sıklıkla kullanılması, işletmenin aslında toplum yararından önce kendi çıkarını gözettiği şeklinde eleştirilmektedir. Zira sosyal pazarlama faaliyetleri ile medyada daha fazla yer alan işletmenin tüketicilerin gözünde olumlu bir imaj oluşturması ve bu yolla da karlılığını artırması beklenmektedir.

---

<sup>49</sup> Philip Kotler, Ned Roberto and Nancy Lee, **Social Marketing Improving The Quality of Life**, 2<sup>nd</sup> Edition, USA: Sage Publications, 2002, s.7

<sup>50</sup> <http://www.kurumsalsosyal.com/tr-TR/projeler/6.aspx> (Erişim Tarihi: 09.05.2010)

### 2.2.6. Nedene Dayalı Pazarlama (Cause-related Marketing)

Nedene dayalı pazarlama, işletmenin sosyal bir konu, dava veya fikre destek olduğunu pazarlama iletişimi mesajlarında işlemesi ve bu süre içerisinde elde edilen satış gelirlerinin bir bölümünü bu sosyal konu, fikir veya davanın gerçekleştirilmesinde çaba gösteren tarafa bağışlamasını ifade etmektedir<sup>51</sup>. Nedene bağlı pazarlama uygulamalarında işletme, özel bir sosyal amaca, ürün satışlarına dayalı gelirlerinin bir yüzdesini bağışlama ya da katkıda bulunma sorumluluğunu üstlenmektedir<sup>52</sup>.

Nedene dayalı pazarlama uygulamalarının temel mantığı; işletmenin sosyal sorunlar ya da konularla ilgilenirken kamuoyu gözünde bir imaj oluşturması ve tüketiciler tarafından daha fazla tercih edilmesi ve böylece hem kendi ticari hedeflerini gerçekleştirmesi hem de sosyal içerikli davaları destekleyerek kamu yararına hizmet etmesidir.

Nedene dayalı pazarlama sürecinde işletme; sosyal bir sorun, konu ya da amaç belileyerek bu amaca hizmet eden bir diğer kurumla işbirliğine gitmekte, ürettiği ürün ve hizmetleri gelir getirici değişimlere konu edilmek üzere tüketicilere sunmakta, değişim sonucu elde edilen gelirin bir kısmını sosyal amaçla ilgili bir tarafa (kar amacı gütmeyen bir kuruma) bağışlamakta ve sürecin tamamında, sosyal amaç ya da soruna verdiği desteği pazarlama mesajlarında işlemektedir<sup>53</sup>.

Nedene dayalı pazarlama faaliyetlerinde hem işletme, hem tüketiciler, hem de kar amacı taşımayan sivil toplum örgütleri açısından farklı boyutlarda fayda ve kazanç beklenmektedir. Nedene dayalı pazarlama faaliyetlerinin, işletmelerin kurumsal imajını ve itibarını güçlendireceği ve rekabetçi piyasa koşulları içinde tercih sebebi oluşturacak farklılık yaratarak işletmenin satışlarını artıracığı düşünülmektedir. Öte yandan tüketicilerin de dâhil edildiği geniş kapsamlı bir toplum gönüllülüğü oluşturulmasının, tüketicilerin kişisel tatminlerine de katkıda bulunması beklenmekte ve bu yolla işletmenin ürün ve hizmetlerinin tercih edilirliliğinin artırılması hedeflenmektedir.

<sup>51</sup> Sema Tapan, Yeşim Toduk Akiş, Perran Akan, Ayfer Hortaçsu, “Amaca Yönelik Pazarlama”, (Editör: Yavuz Odabaşı), **Pazarlama İletişimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 516, 2: 324-327, 1997, s.324

<sup>52</sup> Kotler, Lee, s.81

<sup>53</sup> Mine Oyman, “Amaca Yönelik Pazarlama”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, 14 (6): 4-11, 2000, s.4

Eti Burçak ve Doğal Hayatı Koruma Vakfının birlikte yürüttükleri “Konya Havzasında Modern Sulama Projesi” nedene dayalı pazarlamaya örnek olarak verilebilir. Proje reklamlarında vurgulanan “Biz harekete geçtik, aldığınız her Eti Burçak’la siz de katkıda bulunabilirsiniz” ifadesi, tüketicilerin de dâhil edildiği geniş kapsamlı bir toplum gönüllülüğünü sağlamaya yöneliktir<sup>54</sup>. Yine benzer şekilde Unilever bünyesindeki temizlik ürünü markası Cif için gerçekleştirilen “Cif Topkapı Sarayı Restorasyonu Projesi” nedene dayalı pazarlamaya örnek teşkil etmektedir. Söz konusu projede, Cif ürünlerinden elde edilen gelirin belli bir miktarı projeye aktarılmış ve bu destek ürün ambalajları üzerinde de vurgulanmıştır<sup>55</sup>.

Genellikle işletmeler tarafından sosyal sorumluluk projesi olarak adlandırılan nedene dayalı pazarlama kavramı ile sosyal sorumluluk kavramının çıkış noktaları farklıdır. Nedene dayalı pazarlama uygulamalarında işletme tek bir sosyal konu üzerine yoğunlaşmakta ve sosyal konuya olan desteğini satışlarını artırıcı stratejik bir araç olarak kullanmaktadır. Ancak sosyal sorumluluk kavramında işletme çok sayıda sosyal konu üzerine yoğunlaşmakta ve kendi çıkarından ziyade toplumsal fayda yaratmayı gözetmektedir. Çıkış noktası açısından birbirinden oldukça farklı olan ‘nedene dayalı pazarlama’ ve ‘sosyal sorumluluk kavramları’, elde edilen toplumsal fayda çıktısı açısından benzerlik göstermektedir. Bu çerçevede nedene dayalı pazarlama faaliyetleri, sosyal sorumluluk kavramının oldukça dar kapsamlı bir alt boyutunu oluşturmaktadır.

### **2.3. Sosyal Sorumluluk Kavramının Tarihsel Gelişimi ve İlgili Yazın İçindeki Evrimi\***

Sosyal sorumluluk ile ilişkilendirilebilecek uygulama ve kavramlar, tarih öncesi dönemlere dek uzanmaktadır. Sümer tabletlerinde ticaretin taraflarının sorumlulukları çeşitli başlıklar altında tanımlanmıştır. Örneğin, bu tabletlerde işçilerin dinlenme haklarının güvence altına alındığı görülmektedir. Buna göre zamanımızdan beş bin yıl önce bir işçi mukavelesinde işçinin ayda üç gün dinlenme izni olduğu yer

<sup>54</sup> [http://www.etietieti.com/bizden\\_bultenler.aspx?mainId=437](http://www.etietieti.com/bizden_bultenler.aspx?mainId=437), (Erişim Tarihi: 10.04.2010).

<sup>55</sup> <http://www.unilever.com.tr/ourvalues/environmentandsociety/kurumsalsosyalsorumluluk/sosyalsorumlulukprojeleri/miz/cifiletopkapisarayi.asp>, (Erişim Tarihi: 10.04.2010).

\* Bu başlık altında yer açıklamaların önemli bir kısmı, Sibel Yamak, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi**, 1.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2007 ve Archie B.Carroll, “*Corporate Social Responsibility Evolution of Definitional Construct*”, **Business and Society**, 38(3):268-295,1999 eserlerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

almaktadır. Dolayısıyla, işverenin çalışanların haklarına ilişkin sorumluluğu belirlenmiştir. Benzer şekilde Babil'in efsanevi kralı Hamurabi'nin M.Ö.1800'lerde yazılan kanunları ticaretin taraflarının sorumluluklarını tanımlamaktadır. Öte yandan Aristo'nun M.Ö. 4. Yüzyılda gerçekleştirdiği etik çalışması, iş etiği ile ilgili kavramları da içermektedir. Bunun dışında milattan önceki dönemlerden başlayarak dini metinlerin her birinde hayırseverlik, ticaret, kazanç ve çalışma şartları ile ilgili kurallar yer almıştır.

Bugün sosyal sorumluluk ile örtüştürdüğümüz kavramlar geçmiş dönemlerde ve farklı ortamlarda tek tek karşımıza çıkmış olsa da pek çok yazar modern dünyada sosyal sorumluluk kavramının Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıktığını savunmaktadır<sup>56</sup>.

### **2.3.1. 1900 - 1920 Yılları Arasında Sosyal Sorumluluk Anlayışı**

A.B.D'de sosyal sorumluluk üzerine yapılan ilk çalışmaların 19. yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıktığı görülmektedir. Sanayi devrimi ile birlikte işletmelerin sayısı ve büyüklükleri artmış, bünyeleri karmaşıklaşmış ve faaliyet alanları çeşitlenmiştir. Bu gelişmeler sonucu, işletmeler toplumların egemen kurumu haline gelmişlerdir<sup>57</sup>.

Sanayileşme, sanayileşmiş kent yaşamına geçiş ve bunların getirdiği dengesizlikler ve değişim, 1900'lü yıllardan itibaren toplumların egemen kurumu haline gelen işletmelerin toplumsal rolünün daha fazla sorgulanmasını beraberinde getirmiştir. Artan sayıdaki kitleleri etkileyen büyük ölçekli işletmelerin ortaya çıkışı, toplumsal yaşamda ciddi değişimlere yol açmıştır. Yürürlükte olan uygulamalar, işletmelerin sorumluluklarını kar etmenin ötesine taşımayan bir görünüm sergilemekteydi.

I. Dünya Savaşı ile birlikte ordunun ihtiyaçlarının karşılanması için uygulamaya konulan seferberlik faaliyetlerine iş dünyası da ciddi fonlar sağlayarak

---

<sup>56</sup> Yamak, s.10-11

<sup>57</sup> Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İkinci Baskı, İstanbul: İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, 1979, s.106

katkıda bulunmuştur. Her ne kadar savaş sonrasında tekrar azaldıysa da işletmelerde toplumsal refah projelerine katılma uygulaması bu şekilde başlamıştır<sup>58</sup>.

Sanayi devrimini izleyen yıllarda, dönemin genel koşulları gereği, iş dünyasında “klasik firma teorisinin” temel ilkeleri esas alınmıştır. Girişimcinin temel amacının üretim ve girişimciyi üretime teşvik eden tek faktörün kar olduğunu ifade eden klasik firma teorisine göre; işletmenin karını azamileştirmek için, işletmenin aşağıdaki varsayımlara dayanılarak, nasıl davranması gerektiği belirlenmelidir<sup>59</sup>:

- İşletme, amaca ussal bir biçimde ulaşır,
- İşletmenin fonksiyonu; ekonomik girdileri, ekonomik çıktılara dönüştürmektir,
- İşletmenin içinde faaliyette bulunduğu ortam koşulları değişmez,
- İşletme yalnızca girdi ve çıktı miktarları ile fiyatlardaki değişikliklerle ilgilenir

Bu varsayımlar çerçevesinde, 1900-1920 yılları arasında yöneticilerin sosyal sorumluluk anlayışında da kar maksimizasyonu yaklaşımının egemen olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, bu dönemde yöneticiler karlılık, verimlilik ve hissedarların çıkarları gibi unsurları ön plana çıkarırken, ürün kalitesi, toplumsal değerler, çalışma şartları gibi konuları göz ardı etmişlerdir. Kar maksimizasyonu olarak adlandırılan yaklaşımın temel ifadeleri arasında tümüyle kendi çıkarlarına odaklanmak, iş gücünü satın alınabilir bir meta olarak görmek, ürünle ilgili sorunların sorumluluğunu müşteriye yüklemek, yöneticinin sadece sahiplere karşı sorumlu olduğunu kabul etmek ve doğal kaynaklar için kaygılanmamak gibi görüşler yer almaktaydı. 1920'lere kadar işletmeler söz konusu uygulamaları ve sorumlulukları açısından yoğun bir şekilde eleştirilmişlerdir<sup>60</sup>.

### **2.3.2. 1920-1950 Yılları Arasında Sosyal Sorumluluk Anlayışı**

Sanayileşmenin getirdiği sorunlar ve yoğun değişim, I.Dünya Savaşı öncesinden itibaren geleneksel iş etiğinin eleştirilmesine ve işletmelerin rollerinin

---

<sup>58</sup> Yamak, s.17-18

<sup>59</sup> Baransel, s.188

<sup>60</sup> Yamak, s.19

kamuoyu tarafından sorgulanmasına neden olmuştur. Fakat işletmelerin bu sürece kendilerinin de katılması, 1920’li yıllardan itibaren gerçekleşmiştir. Sosyal sorumluluk ile ilgili modern terminolojinin, II. Dünya Savaşını izleyen yıllarda gelişmeye başlamasına rağmen; işletme liderlerinin sorumluluk ile ilgili kavramları dikkate almaya başlaması, 1920’li yıllara tekabül etmektedir<sup>61</sup>.

Bu dönemde sosyal sorumlulukla ilgili gelişmeler ve ardındaki nedenler şu şekilde sıralanmaktadır: Öncelikle, büyüyen işletmelerle birlikte seri üretim, tek elden yönetim gibi özellikler ön plana çıkmış ve geleneksel değerler ve uygulamalar arasındaki çatışma artmıştır. Satıcı ve alıcı birbirinden uzaklaştığı için, karşılıklı ilişkide güven, artan bir önem kazanmıştır. Bu yüzden işletmeler, hizmet kavramını vurgulayarak kamuoyunun gözünde olumlu bir yer edinebilme çabasında olmuşlardır.

Öte yandan, eğitilmiş bir yönetici grubunun ortaya çıkmış olması bu dönemde sosyal sorumlulukla ilgili yaşanan gelişmelerin nedenleri arasında gösterilmektedir. Yöneticilerin hukuk dışındaki alanlarda da eğitim almış olmaları, onların kendi politikalarını oluşturma, sorumluluklarını algılama ve yorumlama konusunda farklılaşmalarına neden olmuştur. Yöneticiler, sahiplerin baskısından uzaklaşırken çeşitli çıkar gruplarının farkına varmaya başlamışlardır<sup>62</sup>.

1920’li yıllarda gerek Amerika’da gerekse diğer sanayileşmiş toplumlarda önemli sosyal ve kültürel değişiklikler meydana gelmiştir. Toplumun eğitim ve refah seviyesinin artmaya başlamasıyla, çalışanları koruyan kanun ve kuruluşlar giderek önem kazanmıştır. 1930’lu yıllarda, daha önceden yönetim tarafından izin verilemeyen sendikal hareketler büyük bir ivme kazanmıştır.

Yine aynı dönemde, özellikle 1929 ekonomik krizinin de etkisiyle, sanayi devriminden beri hakim olan “bireyci ahlak ve zihniyet” yerini, toplumun tüm

---

<sup>61</sup> Duane Windsor, “*The Future of Corporate Social Responsibility*”, **The International Journal of Organizational Analysis**, 9(3): 225-256, 2001, s.229

<sup>62</sup> Yamak, s.21-23

mutluluğunu, birey ve gruplar arası dayanışma ve uyumu esas alan “sosyal ahlak” anlayışına bırakmıştır<sup>63</sup>.

Yukarıda kısaca özetlenen gelişmeler doğrultusunda, 1920’li yıllara kadar baskın anlayış olan kar maksimizasyonu yaklaşımı, yerini yedieminlik yaklaşımına bırakmaya başlamıştır. Buna göre, işletmelerde yönetim ve sahipliğin ayrılmasıyla birlikte, hissedarların yöneticiler üzerindeki etkisi sınırlanmış ve yöneticiler hissedarların olduğu kadar, işletmeye katkıda bulunan kredi veren, çalışan, tüketici, tedarikçi vb. diğer unsurların da vekili konumuna gelmişlerdir. Aynı dönemde sendikaların ve çeşitli grupların güçlenmesiyle birlikte, yöneticiler, hissedarların dışındaki grupları da dikkate almaya başlamışlardır<sup>64</sup>.

### 2.3.3. 1950-1960 Yılları Arasında Sosyal Sorumluluk Anlayışı

Bowen’ın 1953 yılında yazdığı “*Social Responsibilities of Businessman*” adlı eser, sosyal sorumluluk kavramına ilişkin yazında modern dönemin başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Carroll (1999), sosyal sorumlulukla ilgili ilk ve orijinal çalışmayı gerçekleştirdiği için Howard Bowen’ı “Sosyal Sorumluluğun Babası” olarak adlandırmıştır<sup>65</sup>.

Howard Bowen, 1953 yılında yayımladığı “*Social Responsibilities of Businessman*” adlı eserinde, iş adamının rol ve yükümlülüklerini sorgulayarak, işadamlarının dikkate alması gereken çok sayıda sosyal sorumluluktan söz etmiştir. Bowen (1953)’a göre işadamları; mülkiyet haklarına saygı göstermeli, sözleşmelere riayet etmeli, hile ve dolandırıcılığa başvurmamalı, verimliliği gözetmeli, ekonomik kalkınmaya katkıda bulunmalı, sağlık ve güvenliği korumalı, rekabete uygun davranmalı, rekabet şartlarında eksikliklerden istifade etmemeli, tüketicilerin, çalışanların ve sahiplerin ekonomik özgürlüklerine ve insan haklarına saygı göstermelidir. Bu çerçevede Bowen (1953); sosyal sorumluluk kavramını işletmenin uzun vadedeki başarısı için bir gereklilik olarak değerlendirmiş ve işadamının sosyal

<sup>63</sup> Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, 2.Baskı, İstanbul: Türkmən Kitabevi, 2002, s.107.

<sup>64</sup> Robert Hay, Ed Gray, “*Social Responsibilities of Business Managers*”, *Academy of Management Journal*, 17(1):135-143, 1969, s.136, Aktaran: Sibel Yamak, s.25

<sup>65</sup> Archie B.Carroll, “*Corporate Social Responsibility Evolution of Definitional Construct*”, *Business and Society*, 38(3): 268-295, 1999, s.270

sorumluluklarını; toplumun amaçları ve değerleri açısından arzulanabilir olan politikaların izlenmesi, kararların alınması ve eylemlerin gerçekleştirilmesi olarak tanımlamıştır<sup>66</sup>.

Lantos (2001), bu dönemin işadamlarının sosyal sorumluluk anlayışı ile ilgili daha karamsar bir tablo çizmektedir. Lantos (2001) söz konusu dönemde sosyal sorumlulukların ekonomik ve yasal yükümlülükler ile sınırlandırıldığını ifade etmiştir. Ekonomik sorumluluklar; ürün ve hizmet üreterek ihtiyaçlara cevap vermek, istihdam yaratmak, hammadde kaynakları bulmak, teknolojik yenilikler yapmak, yatırım seviyesi yaratarak ekonomik büyümeye katkı sağlamak, vergi vermek ve bütün bunları yapabilmek için kar elde etmek olarak sıralanmaktaydı. İşletme ekonomik sorumluluklarını yerine getirirken kanunlara da uyuyor ise, takdir ediliyordu. Lantos (2001), ekonomik ve yasal sorumlulukların ötesindeki etik sorumlulukların, 1960'lı yıllardan önce pek çok işletmenin gündeminde olmadığını ifade etmiştir<sup>67</sup>.

1950-1960 yılları arasındaki çalışmaların genelde “işadamlarının sosyal sorumluluğu” üzerine odaklandığı görülse de terminolojinin “kurumsal sosyal sorumluluğa” doğru geçiş yaptığı izlenmektedir. Öte yandan, sosyal sorumluluk kavramının genelde çalışanlarla ilgili konular ile sınırlı kaldığı ve kapsamın ülkesel boyuttan öteye geçemediği gözlemlenmektedir<sup>68</sup>.

#### 2.3.4. 1960-1970 Yılları Arasında Sosyal Sorumluluk Anlayışı

1960'lı yıllarda işletmelere olan güven duygusunun yavaş yavaş azaldığı görülmektedir. Bu dönemde medeni haklar ve ayrımcılıkla ilgili yaşananlar ve Vietnam Savaşı siyasal çevrede olumsuz bir ortam yaratırken, iş dünyasında birbiri ardına çıkan uygulamalar ve skandallar işletmelerin meşruiyetinin sorgulanmasını beraberinde getirmiştir. Güç ve para kazanmak uğruna çalışanların olumsuz çalışma şartlarına tabi tutulmaları, hatalı ve tüketici açısından ciddi sakıncalar doğurabilecek ürünlerin üretilmesi, işletmelerin doğal çevreye zarar vermesi gibi konular sıklıkla basında yer

---

<sup>66</sup> Bowen, s.28-63

<sup>67</sup> Geoffrey P. Lantos, “The boundaries of strategic corporate social responsibility”, **The Journal of Consumer Marketing**, 2001, 18(7): 595-649, Aktaran: Sibel Yamak, s.29

<sup>68</sup> Yamak, s.34

almaya başlamıştır. Aynı dönemde güçlenen tüketici hareketinin de etkisiyle iş dünyasında etik sorumluluklar daha fazla tartışılır hale gelmiştir<sup>69</sup>.

İlgili yazında oldukça sınırlı sayıda sosyal sorumluluk tanımının olduğu 1950'li yılları takiben, 1960'lı yıllarda kavrama ilişkin daha biçimsel ve doğru tanımlamalar yapmaya ilişkin çalışmalar önemli bir artış göstermiştir<sup>70</sup>.

Söz konusu dönemin ilk ve en göze çarpan yazarlarından birisi Keith Davis'tir. Davis (1960) sosyal sorumluluğu “işadamlarının ekonomik ve teknik çıkarların ötesindeki nedenlerden dolayı almış olduğu kararlar ve gerçekleştirdiği eylemler” olarak tanımlamıştır. Davis'in, sosyal sorumluluklar ve işletmenin gücüne ilişkin görüşlerini “sorumluluğun demir kanunu” olarak tanımlamıştır. Davis (1960), işletmenin sahip olduğu gücün, toplumun işletmeyi sorumluluk sahibi bir işletme olarak değerlendirmesine bağlı olduğunu ve işletmenin sorumluluklarını yerine getirmemesi durumunda gücünü kaybedeceğini ifade etmiştir<sup>71</sup>.

Benzer şekilde McGuire (1963), işletmelerin toplum için üstlenmeleri gereken sorumlulukların ekonomik ve yasal yükümlülüklerinin çok daha ötesinde olmasını savunmuştur<sup>72</sup>. Carr (1968) bunun tam tersini öne sürmüştür<sup>73</sup>. Carr (1968), işletmelerin tek amacının karlı bir şekilde üretim yapmak olduğunu savunmuştur. İşletmelerin etik anlayışının kişilerin etik anlayışından farklı olması gerektiğini vurgulayarak, kanunlar çerçevesinde kalmak kaydı ile işletmelerin kendilerini karlılığa götürecek her stratejiyi uygulayabileceklerini dile getirmiştir.

Aynı dönemde, Friedman (1962) da işletmelerin sosyal sorumluluklarını benzer şekilde tanımlamış ve daha geniş kapsamlı bir sosyal sorumluluk kavramının kapitalizm açısından olumsuz etkileri olabileceğini savunmuştur. Friedman (1962)'a göre; işletmelerin yalnızca bir tek sorumluluğu vardır, o da oyunun kurallarına uymak koşulu ile kaynaklarını kullanmak ve karını artıracak şekilde faaliyetlerini tasarlamaktır.

---

<sup>69</sup> Yamak, s.35

<sup>70</sup> Carroll, 1999, s.270

<sup>71</sup> Keith Davis, “*Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities*”, **California Management Review**, 2:70-76, 1960, Aktaran: Carroll, 1999, s.271

<sup>72</sup> Joseph W. McGuire, **Business and Society**, New York: McGraw-Hill, 1963, s.144, Aktaran: Sibel Yamak s.37

<sup>73</sup> Albert Z.Carr, “*Is Business Bluffing Ethical*”, **Harvard Business Review**, 143-153, 1968, s.153, Aktaran: Sibel Yamak, s.37-38

Burada oyunun kuralları ile ifade edilen, aldatma ve hile olmaksızın açık ve serbest rekabet koşullarının sağlanmasıdır. Dolayısıyla işletmenin temel sorumluluğu, hissedarlarına karşı olan sorumluluğudur<sup>74</sup>.

Bu dönemi simgeleyen yoğun protestolar, izleyen yıllarda, işletmelerin hareketlerini düzenlemek için yeni önlemlerin uygulamaya konmasını beraberinde getirmiştir. İşadamlarının sosyal sorumluluklarının yerini kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına bıraktığı bu dönemde, ilgili yazında gerçekleştirilen çalışmaların da uluslararası boyutta ele alınmaya başlandığı görülmektedir<sup>75</sup>.

### 2.3.5. 1970 ve 1980 Yılları Arasında Sosyal Sorumluluk Anlayışı

1960'lı yıllarda çeşitli baskı gruplarının sosyal sorumluluk kavramının sınırlarının geliştirilmesi yönündeki faaliyetleri, 1970'li yıllarda netice vermeye başlamıştır. Söz konusu dönemde, tüketicileri korumak (*Consumer Product Safety Commission*), çalışanların iş güvenliğini sağlamak (*Occupational Safety and Health Administration*), çalışma yaşamında ayrımcılığı engellemek (*Equal Employment Opportunity Commission*) ve çevreyi korumak (*Environmental Protection Agency*) için çeşitli komisyonlar kurulmuştur. Öte yandan petrol krizinin ardından gelen durgunluk ve enerji darboğazı, çevre ve istihdam ile ilgili konular, özellikle 1970'li yılların ikinci yarısında eylemciler ve işletmeler arasında bir takım sürtüşmelerin olmasına neden olmuştur.

1970'li yıllar boyunca, akademik dünyada olduğu gibi, iş dünyasında da sosyal sorumluluk konusunda gelişmelerin yaşandığı görülmektedir. 1960 ve 1970'li yıllardaki savaş karşıtı eylemler, tüketici hareketleri, çevrecilik, kadın hakları konularındaki toplumsal etkinlikler işletmelerin toplumdaki rolünün tekrar gözden geçirilmesine neden olmuştur<sup>76</sup>.

Herald Johnson 1971 yılında yayımladığı "*Business in Contemporary Society: Framework and Issues*" adlı kitabında, sosyal sorumlulukla ilgili tanım ve görüşleri ortaya koymuş ve bu tanım ve görüşleri analiz etmiştir. Johnson (1971) yaptığı analizler

<sup>74</sup> Milton Friedman, *Capitalism and Freedom*, Chicago: University of Chicago Press, 1962, s.133

<sup>75</sup> Yamak, s.39

<sup>76</sup> Yamak, s.41

sonucunda sosyal sorumluluk kavramına ilişkin dört görüş ortaya koymuştur. Birinci görüşe göre; sosyal sorumlu işletme, yönetim kademesinin çok çeşitli çıkarlar arasında denge kurabildiği işletmedir. Sorumlu bir girişimci, yalnızca hissedarları için yüksek karlar elde etmeye çabalamak yerine, çalışanlarını, tedarikçilerini, yerel toplumu ve ulusunu dikkate almaktadır. Bu görüş, menfaatlerin çeşitliliğinden bahsetmesi ve paydaş yaklaşımı konusunda ipuçları vermesi bakımından önem taşımaktadır. Sosyal sorumluluk konusundaki ikinci görüşe göre; sosyal sorumluluk, işletmelerin kar elde etmek için bir takım sosyal programlar uygulamasını ifade etmektedir. Bu görüşe göre, sosyal sorumluluk, uzun dönemli kar maksimizasyonu olarak algılanmaktadır. Johnson (1971) tarafından öne sürülen üçüncü görüşe göre işletmeler için birincil motivasyon unsuru, fayda maksimizasyonudur. Girişimciler maksimum düzeyde kardan ziyade, çoklu amaçları gözetmelidirler. Dördüncü ve son görüşe göre ise; güçlü bir kar motivasyonu olan işletmeler sosyal sorumluluk davranışı gösterirler. Bu işletmeler, bir kere kar hedeflerine ulaştıklarında, sonrasında öyle olmasa bile sosyal sorumluluk önemli bir amaçmış gibi hareket ederler<sup>77</sup>.

1970’li yıllar, sosyal performans kavramından ilk kez bahsedilen yıllardır. Sethi (1975), kurumsal sosyal performansın boyutlarını ortaya koymuş ve bu süreçte işletme davranışlarını “sosyal zorunluluk”, “sosyal sorumluluk” ve “sosyal tepkisellik” olarak birbirinden ayırmıştır. Sethi (1975)’in sınıflandırmasına göre; sosyal zorunluluk, işletmelerin pazardaki güçlere ve yasal kısıtlamalara cevap olarak gerçekleştirdiği davranışları ifade etmektedir. Yani sosyal zorunlulukta ekonomik ve yasal kriterler söz konusudur. Sosyal sorumluluk ise; sosyal zorunluluğu ötesine gitmeyi ve işlemenin davranışlarını, mevcut sosyal normlar, değerler ve beklentilerle uyumlu bir seviyeye getirmesini ifade etmektedir. Sosyal tepkisellik ise; işletme davranışını sosyal ihtiyaçlara adapte etmeyi ifade etmektedir. Bu aşama, önceden gerçekleştirilen ve önleyici davranışları içermektedir<sup>78</sup>.

1970’li yılların sonlarına gelindiğinde Carroll (1979), kurumsal sosyal sorumluluk konusunda dönüm noktası olarak kabul edilen çalışmasını gerçekleştirmiş

---

<sup>77</sup> Horal L. Johnson, **Business in Contemporary Society: Framework and Issues**, Belmont, CA:Wadsworth, 1971 Aktaran: Carroll, 1999, s.274

<sup>78</sup> S.Prakash Sethi, “Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework”, **California Management Review**, 17 (3): 58–64, 1975, s.62.

ve izleyen yıllardaki pek çok çalışmada temel olarak kabul edilen sosyal performans modelini ve sosyal sorumluluk boyutlarını ortaya koymuştur. Carroll'ın modelinden önce ortaya atılan tüm sosyal sorumluluk tanımlarında, ekonomik ve yasal sorumlulukların ötesindeki sorumluluklar olarak adlandırılan sorumlulukları, etik ve gönüllü sorumluluklar olarak tanımlamış ve açıklamıştır<sup>79</sup>.

1970'li yıllarda kuramsal çalışmaların yoğun olarak, sosyal sorumluluk kavramını tanımlamaya yönelik olduğu görülmektedir. İlgili yazında eşzamanlı olarak ortaya çıkmış çok sayıda farklı tanım göze çarpmaktadır. Bu dönem, kuramsal çalışmaların zenginliğine karşın, görgül çalışmalar açısından son derece fakirdir. Yapılan az sayıda görgül çalışma, ağırlıklı olarak sosyal sorumluluk ve karlılık ilişkisine odaklanmıştır<sup>80</sup>.

### **2.3.6. 1980 ve 1990 Yılları Arasında Sosyal Sorumluluk Anlayışı**

1980'li yıllarda işletmelerin sosyal sorumluluk uygulamalarında bir yavaşlama gerçekleşmiştir. Bu yavaşlamanın en önemli nedeni, bu yıllardaki sosyo-ekonomik koşullar ve politikaların işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışını benimsemeleri ve geliştirmeleri yönünde bir ortam yaratmamasıydı. Özellikle A.B.D.'de 1980'lerin başında yaşanan ekonomik durgunluk, vergi kanunundaki değişiklikler ve bütçe kesintileri sosyal sorumluluk projelerine ve ilgili sivil toplum kuruluşlarına akan kaynakları daraltmıştır. Söz konusu dönemde hissedarlara karşı sorumlulukların, yeniden tüm sorumlulukların önüne geçmeye başlaması; işletmelerin daha önce başvurmayı düşünmeyecekleri “sosyal açıdan sorumsuz” uygulamaları özgürce benimsemelerine neden olduğu gibi, 1980 ve 1990'lı yıllardaki skandallara zemin oluşturmuştur.

Yine de sosyal sorumluluk, artık kurumsallaşmış ve işletmelerin uygulamalarına yerleşmiş olmasından dolayı tümüyle terk edilmemiştir. İşletmelerin bu

---

<sup>79</sup> Carroll, 1979, s.500

<sup>80</sup> Yamak, s.52

uygulamalarından tamamen vazgeçememelerinin bir diğere nedeni de, 1960 ve 1970’li yıllarda sosyal sorumluluğun işletme için kazançlı bir ortam yarattığını görmeleri idi<sup>81</sup>.

Bu dönemdeki olumsuz koşullara rağmen sosyal sorumluluk kapsamında yeni oluşumlar ortaya çıkmıştır. Söz konusu dönemde, daha önceki yıllarda sıklıkla gerçekleştirilen sosyal sorumluluk kavramını tanımlamaya yönelik çalışmaların azalmaya başladığı görülmektedir. Buna karşılık, ilgili yazında görgül çalışmaların ve sosyal tepkisellik, sosyal performans, kamu politikası, iş etiğı ve paydaş teorisi gibi alternatif kavram, teori, model ve temalara ilişkin çalışmaların ağırlık kazandığı görülmektedir<sup>82</sup>.

1980’li yılların ilk yarısında, Freeman (1984), sosyal sorumluluk konusunda günümüzde de en fazla başvurulan teorilerden biri olan paydaş teorisini ortaya atmıştır. Paydaş teorisi, işletmenin hissedarlarının dışında pek çok kişi ile ilişkide olduğunu vurgulayarak, işletme ve söz konusu kurum/kişiler arasında bir etkileşim olduğuna dikkat çekmiştir. Bu tanıma göre işletme, faaliyetleriyle bu paydaşların yaşamında etkili olduğu gibi, paydaşlar da girişimleri ve uygulamalarıyla işletmenin faaliyetlerini etkilemektedir<sup>83</sup>.

1980’li yıllarda, sosyal performans üzerine çalışmaların yoğunlaştığı ve bu konunun sosyal sorumluluğı da kapsayan bir model olarak ön plana çıktığı görülmektedir. Bu alandaki çalışmaların artmasıyla birlikte, ilgili yazında sosyal sorumluluğun ölçülebilir tanımını yapmak ve finansal performans ile ilişkisini sorgulamak konusunda çabalar yoğunlaşmıştır<sup>84</sup>.

### **2.3.7. 1990-2000 Yılları Arasında Sosyal Sorumluluk Anlayışı**

Sosyal sorumluluk alanındaki yeni oluşumlar, 1990’lı yıllarda da ortaya çıkmaya devam etmiştir. 1990’lı yıllardaki finans ve çevre ile ilgili skandalların ardından, pek çok işletme okulu sosyal sorumluluk ve etik alanlarında verilen derslerin sayısını artırmıştır.

---

<sup>81</sup> Yamak, s.53-54

<sup>82</sup> Carroll, 1999, s.284

<sup>83</sup> R. Edward Freeman, **Strategic Management: A Stakeholder Perspective**, Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall, 1984, s.90-91

<sup>84</sup> Yamak, s.62

Öte yandan 1990'ların başında sosyal sorumluluk konusunda çok sayıda uluslararası girişim söz konusu olmuştur. A.B.D.'de işletmelerin kurumsal yönetim, doğal çevre ve toplumsal konulara yönelik faaliyetlerini iyileştirmek amacıyla bir yerel oluşum ortaya çıkmıştır (*Coalition for Environmentally Responsible Economies-CERES*). Yine 1990'lı yılların başında, Birleşmiş Milletler Örgütü bünyesinde Çevre ve Gelişme Konferansı (*United Nations Conference on Environment and Development-UNCED*) kapsamında benimsenen Rio bildirisi, sürdürülebilir kalkınma açısından göz önüne alınması gereken çevre boyutuna dikkat çekmiştir. 1995 yılında ise, yaşam ve çalışma şartlarının iyileştirilmesi amacı ile yine Birleşmiş Milletler bünyesinde Kopenhag bildirisi oluşturulmuştur (*Copenhagen Declaration for Social Development*). Delaware'de Uluslararası Toplumsal Yükümlülük Girişimi (*Social Accountability International*) 1997 yılında SA8000 standardını geliştirmiştir. İzleyen yıllarda küresel ölçekte kabul gören bu standart, çalışanların adil ve insanca çalışma şartlarına sahip olmalarını hedeflemektedir<sup>85</sup>.

1990'lı yıllarda sosyal sorumluluk kavramının tanımına yapılan eklemelerin çok az olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, araştırmacıların sosyal sorumluluk tanımını bir temel olarak ele alarak, daha alternatif kavramlar üzerinde çalışmaya başlamalarıdır. Bu çerçevede, 1990'lı yıllarda sosyal performans, paydaş teorisi, iş etiği gibi kavramların gelişimini sürdürdüklerini görülmektedir<sup>86</sup>.

Öte yandan sürdürülebilirliği göz önüne alan ve toplum - ekonomi - çevre arasında denge kurmayı öne çıkaran “Üçlü Raporlama” (Triple Bottom Line) yaklaşımı, Kurumsal Vatandaşlık ve Kurumsal İtibar kavramları bu dönemde popülerlik kazanmıştır. Bu yeni oluşan akımların ardında uygulamacıların ve danışmanlık şirketlerinin yer aldığı görülmektedir<sup>87</sup>.

1990'lı yıllar akademik tartışmalar açısından da oldukça zengin geçmiştir. Bu dönemde farklı yaklaşımları bir araya getirme ve kurumsal bütünlüğe ulaşma çabaları doğrultusunda ağırlıklı olarak sosyal performans modelleri (Wood, 1991, Swanson 1995) ve paydaş teorisi üzerinde durulduğu görülmektedir.

---

<sup>85</sup> Yamak, s.63-64

<sup>86</sup> Carroll, 1999, s.288

<sup>87</sup> Yamak, s.65

Bu dönemde özellikle sosyal performans üzerine yapılan görgül çalışmaların da sayısının ve çeşitliliğinin arttığı görülmektedir. Yapılan görgül çalışmaların çoğu, sosyal performansın farklı kazanımlar (finansal performans, kurumsal itibar, yetiştirilmiş işgücü çekebilme vb.) üzerindeki etkisi üzerine yoğunlaşmıştır.

1990'lı yılların ikinci yarısından itibaren küresel ölçekteki gelişmelerin de etkisiyle, sosyal sorumluluk kavramının kapsamının genişlediği ve sosyal sorumluluk konusunda yapılan çalışmaların genel işletme ve yönetim yazınıyla daha fazla bütünleştiği görülmektedir. Artan yayın sayısı ve bu yayınların yönetim alanında belli başlı dergilerde de kendilerine yer buluyor olmasının, sosyal sorumluluğun bir alan olarak yerleşmişliğinin göstergesi olduğu söylenebilir<sup>88</sup>.

### 2.3.8. 2000'li Yıllarda Sosyal Sorumluluk Anlayışı

2000'li yıllarda küreselleşme sonucunda, dünyanın dört bir yanında faaliyet gösteren çok uluslu işletmelerin faaliyetlerinden sorumlu tutulabilmeleri için çok sayıda ulusal ve uluslararası kuruluş bu yöndeki uygulamaları düzenleyebilmek için girişimlerde bulunmuşlardır. Örneğin, Birleşmiş Milletler öncülüğünde başlatılan Küresel İşbirliği Anlaşması (*Global Compact*)<sup>89</sup> 26 Temmuz 2000 yılında yürürlüğe girmiştir. Bir başka girişim ise, Birleşmiş Milletler Örgütü bünyesinde 2003 yılında geliştirilen ve işletmelerin insan haklarına yönelik sorumluluklarını içeren İşletmeler için Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Normları (*Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and other Business Enterprises with Regard to Human Rights*)<sup>90</sup> adını taşıyan ilkelerdir. Benzer girişimlere OECD ve ILO gibi kuruluşların çeşitli projelerinde de rastlanmaktadır. Öte yandan işletmelerin kendilerinin de benzer girişimlerde buldukları ve çeşitli kuruluşların ortaya çıkmasına öncülük ettikleri görülmektedir<sup>91</sup>.

---

<sup>88</sup> Yamak, s.81-82

<sup>89</sup> <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>, (Erişim Tarihi: 15.05.2010)

<sup>90</sup> <http://www.unhcr.ch/huridocda/huridoca.nsf/%28Symbol%29/E.CN.4.Sub.2.2003.12.Rev.2.En>, (Erişim Tarihi: 15.05.2010)

<sup>91</sup> Yamak, s.83

2000’li yıllarda, pek çok yazar, sosyal sorumluluk tanımının günümüzde işletmenin toplumla ilişkilerini, yardım faaliyetlerini, gönüllü çalışmalarını ve sektörler arası yardımlaşmayı içerdiğini savunmaktadır.

Öte yandan 2000’li yıllarda işletmeleri toplumsal değişim aracı olarak ön plana çıkaran çalışmaların arttığı görülmektedir. 1990’lı yıllardan itibaren, artan sayıda işletme, toplumda olumlu değişim yaratmak üzere bir nevi toplumsal değişim aracı rolü yüklenmektedirler. Bu tür toplumsal değişim faaliyetleri, sağlık, doğa ve ekonomik gelişme gibi konularda, küresel ya da yerel ölçekte toplumun refahını artıran girişimlerdir<sup>92</sup>.

Akademik dünyada, üzerinde tartışılmasına rağmen, paydaş teorisinin 2000’li yıllarda da sosyal sorumluluk çalışmalarındaki temel teorilerden biri olmaya devam ettiği görülmektedir. Bu dönemde Friedman ve Miles (2002), bu çalışmalardaki odak noktasının hala paydaşları tanımlamak olmasını eleştirerek ilginin işletme ve paydaşlar arasındaki dinamizme yönelmesi gerektiğini savunmuşlardır<sup>93</sup>.

2000’li yıllarda paydaş teorisinin dışında örgüt kuramından çeşitli yaklaşımların sosyal sorumluluk alanında kullanıldığı görülmektedir. Örneğin durumsallık yaklaşımı çerçevesinde geliştirdikleri sosyal sorumluluk arz ve talep modelinde McWilliams ve Siegel (2001), işletmelerin sosyal sorumluluk seviyesinin firma büyüklüğüne, çeşitlenme seviyesine, Ar-Ge kapasitesine, reklamına, devlete yaptığı satışlara, tüketici gelir seviyesine, iş gücü piyasasındaki koşullara ve sektör yaşam eğrisinde bulunulan döneme bağlı olduğunu savunmakta ve bunlardan yola çıkarak yöneticilerin ideal sosyal sorumluluk seviyesini bulabileceklerini dile getirmişlerdir<sup>94</sup>.

Campbell (2007), işletmelerin neden sorumlu davranış sergileyeceklerini kurumsal kuram çerçevesinde ele almıştır. Siyasal iktisat kuramlarından da faydalandığı

---

<sup>92</sup> Robert J. Bies, Jean M. Bartunek, Timothy L. Fort, Mayer N. Zald, “Corporations as Social Change Agents: Individual, Interpersonal, Institutional, and Environmental Dynamics”, **Academy of Management Review**, 32(3):788-793, 2007, s.788, Aktaran Sibel Yamak, s.85

<sup>93</sup> Andrew L. Friedman, Samantha Miles, “Developing Stakeholder Theory”, **Journal of Management Studies**, 39(1): 1-21, 2002, Aktaran: Sibel Yamak s.89

<sup>94</sup> Abigail McWilliams, Donald Siegel, “Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective”, **Academy of Management Review**, 26(1):117-127, 2001, s.117, Aktaran Sibel Yamak, s.89

çalışmasında, ekonomik koşulların işletmelerin sorumlu davranmasında temel etkenlerden biri olduğunu kabul etmekle birlikte kurumsal çevrenin de bu ilişkide önemli bir unsur olduğunu belirtmiştir<sup>95</sup>. İşletmelerin toplumsal faaliyetlerine kurumsal kuram çerçevesinde yaklaşan bir başka çalışma ise, Marquis ve diğerleri (2007) tarafından gerçekleştirilen ve aynı coğrafi bölgede faaliyette bulunan işletmelerin aynı kurumsal baskılara maruz kalmaları nedeniyle sosyal sorumluluk faaliyetlerinde eşbiçimlilik olacağını öngören çalışmadır<sup>96</sup>.

2000’li yıllar itibariyle sosyal sorumluluk olgusu örgüt kuramları çerçevesinde ele alınmaya başlanmış olsa da, sosyal performans ve finansal performans ilişkisi akademik ve popüler yazında hala ilgi çekmeye devam etmektedir. Toplumsal performansın, yönetim yazınında yer alabildiği sınırlı sayıdaki kuramsal ve görgül çalışmada genellikle işletmelerin ekonomik kaygı ya da kazanımlarıyla ilintilendirilmesine 2000’li yıllarda da devam edildiği görülmektedir. İşletme yazınında ekonomik performans ya da onunla ilintilendirilmiş kavramlar baskın bir şekilde öne çıkarken, toplumsal performansın kendi başına henüz eşit derecede ilgi çekmekten oldukça uzak olduğu görülmektedir<sup>97</sup>.

#### **2.4. Sosyal Sorumluluk Kavramını Açıklamaya Yönelik Temel Yaklaşım ve Teoriler**

Sosyal sorumluluk kavramının tarihsel süreç içerisindeki evrimi incelendiğinde kavramı anlamaya ve açıklamaya yönelik olarak çok sayıda farklı yaklaşım ve teori ileri sürüldüğü göze çarpmaktadır. Farklı disiplinlerden gelen araştırmacı ve teorisyenler tarafından geliştirilen yaklaşım ve teorilerde, farklı tanımların, farklı çıkış noktalarının, farklı odak noktalarının, farklı boyutların ve farklı sonuçların vurgulandığı görülmektedir. İşletme ve toplum ilişkilerinin tarihsel süreç içerisinde değişen doğası ve kavramı ele alan araştırmacıların farklı bakış açılarına sahip olmaları, sosyal sorumluluk konusunda yer yer birbiri ile çatışan, yer yer birbiri ile örtüşen yaklaşım ve teorilerden oluşan oldukça geniş kapsamlı bir yazının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

---

<sup>95</sup> Campbell, 2007, s.958.

<sup>96</sup> Christopher Marquis, Mary Ann Glynn, Gerald F. Davis, “Community Isomorphism and Corporate Social Action”, *Academy of Management Review*, 32(3):925-945, 2007, s.925.

<sup>97</sup> Yamak, s.95.

İlgili yazında, sosyal sorumluluk kavramını açıklamaya yönelik yaklaşım ve teorileri analiz etmeye ve sınıflandırmaya yönelik çeşitli çalışmalar söz konusudur. Örneğin, Garriga ve Mele (2004), sosyal sorumluluk kavramı ile ilgili teori ve yaklaşımları analiz ettikleri çalışmada, söz konusu teori ve yaklaşımları sosyal gerçekliğin farklı boyutları doğrultusunda şu şekilde sınıflandırmışlardır<sup>98</sup>:

1. **Araçsal Teoriler:** Araçsal teoriler, işletme ve toplum arasındaki etkileşimin yalnızca ekonomik boyutunu dikkate alan teorilerdir. Araçsal teorilere göre, sosyal sorumluluk, işletmenin ekonomik amaçlara ulaşılabilmesi için kullanılan bir araç niteliğindedir.
2. **Politik Teoriler:** Politik teoriler, işletmenin toplum ile olan ilişkisinde sahip olduğu sosyal gücü vurgulayan teorilerdir. İşletmenin sosyal görev ve hakları kabul etmesini veya sosyal destek süreçlerine katılımını sağlayan unsur, sosyal güçtür.
3. **Bütünleştirici Teoriler:** Bütünleştirici teoriler, işletmenin sosyal taleplerle bütünleşmesinin gereğini vurgulayan teorilerdir. Bu grupta yer alan teoriler, süreklilik ve büyüme için işletmenin topluma bağlı olduğunu ileri süren teorilerdir.
4. **Etik Teoriler:** Etik teoriler, işletme ve toplum arasındaki ilişkinin etik değerlere dayalı olduğunu varsayan teorilerdir. Etik teorilere göre işletme, sosyal sorumluluklarını etik bir zorunluluk olduğu için yerine getirmektedir.

Garriga ve Mele (2004)'nin sosyal sorumluluk kavramına ilişkin teoriler ve ilgili yaklaşımlara yönelik sınıflandırması, Tablo 4'te sunulmaktadır.

---

<sup>98</sup> Elisabeth Garriga, Domenec Mele, "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory", **Journal of Business Ethics**, 53: 51-71, 2004, s.52-53

**Tablo 4****Sosyal Sorumluluk Kavramına İlişkin Teoriler ve İlgili Yaklaşımlar**

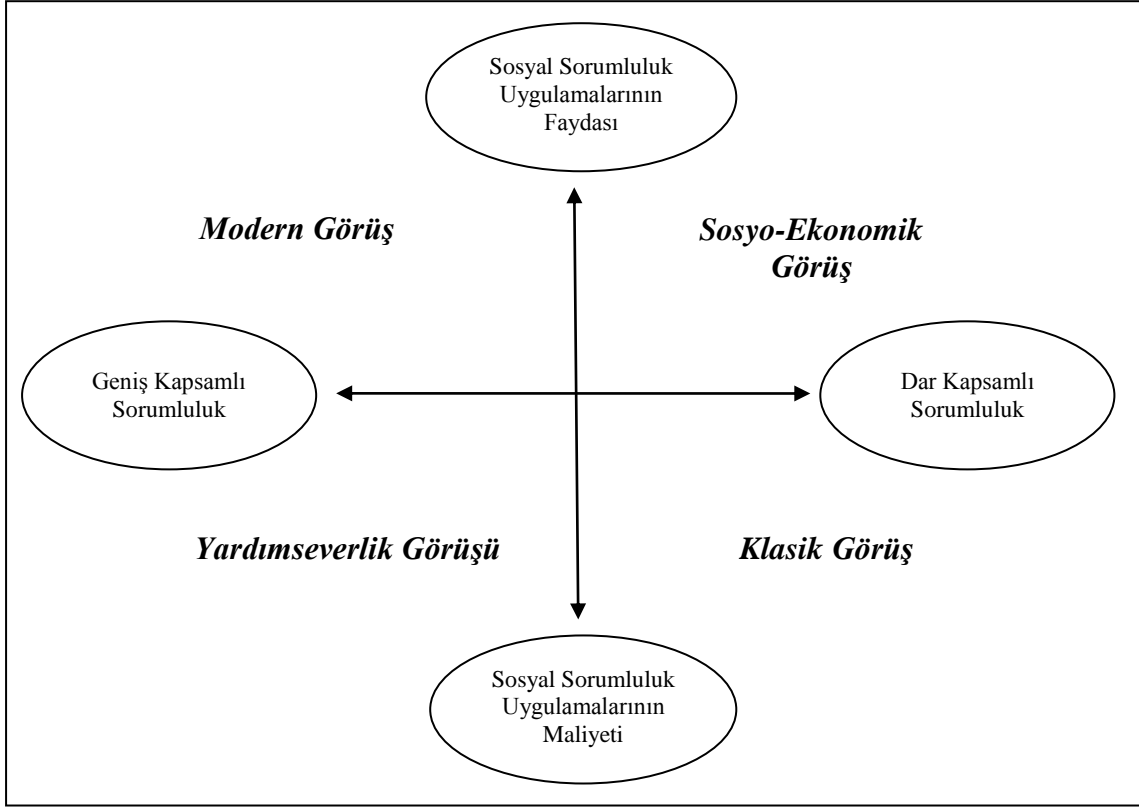
<i>Teori Türü</i>	<i>Yaklaşımlar</i>	<i>Kısa Açıklama</i>	<i>Temel referanslar</i>
<b>Araşsal Teoriler</b> (odak noktası: sosyal faaliyetler aracılığı ile ekonomik amaçları gerçekleştirmek)	Hissedar değerinin maksimizasyonu  Rekabet üstünlüğü için stratejiler         Nedene dayalı pazarlama	Uzun vadeli değer maksimizasyonu  <ul style="list-style-type: none"><li>• Rekabetçi bağlamda sosyal yatırımlar</li><li>• İşletmenin doğal kaynakları ve dinamik kabiliyetlerine dayanan stratejiler</li><li>• Ekonomik piramidin tabanı için stratejiler</li></ul> Sosyal açıdan kabul gören hayırseverlik faaliyetlerinin pazarlama aracı olarak kullanımı	Friedman (1970), Jensen (2000)  Porter ve Kramer (2002)  Hart (1995), Litz (1996)  Prahalad ve Hammond (2002), Hart ve Christensen (2002), Prahalad (2003)  Varadarajan ve Menon (1988), Morray ve Montanari (1986)
<b>Politik Teoriler</b> (odak noktası: politik alandaki işletme gücünün sorumlu şekilde kullanımı)	Kurumsal anayasallık (Corporate constitutionalism)  Bütünleşik sosyal sözleşme Teorisi  Kurumsal vatandaşlık	İşletmelerin sosyal sorumlulukları, sahip oldukları sosyal gücün miktarına göre artar.  İşletme ve toplum arasında bir sosyal sözleşme mevcuttur.  İşletme topluma dahil olan bir vatandaş olarak ele alınmaktadır.	Davis (1960, 1967)  Donaldson ve Dunfee (1994, 1999)  Wood ve Lodgson (2002) Andriof ve McIntosh (2001), Matten ve Crane (2005)

**Tablo 4****Sosyal Sorumluluk Kavramına İlişkin Teoriler ve İlgili Yaklaşımlar (Devam)**

<i>Teori Türü</i>	<i>Yaklaşımlar</i>	<i>Kısa Açıklama</i>	<i>Temel Referanslar</i>
<b>Bütünleştirici Teoriler</b> (odak noktası: sosyal taleplerin bütünleştirilmesi)	Konu/Sorun yönetimi (Issues Management)	İşletme, önemli ölçüde etkileyebileceği sosyal ve politik sorunlara cevap verir.	Sethi (1975), Ackerman (1973), Jones (1980), Vogel (1986), Wartick ve Mahon (1994)
	Kamusal sorumluluk	İşletme, sosyal performans için yasaları ve mevcut kamu politikası süreçlerini referans alır.	Preston ve Post (1975, 1981)
	Paydaş yönetimi	İşletme paydaşlarının çıkarlarının dengelenmesi	Mitchell ve diğ. (1997), Agle ve Mitchell (1999), Rowley (1997)
	Kurumsal sosyal performans	Sosyal sorunlara uygun cevaplar verebilmek için sosyal meşruiyet ve süreçlerin gözetilmesi	Carroll (1979), Wartick ve Cochran (1985), Wood (1991), Swanson (1995),
<b>Etik Teoriler</b> (odak noktası: iyi bir topluma ulaşabilmek için doğru şeylerin yapılması)	Normatif paydaş teorisi	İşletmenin paydaşlarına yönelik güvene dayanan görevleri dikkate alması. Bu uygulamalar bir takım ahlak teorilerini (Kant, faydalcılık, adalet teorileri) referans almayı gerektirmektedir.	Freeman (1984, 1994), Evan ve Freeman (1988), Donaldson ve Preston (1995), Freeman ve Phillips (2002), Phillips ve diğ. (2003)
	Evrensel haklar	İnsan haklarına, iş gücü haklarına dayalı çerçevede hareket etmek ve çevreye saygı duymak	The Global Sullivan Principles (1999), UN Global Compact (1999)
	Sürdürülebilir gelişme	Şimdiki ve gelecekteki jenerasyonları dikkate alarak beşeri gelişmeyi hedeflemek	World Commission on Environment and Development (Brutland Report) (1987), Gladwin ve Kennelly (1995)
	Müşterek iyilik	Toplumun bütün olarak ortak iyiliğine yöneliktir.	Alford ve Naughton (2002), Melé (2002), Kaku (1997)

**Kaynak:** Elisabeth Garriga, Domènec Mele, "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory", *Journal of Business Ethics*, 53: 51-71, 2004, s.63-64

Sosyal sorumluluk kavramına ilişkin görüş ve yaklaşımlara ilişkin bir sınıflandırma sunan bir diğer çalışma, Quazi ve O'Brien (2000) tarafından gerçekleştirilmiştir. Quazi ve O'Brien (2000), sosyal sorumluluk kavramına ilişkin farklı görüşleri iki boyutlu bir model üzerinde açıklamışlardır<sup>99</sup>:



### Şekil 1: Sosyal Sorumluluk Kavramına İlişkin İki Boyutlu Model

**Kaynak:** Ali M.Quazi, Dennis O'Brien, "An Empirical Test of a Cross-national Model of Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 25: 33-51, 2000, s.36

- **Klasik Görüş:** Kar maksimizasyonu temelli klasik görüşe göre; işletmenin sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunması, işletmeye gerçek anlamda herhangi bir fayda sağlayamayacağı gibi, işletme için katlanması gereken bir takım maliyetlere de neden olacaktır.
- **Sosyo-Ekonomik Görüş:** Sosyoekonomik görüş; dar kapsamlı sosyal sorumluluk uygulamalarını esas almakla birlikte, söz konusu uygulamaların belirli bir dereceye kadar benimsenmesinin, işletmeye maliyetli ve rahatsız edici

<sup>99</sup> Ali M.Quazi, Dennis O'Brien, "An Empirical Test of a Cross-national Model of Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 25: 33-51, 2000, s.36

yaptırımlardan kaçınma, müşteriler ve tedarikçilerle iyi ilişkiler kurma gibi getirilerinin olacağını kabul eden görüştür. Bu görüşe göre, işletmenin aynı anda hem kar maksimizasyonunu hem de sosyal taleplere hizmet etmeyi hedeflemesi mümkündür.

- **Modern Görüş:** Modern görüşe göre işletmenin, uzun vadede toplumla olan olumlu ilişkilerini sürdürerek sosyal sorumluluk uygulamalarından getiri elde edebilmesi mümkündür. Paydaş yaklaşımı, modern görüş kapsamında değerlendirilmektedir.
- **Yardımseverlik Görüşü:** Yardımseverlik görüşüne göre, işletme kendisi için bir takım maliyetlere neden olmasına rağmen, geniş kapsamlı sosyal sorumluluk uygulamalarını benimsemektedir. Bu güdü, etik değerlerden ve yardım etme ya da iyilik yapma hislerinden dolayı ortaya çıkmaktadır.

Yukarıdaki örneklerde de görüldüğü gibi, sosyal sorumluluk kavramını anlamaya ve açıklamaya yönelik olarak ileri sürülen teori ve yaklaşımları farklı kriterlere göre sınıflandırmak mümkündür. Bu çalışmada, daha bütüncül bir perspektif sağlanması amacıyla, teoriler, dayandığı temel disiplinler açısından sınıflandırılacaktır. Bu çerçevede söz konusu teori ve yaklaşımlar, “Ekonomi Temelli Teoriler” ve “İşletme ve Toplum Temelli Teoriler” olmak üzere iki ana başlık altında ele alınacaktır. Ekonomi temelli teoriler, işletmeyi esas alarak sorumluluk kavramını işletmenin ekonomik fonksiyonları ve elde ettiği kar açısından tanımlayan görüş ve yaklaşımlardan oluşurken; işletme ve toplum temelli teoriler ise, daha çok çevre ve paydaşları esas alarak sosyal sorumluluk kavramını işletmenin çevresi ile olan etkileşimi açısından tanımlayan görüş ve yaklaşımlardan oluşmaktadır.

#### **2.4.1. Ekonomi Temelli Yaklaşım ve Teoriler**

İşletmeyi esas alarak sorumluluk kavramını, işletmenin ekonomik fonksiyonları ve elde ettiği kar açısından tanımlayan görüş ve yaklaşımlar kapsamında Adam Smith ve Klasik Ekonomik Görüş ile Milton Friedman ve Kar Modeli ele alınmaktadır.

#### 2.4.1.1. Adam Smith ve Klasik Ekonomik Görüş

Adam Smith, 1759 yılında yazdığı “*The Theory of Moral Sentiments*” adlı eserinde ahlak felsefesini ve 1776 yılında yazdığı “*An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*” adlı eserinde liberal düşünce ve piyasa ekonomisine dayanan kapitalist modelin ilkelerini ortaya koymuştur. Bu iki eseriyle ekonomi ve ahlak bilimleri arasında bir sentez oluşturan Adam Smith, her ne kadar eserlerinde sosyal sorumluluk kavramından bahsetmese de, ileri sürdüğü temel kavram ve düşünceler, sosyal sorumluluk kavramına ilişkin ekonomi temelli teorilerin çıkış noktasını teşkil etmektedir.

Smith’e göre, birey kendini sevmek, özgür olmak, geleneklere uymak, çalışmak, duygudaşlık ve mübadele eğilimi olmak üzere altı davranış ilkesi ile harekete geçer. Bu ilkelere göre her birey, kendi çıkarının en iyi yargıcısıdır; dolayısıyla bunu izlemekte özgür olmalıdır. Her birey kendi çıkarını güderken “görünmeyen bir el” tarafından, kendi dileği olmaksızın toplum yararına da hizmet etmeye yöneltilir. Öyle ki, toplum yararını korumak için hareket ettiği zamana oranla daha büyük bir toplumsal yararın gerçekleşmesini sağlar<sup>100</sup>.

Adam Smith’in bireyin kendi çıkarlarını gözetirken, başka bir şey yapmasına gerek kalmadan, toplumun çıkarını da gözettiğini ileri süren “görünmeyen el” yaklaşımı, sağladığı analitik kolaylık kadar, ekonomik faaliyetlerde bireysel çıkar peşinde koşmaya makul ve meşru bir çerçeve de getirmiştir. Bu noktada, bireyin kendi çıkarını gözetme davranışının meşru çerçevesinin nasıl belirleneceği ve kendi çıkarını gözetme ile ahlaki olarak olumsuz bir durumu ifade eden bencillik arasında nasıl bir fark olduğunun açıklanması kritik önem taşımaktadır. Bencillik, bireyin kendi çıkarını gözetmede ortalama kabul gören sınırların üzerine çıkmasını, hukuka ve ahlaka karşı gelerek, başkalarının zararına olmasına rağmen kendi çıkarını gözetmesini ifade etmektedir. Piyasanın temel aktörü olan kendi çıkarını düşünen bireyin, hiçbir kısıtlama olmaksızın her tür amaç ve araç serbestliğine sahip bir birey olduğunu varsaymak mümkün değildir. Böyle bir varsayım, davranışların tümüyle içinde oluştukları sosyal bağlamdan koparılmalarmı gerektirir ki, bu, toplum içinde yaşayan birey için hiçbir

<sup>100</sup> Gülten Kazgan, **İktisadi Düşünce veya Politik İktisadın Evrimi**, 11.Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2004, s.59

şekilde söz konusu değildir. Adam Smith'in kişisel çıkarı peşinde koşarken, görünmeyen el yoluyla, topluma hizmet eden birey düşüncesinin, hatalı yorumlamalardan kaçınarak bu çerçevede düşünülmesi gerekmektedir<sup>101</sup>.

#### 2.4.1.2. Milton Friedman ve Kar Modeli

Milton Friedman 1962 yılında yazdığı "*Capitalism and Freedom*" adlı kitabında ve 1970 yılında yazdığı "*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*" adlı makalede sosyal sorumluluk kavramını ayrıntılı olarak ele almış ve Adam Smith'in kişisel çıkar ilkesini sosyal sorumluluk kavramına uyarlayarak ilgili yazında oldukça önemli tartışmalara neden olan bir teori ortaya koymuştur.

Friedman (1962)'a göre "*İşletmelerin yalnızca bir tek sorumluluğu vardır, o da oyunun kurallarına uymak koşulu ile kaynaklarını kullanmak ve karını artıracak şekilde faaliyetlerini tasarlamaktır. Burada oyunun kuralları ile ifade edilen, aldatma ve hile olmaksızın açık ve serbest rekabet koşullarının sağlanmasıdır*<sup>102</sup>."

Friedman (1970)'a göre, işletmelerin sosyal sorumluluğu kavramı, analitik boşluk içeren ve kesinlikten uzak bir kavramdır. Yalnızca insanlar sorumluluk sahibi olabilirler. İşletme ise yapay bir kişidir ve bu anlamda yapay sorumluluklara sahiptir, işletmenin bütün olarak sorumluluklarından bahsedebilmek mümkün değildir. İşletmelerin sosyal sorumluluğu doktrinini incelerken açıklığa kavuşturulması gereken ilk soru, sorumluluk kavramının kim için neyi ifade ettiğidir. Bu çerçevede sosyal sorumluluk, işletmenin sorumlulukları değil, işadamları olarak hissedarların veya yöneticilerin kendi bireysel sorumlulukları olabilir.

Eğer yönetici, yardım veya başka herhangi bir sosyal neden için parasal katkıda bulunmak istiyorsa işletmenin ekonomik kaynaklarını değil, kendi ekonomik kaynaklarını kullanmalıdır. Benzer şekilde hissedarlar da herhangi bir kısıtlama olmaksızın bireysel ekonomik kaynaklarını özgürce kullanabilirler. Ancak yöneticinin, hissedarların ekonomik kaynaklarını, sosyal açıdan adil olduğunu düşündükleri

<sup>101</sup> Ömer Demir, **İktisat ve Ahlak**, 1.Baskı, Ankara: Liberte Yayınları, 2003, s. 165-171; Harvey S. James, Farhad Rassekh, "*Smith, Friedman, and Self-Interest In Ethical Society*", **Business Ethics Quarterly**, 10, (3): 659-674, 2000, s.660

<sup>102</sup> Milton Friedman, **Capitalism and Freedom**, Chicago: University of Chicago Press, 1962, s.133

herhangi bir amaç için kullanmaları etik değildir. Zira bu durumda işletme yöneticisi, genel sosyal çıkar için başkasının parasını harcamaktadır. Kendi ‘sosyal sorumluluğu’ doğrultusunda faaliyette bulunduğu, hissedarların kazancı azalacak ve yönetici hissedarların parasını harcamış olacak, gerçekleştirdiği faaliyetten dolayı müşterilerin ödemesi gereken fiyat yükselecek ve müşterilerin parasını harcamış olacak, gerçekleştirdiği faaliyetten dolayı bazı çalışanların ücreti düşecek ve çalışanların parasını harcamış olacaktır.

Friedman (1970), yönetici ve hissedarlar arasındaki ilişkiyi vekalet teorisi çerçevesinde açıklamıştır. Bir vekil olarak yöneticinin yalnızca bir tek sorumluluğu vardır. Vekalet ilişkisinde asıl taraf olan hissedarlara karşı olan bu sorumluluk, işletmenin değerini maksimize etmektir. Hissedarlar işletmeye yatırım yapmakta ve yöneticinin karlarını maksimize etmesini beklemektedirler. Yönetici bu beklentiyi gerçekleştirdiğinde, aynı zamanda sosyal faydayı da maksimize edecektir. Çünkü kaynakları, serbest piyasa fiyat mekanizmasına göre en uygun şekilde kullanmış olacaktır.

Yöneticinin, hissedarların parasını kendi karar verdiği şekilde dağıtması, hissedarlara zorla vergi yüklemesine benzeten Friedman (1970), vergilendirmenin bir devlet politikası olduğunu belirtmiştir. Yönetici, sosyal sorumluluk için işletmenin ekonomik kaynaklarını kullandığında, özel bir girişimci için çalışıyor olmasına rağmen bir kamu görevlisine dönüşmektedir. Friedman’a göre, sosyal sorumluluk doktrini, politik mekanizmadaki sosyalist görüşün kabulünü gerektirmektedir. Fakat piyasa mekanizmasında, alternatif kullanım için kaynak dağıtımını uygun bir davranış biçimi değildir. Rekabet piyasasında kaynaklar etkin bir şekilde dağıtılmış durumdadır ve yöneticilerin, fiyat mekanizmasını izlemeleri ve karı maksimize etmeleri gerekmektedir<sup>103</sup>.

Ancak burada önemle vurgulanması gereken ve bazen ilgili yazında hatalı bir şekilde yorumlanan bir durum söz konusudur. Friedman, işletmenin tek sorumluluğu

---

<sup>103</sup> Milton Friedman, “*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*”, **New York Times Magazine**, September 1970, s.122-126.

[http://brunnen.shh.fi/portals/studymaterial/2009-2010/helsingfors/foretagandechforetagsledning/1819/material/handouts/FriedmanThe\\_Social\\_Responsibility.pdf](http://brunnen.shh.fi/portals/studymaterial/2009-2010/helsingfors/foretagandechforetagsledning/1819/material/handouts/FriedmanThe_Social_Responsibility.pdf)

olan karlılığın artırılmasının, yasalar ve etik geleneklerden oluşan temel toplum kurallarına uygun şekilde gerçekleştirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Yani burada, işletmenin daha fazla ekonomik getiri elde etmesi için hiçbir kısıtlama olmaksızın her tür amaç ve araç serbestliğine sahip olması gibi bir durum söz konusu değildir<sup>104</sup>.

## **2.4.2. İşletme ve Toplum Temelli Yaklaşım ve Teoriler**

Ağırlıklı olarak çevre ve paydaşları esas alarak, sosyal sorumluluk kavramını, işletmenin çevresi ile olan etkileşimi açısından tanımlayan görüş ve yaklaşımlar kapsamında, Eugene Schlossberger ve İkili Yatırımcı Modeli, Christopher Stone ve Davranışların Sosyal Kontrolü Modeli ile R.Edward Freeman ve Paydaş Teorisi ele alınmaktadır.

### **2.4.2.1. Eugene Schlossberger ve İkili Yatırımcı Modeli**

Eugene Schlossberger (1994), “İkili Yatırımcı” modeli ile işletme ve toplum ilişkilerine alternatif bir bakış açısı getirmiş ve Milton Friedman (1970), yöneticilerin tek sorumluluğu, hisse sahipleri için karı maksimize etmektir görüşüne karşı argümanlar sunmuştur.

Schlossberger (1994)’e göre; işletmeler hakkındaki düşünce şeklimizi etkileyen iki temel ayrım söz konusudur. Bunlardan birincisi, hissedar/paydaş ayrımı; ikincisi ise, özel işletme/kamu işletmesi ayrımıdır. İkili yatırımcı modeli, her iki ayrımın da aslında hatalı olduğunu vurgulayarak, işleme ve toplum ilişkilerine ilişkin yeni bir çerçeve sunmakta ve belirli işletme kararlarına rehberlik etmektedir.

İkili yatırımcı modeli, hissedar/paydaş ayrımına alternatif olarak, her işletmenin aslında iki tür yatırımcısı olduğu görüşünü ileri sürmektedir. Söz konusu görüşe göre; işletmeye farklı türde sermaye yatırımı yapan iki farklı yatırımcı söz konusudur. Bunlardan birincisi, işletmeye spesifik sermaye sağlayan hisse sahipleri; ikincisi ise, işletmeye “fırsat sermayesi” sağlayan toplumdur. Hisse sahipleri, işletmeye, makinalar, ücretler, binalar gibi unsurlar için gerekli olan “spesifik sermaye”yi sağlamaktadır. Ancak spesifik sermaye, işletmenin faaliyette bulunabilmesi için yeterli

---

<sup>104</sup> James, Rassekh, s.662

değildir. Zira hiçbir işletme, mevcut bilgi birikimini, eğitim sistemini, parasal sistemi, güvenlik işlevlerini ve altyapı hizmetlerini kullanmaksızın faaliyette bulunamaz. Söz konusu unsurlar ise, toplum tarafından sağlanan “fırsat sermayesini” ifade etmektedir. Bu çerçevede işletme için, “fırsat sermayesi” de, hisse sahipleri tarafından sağlanan “spesifik sermaye” kadar önemlidir. Bu nedenle de her işletmenin iki tür yatırımcısı vardır ve toplum aslında her işletmenin hissedarı niteliğindedir. Bu çerçevede toplumun ve toplumu oluşturan paydaşların aynı zamanda işletmenin hissedarı olması nedeniyle, her işletme aynı zamanda hem özel hem de kamu işletmesi niteliğindedir<sup>105</sup>.

Schlossberger (1994), ikili yatırımcı modelinin, geleneksel paydaş teorisine kıyasla önemli avantajları olduğunu vurgulayarak söz konusu avantajları şu şekilde sıralamıştır<sup>106</sup>:

- a) *Paydaş teorisinin öne sürdüğü sosyal sözleşme kavramına ilişkin problemlerden uzak olması:* Paydaş teorisi sosyal sözleşme kavramına dayalı olduğundan dolayı, toplumun ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmak, işletmenin amacından çok işletme üzerindeki bir zorlama olarak kabul edilmektedir. Zira sözleşme kavramının merkezinde spesifik bir sınırlama söz konusudur ve sözleşme yapmak, kendini belirli bir şekilde sınırlamak anlamına gelmektedir. Ancak işletmenin toplumun ihtiyaçlarına karşı duyarlı olması, karmaşık, esnek ve değişken karakteristiklere sahip bir süreçtir ve sözleşme için uygun değildir.
- b) *Topluma hizmet etmeyi, yalnızca işletmenin faaliyetleri üzerindeki bir zorlamadan ziyade, işletmenin amaçlarının bir parçası olarak ele alması:* İkili yatırımcı modeline göre beklenen, işletmenin aynı zamanda sosyal bir kurum gibi hareket etmesidir. İşletmenin sosyal bir kurum gibi davranması, işletmenin topluma borçlu olmasından çok, işletmenin topluma karşı asil vekil ilişkisine ve güvene dayanan yükümlülüklerinin olmasını ifade etmektedir. Topluma hizmet etmek işletmenin amaçlarının bir parçası olarak ele alındığında, yöneticinin hem hisse sahiplerine karşı hem de

---

<sup>105</sup> Eugene Schlossberger, “A New Model of Business: Dual – Investor Theory”, *Business Ethics Quarterly*, 4(4): 459-474, 1994, s.459-461

<sup>106</sup> Schlossberger, s.462

paydaşlara karşı asil-vekil ilişkisine ve güvenene dayanan bir takım yükümlülükleri söz konusudur.

- c) *Milton Friedman ve destekleyenlerin bireyselci işletme ve kar maksimizasyonu modeline karşı güçlü argümanlar sunması*: İkili yatırımcı modeline göre yönetici, iki grup yatırımcının da vekilidir ve bu çerçevede yöneticilerin de ikili yükümlülüğü söz konusudur: hisse sahipleri için kar elde etmek ve fırsat sermayesinin geri dönüşü olarak topluma katkıda bulunmak. Yönetici, her iki yatırımcı grubuna karşı olan yükümlülükleri arasında denge kurmalıdır. Zira, işletmelerdeki etik problemlerin çoğunun merkezinde topluma karşı olan yükümlülükler ile hisse sahiplerine karşı olan yükümlülükler arasındaki çatışma yer almaktadır.

Sonuç olarak ikili yatırımcı modeli, sosyal kaynakları fırsat sermayesi olarak görmektedir. Her ne kadar yatırımları, hisse sahiplerinin yatırımlarından farklı olsa da, tüm paydaşlar (sanal olarak) işletmenin aynı zamanda hissedarlarıdır ve eksikliği durumunda işletmenin faaliyetlerini sürdüremeyeceği fırsat sermayesini sağlamaktadırlar. Dolayısıyla da işletmenin, hissedarlarına olduğu gibi topluma ve toplumu oluşturan paydaşlara karşı da, bir takım yükümlülükleri söz konusudur<sup>107</sup>.

#### **2.4.2.2. Christopher Stone ve Davranışların Sosyal Kontrolü Modeli**

Christopher D. Stone (1975), “*Where the Law Ends: Social Control of Corporate Behavior*” adlı eserinde, işletme davranışlarının kontrolünde tamamen yasalara dayanan bakış açısını eleştirerek, geleneksel yasal mekanizmaların, işletmenin sosyal sorumluluk anlayışına uygun olmayan davranışlarını kontrol etmekte yetersiz olduğunu vurgulamıştır. Stone (1975), oldukça uzun süredir doğru olarak kabul edilen bir anlayışa şüphe ile yaklaşarak yoğun tartışmalara yol açmış ve işletme davranışının kontrolünde geleneksel yasal mekanizmaların ötesine gidilerek sosyolojik, politik ve psikolojik boyutların dikkate alınması gerektiğini vurgulamıştır<sup>108</sup>.

<sup>107</sup> Andrew L.Friedman, Samantha Miles, **Stakeholders: Theory and Practice**, Oxford University Press, 2006, s.73

<sup>108</sup> James R. Silkenat, “*Book Review Where The Law Ends: The Social Control of Corporate Behavior by Christopher Stone*”, **Harvard Law Review**, 89 (7): 1645-1653, 1976, s.1646.

Christopher Stone (1985); işletmelerin, toplumun baskın aktörü haline geldiklerini ve bu durumun topluma özgü bir takım özel karakteristikleri de beraberinde getirdiğini ifade etmiştir. Diğer bir ifade ile, toplumda meydana gelen olayların önemli bir kısmı, bireylerin eylemlerinden çok işletmelerin eylemleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Stone, bireyleri, hisse sahiplerinin emirleri doğrultusunda karar alan ve işletmede belirli bir mevki sahibi olan kişiler olarak ele almaktadır. Ancak yasal açıdan ele alındığında, işletme de, yasal bir birey statüsüne sahiptir ve sonuç olarak da insanların sahip olduğu yasal haklara, imtiyazlara ve yükümlülüklerle sahiptir. Diğer bir ifade ile, işletme kurulduğu anda, sahiplerinden, yöneticilerinden ve çalışanlarından bağımsız olarak var olmakta ve kendisine ait bir kimliği olmaktadır. Stone (1985), bu durumda, işletmenin vekili statüsündeki bireylerin karar ve eylemleri için işletmenin sorumlu olacağı şekilde, yasaların da ötesinde “sosyal olarak onaylanan sınırlar” belirlenebilmesi mümkün müdür? sorusuna cevap aramaktadır<sup>109</sup>.

Geleneksel anlamda bakıldığında, işletmelerin sorumluluklarının, toplumdaki bireyleri korumak için toplum tarafından yönetilmek, kontrol edilmek veya manipüle edilmek durumunda kaldığı görülmektedir. Milton Friedman’ın görüşüne göre, piyasa sistemi, işletme davranışı üzerindeki bir kontrol mekanizmasıdır. İşletmenin hatalı yönetilmesi, çalışanları için iyi bir çalışma ortamı sunamaması ve üretim hataları, piyasa tarafından disipline edilmektedir. Ancak piyasa sisteminin başarısız olduğu veya ekonomik anlamdaki olumsuzlukları engelleyemediği durumlar söz konusu olabilmektedir. Bu durumda, işletmenin eylemlerini kontrol edebilmek için yasal sistem devreye girmekte ve işletmenin kabul edilmeyen davranışları cezalandırılmaktadır. Sonuç olarak işletmeyi sorumluluk için zorlayan negatif eylemlere dayalı bir kontrol mekanizması söz konusudur.

Ancak Stone’a göre, işletme davranışlarının kontrol edilebilmesi için, geleneksel yasal mekanizmalardan daha fazlasına ihtiyaç vardır. Zira işletme yasal bir birey statüsüne sahip olmasına ve insanların sahip olduğu yasal haklara, imtiyazlara ve yükümlülüklerle sahip olmasına rağmen işletmelere hapis cezası verilmesi mümkün değildir. Öte yandan işletmenin herhangi bir yanlış davranışında bireysel olarak bir

---

<sup>109</sup> Christopher D. Stone, “*Corporate Regulation: The Place of Social Responsibility*” in **Corrigible Corporations & Unruly Law**, Brent Fisse and Peter A. French (eds), San Antonio, Tex.: Trinity Univ. Press, 1985, s.13

çalışanın sorumlu tutulması nadir olarak görülmektedir. Bunun yanı sıra; yasal yaptırımlar, rasyonel örgütsel planlama sürecinde yavaş ve küçük etkilerde bulunmaktadır ve görev uzmanlaşmaları, merkezi olmayan karar alma süreci, departmanlar arası rekabet gibi nedenler, bazı durumlarda yasal gerekliliklerin hiçe sayılmasını ve uygun olmayan davranışları teşvik edebilmektedir<sup>110</sup>. Yasal kontrol mekanizması ile ilgili olarak ortaya çıkan tüm bu problemler, alternatif kontrol mekanizmalarına gerek duyulmasına neden olmaktadır.

Alternatif kontrol mekanizmaları; yasal kontrol mekanizmalarının dışında, işletmeyi sosyal işbirlikleri konusunda teşvik edecek ve topluma zarar vermesine engel olacak mekanizmaları ifade etmektedir. Söz konusu alternatif mekanizma, Stone (1985) tarafından ‘sosyal sorumluluk’ olarak ifade edilmiştir. Christopher Stone, sosyal sorumluluk kavramını, zorlayıcı, olumsuz, geleneksel sosyal araçlar olmaksızın “işletme davranışlarını değiştirme aracı” olarak kabul etmektedir<sup>111</sup>.

Bu çerçevede Stone (1985), sosyal sorumluluk kavramını iki farklı yaklaşım açısından analiz etmiştir. Birinci yaklaşım olan müdahaleci yaklaşıma göre; işletmenin topluma zarar verebilecek potansiyel davranışlarını sınırlandırmaya yönelik yasaların düzenlenmesine ve yasalar vasıtasıyla işletmeyi ‘sorumlu’ hale getirmeye dayanmaktadır.

Stone tarafından ileri sürülen ikinci yaklaşım ise; gönüllülük yaklaşımıdır. Gönüllülük yaklaşımı, işletme davranışlarının yasalar vasıtasıyla sınırlandırılmasından çok, işletmenin amaçları ve değerleri vasıtasıyla kendi kendini sınırlandırarak hem kendisi hem de toplum için karlı olabilmesini ifade etmektedir. Bu yaklaşım, işletmenin sosyal sorumluluk davranışının gerekliliği anlayışından ziyade, işletmenin sosyal sorumluluk bilincini karar alma sürecine ve işletmenin tüm eylemlerine dahil etmesi anlayışını ifade etmektedir. İşletmenin yasal kaygılar kadar ahlaki kaygıları da dikkate alması gerektiğini ifade eden gönüllülük yaklaşıma göre; yasalar, işletme davranışları üzerindeki tek sınırlandırıcı unsur değildir. İşletmenin içsel yönetim sistemindeki

---

<sup>110</sup> Lauren B. Edelman, Mark C. Suchman, “*The Legal Environments of Organizations*”, **Annual Review of Sociology**, 23: 479-515, 1997, s.487

<sup>111</sup> Stone, s.14

yapısal değişikliklere bağlı olan bu kontrol mekanizması, “sosyal sorumluluğun içselleştirilmesi” olarak tanımlanmaktadır<sup>112</sup>.

#### 2.4.2.3. R.Edward Freeman ve Paydaş Teorisi

Seksenlerin ilk yarısında Edward Freeman, sosyal sorumluluk konusunda günümüzde en fazla başvurulan teorilerden biri olan paydaş teorisini geliştirmiştir<sup>113</sup>. Paydaş kavramı, işletme ve toplum arasındaki ilişkinin anlaşılması açısından temel bir fikir olarak ön plana çıkmaktadır ve iki önemli ilkeye dayanmaktadır. Bunlardan ilki, herhangi bir kişinin haklarına zarar vermemektir. İkincisi ise, işletmenin faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan etkilerin sorumluluğunun taşınmasına ilişkindir<sup>114</sup>.

Freeman ve Reed (1983); paydaş kavramını geniş ve dar kapsamlı olmak üzere iki şekilde tanımlamışlardır. Geniş kapsamlı tanıma göre paydaş, işletmenin hedeflerine ulaşmasını etkileyecek ya da işletmenin söz konusu hedeflerine ulaşmasından etkilenecek tüm kişi ve grupları ifade etmektedir. Geniş kapsamlı tanıma göre devlet ve kamu kurumları, meslek ve ticaret odaları, rakipler, tedarikçiler, çalışanlar, tüketiciler, sendikalar, finans kurumları, sivil toplum örgütleri, yerel toplum, hissedarlar işletmenin paydaşlarını oluşturmaktadır. Dar kapsamlı tanıma göre ise, işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için bağımlı olduğu kişi ve gruplar işletmenin paydaşları olarak kabul edilmektedir. Bu çerçevede çalışanlar, tüketiciler, bazı tedarikçileri bazı kamu kurumları, bazı finans kurumları ve hissedarlar işletmenin paydaşlarını oluşturmaktadır<sup>115</sup>.

Paydaş teorisinin ana amacı; işletme ile paydaşları arasındaki ilişkileri koordine etmeye ve farklı paydaş gruplarının çıkarları arasında bir denge kurmaya yönelik teorik altyapı sağlamaktır. Paydaş yönetimi olarak adlandırılan bu süreçte, cevaplanması gereken soruları Carroll (1993) şu şekilde belirtmiştir<sup>116</sup>:

#### 1. İşletmenin paydaşları kimlerdir?

---

<sup>112</sup> a.g.e., s.17

<sup>113</sup> Yamak, s.56

<sup>114</sup> Tak, s.47

<sup>115</sup> R.Edward Freeman, David L. Reed, “*Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*”, *California Management Review*, 25(3): 88-106, 1983 s.90-91

<sup>116</sup> Archie B.Carroll, **Business and Society, Ethics and Stakeholder Management**, 2<sup>nd</sup> Edition, South-Western Publishing, 1993, s.66

2. Bu paydaşların işletme ile ilgisi nedir?
3. Paydaşlar, işletme için ne gibi fırsat ve tehditler sunmaktadır?
4. İşletme, paydaşlarına karşı ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü sorumlulukları nelerdir?

Freeman (1984) ise, paydaş yönetimi sürecinin üç aşamadan oluşan bir süreç olduğunu belirtmiştir. Birinci aşama olan ‘Hazırlık Aşaması’nda, paydaşların belirlenmesi ve paydaşların işletmeden beklentileri ile sahip oldukları hakların analiz edilmesi, ikinci aşama olan ‘Süreç Aşaması’nda, işletmenin paydaşları ile olan ilişkilerinin ve bu ilişkileri yönetmede gerekli olan örgütsel süreçlerin belirlenmesi, son aşama olan ‘İşlem Aşaması’nda ise işletme ile paydaşları arasında gerçekleşen işlemlerin analizi ve yürütülmesi söz konusudur<sup>117</sup>.

İlgili yazında oldukça geniş yer bulan paydaş teorisi ile ilgili önemli bir çalışma Donaldson ve Preston (1995) tarafından gerçekleştirilmiş ve bu çalışmada paydaş teorisi, tanımlayıcı, araçsal ve normatif olmak üzere üç farklı boyut açısından ele alınmıştır. *Tanımlayıcı* bakış açısıyla paydaş teorisi; işletme ile paydaşları arasındaki ilişki durumunu yansıtmaya ve açıklamaya yöneliktir. İşletme ile paydaşları arasındaki ilişkilerin hem işletme, hem de paydaşlar tarafına odaklanan bu yaklaşım, işletmenin doğasını, yöneticilerin yönetim biçimini, yönetim kurulu üyelerinin düşüncelerini, işletmenin nasıl yönetildiğini ele almakta ve paydaş kavramını geniş kapsamlı olarak tanımlamaktadır. *Araçsal* bakış açısıyla paydaş teorisi ise; karlılık, büyüme gibi geleneksel işletme amaçlarının başarılması ile paydaş yönetimi arasındaki ilişkiyi açıklamaya yöneliktir. Araçsal bakış açısına göre, finansal performansın artırılması, paydaşların dikkate alınması ve paydaşlarla olan ilişkilerin etkin bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Bu çerçevede paydaş ile ifade edilen, işletmenin finansal performansını gerçek anlamda etkileyebilecek kişi ve grupları ifade etmektedir. Paydaş teorisinde *normatif* bakış açısı ise, işletme ile paydaşları arasındaki ilişkilerin normatif ahlaki kurallara dayandığını ifade etmektedir. Burada, faydayı maksimize etmeye çalışırken sadece paydaşları kullanmayı isteyen bakış açısı yerine, işletmenin ahlaki

---

<sup>117</sup> R.Edward Freeman, **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984, s.54-58

kurallardan oluşan politikalar kullanmaları ve doğru işler yapması için sosyal sorumluluk anlayışına uygun hareket etmesi gerektiği vurgulanmaktadır<sup>118</sup>.

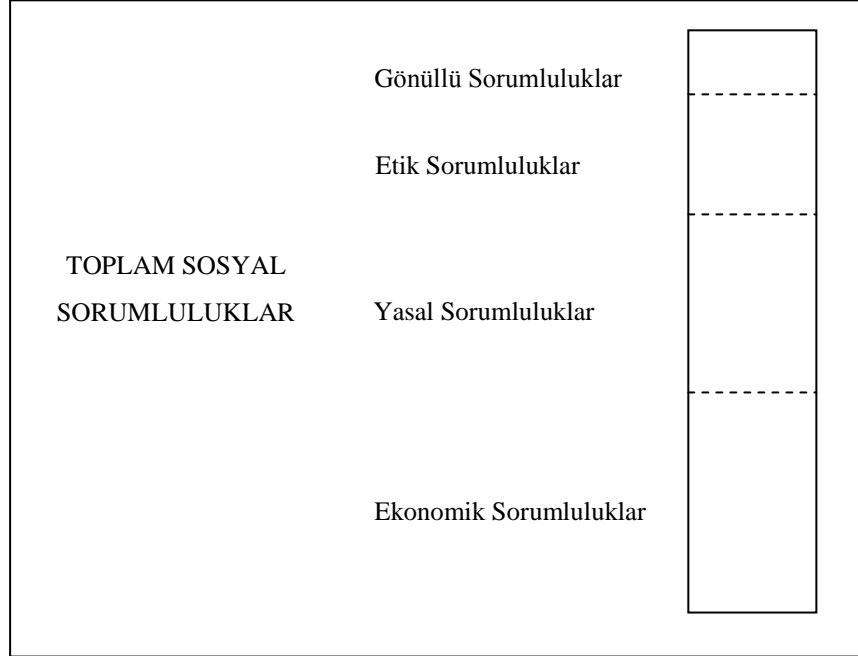
İşletme ile paydaşları arasındaki ilişkilere yönelik olarak paydaş teorisi tarafından sunulan genel çerçeve, sosyal sorumluluk kavramının tanımlanması, yönetilmesi ve değerlendirilmesi sürecinde önemli faydalar sağlamaktadır. İlgili yazındaki sosyal sorumluluk tanımları incelendiğinde, ortaya konulan tanımların önemli bir kısmında paydaş kavramına başvurulduğu görülmektedir. Sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranan işletmelerin, paydaşlarını dikkate almaları, paydaşlarının beklentilerine karşılık vermeleri, paydaşlarına karşı olan yükümlülüklerini yerine getirmeleri ve kendi çıkarları ile paydaşların çıkarları arasında denge kurmaları beklenmektedir.

---

<sup>118</sup> Thomas Donaldson, Lee E. Preston, “*The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*”, **The Academy of Management Review**, 20 (1): 65-91, 1995

## 2.5. Sosyal Sorumluluk Boyutları

İlgili yazında en fazla kabul gören ve çok sayıda araştırmaya temel teşkil eden sosyal sorumluluk boyutları; Carroll (1979, 1991) tarafından ortaya konulan ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluk boyutlarıdır. Carroll (1979), sosyal performans kavramına ilişkin makalesinde, sosyal performansın birinci boyutu olarak sosyal sorumluluk kavramının tanımlanmasını ele almış ve ilgili yazında daha önce yapılan tanımlamalar doğrultusunda, sosyal sorumluluk kavramına ilişkin dört boyutu belirlemiştir.



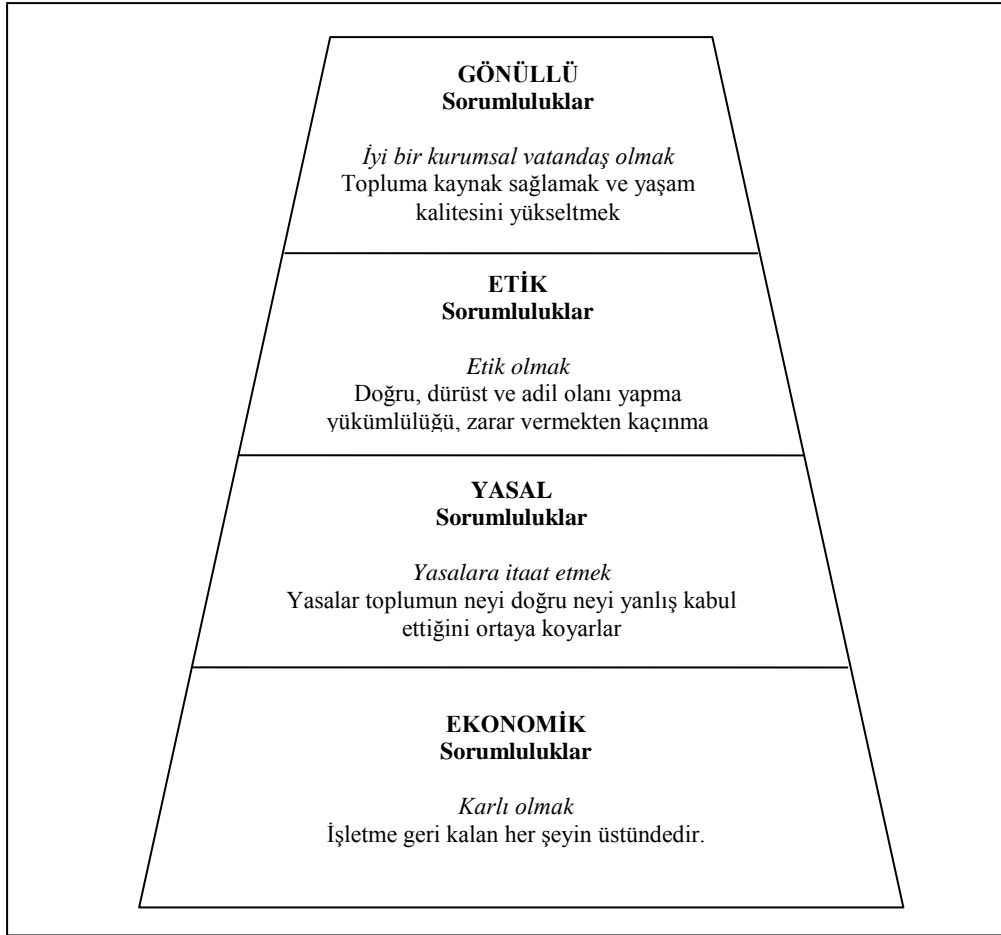
**Şekil 2: Sosyal Sorumluluk Boyutları (Carroll, 1979)**

**Kaynak:** Archie B. Carroll, "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *The Academy of Management Review*, 4 (4): 497-505, 1979, s.499

Carroll (1979), yazındaki sosyal sorumluluk tanımlarını kategoriler şeklinde bir araya getirerek oluşturduğu bu boyutların birbirini dışlar nitelikte olmadığını ve kümülatif bir toplamı ifade etmediğini belirtmiştir. Burada daha çok, bir uçta ekonomik kaygıların ve eylemlerin, diğer uçta ise sosyal kaygıların ve eylemlerin olduğu bir sınıflandırma söz konusudur. İşletmenin aynı anda tüm sosyal sorumluluk boyutlarını

yerine getirebileceği gibi, yerine getirilen bir sorumluluk ekonomik, yasal, etik veya gönüllülük boyutlarının hepsi tarafından kapsanabilmektedir<sup>119</sup>.

Carroll, 1979 yılında ortaya koyduğu boyutları 1991 yılında yaptığı çalışma ile daha ayrıntılı olarak incelemiş ve 'sosyal sorumluluk piramidi' adını verdiği modeli ortaya koymuştur. Carroll (1991), söz konusu çalışmasında, sosyal sorumluluk kavramına ilişkin tüm boyutların kapsam olarak genişlediğini, fakat etik ve gönüllülük boyutlarının, işletmelerin sosyal sorumluluk uygulamalarında önemli bir yer edinmeye başladığını ifade etmiştir<sup>120</sup>.



**Şekil 3: Sosyal Sorumluluk Piramidi (Carroll, 1991)**

**Kaynak:** Archie B.Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", **Business Horizons**, 39-48, 1991, s. 42

<sup>119</sup> Carroll, 1979, s.499-500

<sup>120</sup> Archie B.Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", **Business Horizons**, 39-48, 1991, s. 40

Carroll (1979, 1991) tarafından ileri sürülen dört sosyal sorumluluk boyutunun geçerliliğini ve göreceli önem derecesi ölçmeye yönelik çeşitli ampirik çalışmalar da gerçekleştirilmiştir. Aupperle ve diğerleri (1985) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, 241 üst düzey yöneticiye, Carroll'un belirlediği dört boyuta ilişkin ifadeler yöneltilmiş ve bu doğrultuda her bir boyutun göreceli önem derecesi ölçülmüştür. Araştırma sonucunda, işletmelerin ağırlık sırası ile ekonomik (= 3,50), yasal (= 2,54), etik (= 2,22) ve gönüllü sorumluluk (= 1,30) boyutlarına önem verdikleri ortaya çıkmıştır<sup>121</sup>. Benzer şekilde, Pinkston ve Carroll (1996), sosyal konuların daha önemli hale gelmesi ile birlikte, işletmelerin sosyal sorumluluk yönelimlerinde bir değişiklik olup olmadığını ortaya koymak üzere gerçekleştirdikleri çalışmada, 591 üst düzey yöneticiye, sosyal sorumluluk yönelimlerine ilişkin sorular yöneltilmişlerdir. Araştırma sonuçlarında, sosyal sorumluluk boyutlarına verilen önem derecesinin sıralamasında bir değişiklik olmadığı, fakat ekonomik boyuta verilen önem derecesi ile yasal boyuta verilen önem derecesi arasındaki farkın azaldığı ve etik sorumluluklara verilen önem derecesinin arttığı tespit edilmiştir<sup>122</sup>.

### 2.5.1. Ekonomik Sorumluluklar

Geleneksel anlamda ele alındığında, işletmeler, toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri sunmak için tasarlanan ekonomik birimlerdir. Kar elde etme, girişimci için birincil teşvik unsurunu oluşturmaktadır. Toplumun temel ekonomik birimi olarak işletmelerin birincil rolü; tüketicilerin ihtiyaç duydukları mal ve hizmetleri üretmek ve bu süreçte kabul edilebilir bir kar elde etmektir. Bazı bakış açılarına göre ise, teşvik unsuru olarak kabul edilebilir kar elde etme düşüncesi, kar maksimizasyonu düşüncesine dönüşmüş durumdadır.

İşletmenin ekonomik sorumlulukları, en temel sorumluluk boyutunu oluşturmaktadır. Zira sosyal sorumluluk kavramına ilişkin diğer üç boyut, işletmenin

---

<sup>121</sup> Kenneth E. Aupperle, Archie B. Carroll, John D. Hatfield, "An Empirical Examination of The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability", **Academy of Management Journal**, 28 (2): 446-463, 1985, s.457

<sup>122</sup> Pinkston, Tammie S; Carroll, Archie B, "A retrospective examination of CSR orientations: Have they changed?", **Journal of Business Ethics**, 15(2): 199-206, 1996, s.204

ekonomik sorumluluklarını yerine getirmesine bağlıdır. Bu çerçevede Carroll (1991), işletmenin ekonomik sorumluluklarını şu şekilde sıralamıştır<sup>123</sup>:

- İşletmenin faaliyetlerini, hisse başına düşen karı maksimize edecek şekilde gerçekleştirmesi,
- İşletmenin mümkün olduğunca karlı olmayı taahhüt etmesi,
- İşletmenin güçlü rekabet konumunu koruması,
- İşletmenin faaliyetlerini yüksek verimlilik düzeyinde gerçekleştirmesi,
- Başarılı işletmenin, sürekli kar elde eden işletme olarak tanımlanması

İşletmenin ekonomik sorumluluklarının taşıdığı önem, sosyal sorumluluğa ilişkin klasik ekonomik görüş çerçevesinde ayrıntılı olarak ele alınmış ve aslında işletmenin tek sorumluluğunun, ekonomik sorumluluklarını yerine getirmesi olduğu önemle vurgulanmıştır. Sosyal sorumluluk kavramına ilişkin klasik ekonomik görüş çerçevesinde, Milton Friedman (1962), işletmelerin yalnızca bir tek sorumluluğu olduğunu ifade etmiştir. Friedman'a göre bu sorumluluk, aldatma ve hile olmaksızın, açık ve serbest rekabet koşullarında işletmenin kaynaklarını kullanması ve karını artıracak şekilde faaliyetlerini tasarlamasıdır. İşletme ekonomik sorumluluklarını yerine getirdiği takdirde zaten sosyal fayda yaratacaktır ve başka bir sorumluluk yüklenmesine gerek yoktur<sup>124</sup>.

Novak (1996), işletmenin ekonomik sorumluluklarını belirlerken, yalnızca kar maksimizasyonu fikrini dikkate almamış ve ekonomik sistemi de kapsayan daha bütüncül bir yaklaşım ortaya koymuştur. Bu çerçevede Novak (1996) tarafından belirlenen ekonomik sorumluluklar şu şekildedir<sup>125</sup>:

- Gerçek değerinde mal ve hizmet sunarak müşterileri tatmin etmek,
- İşletmeye yapılan yatırımlar için, adil bir geri dönüş elde etmek,
- Yeni iş alanları yaratmak,
- Ekonomik faaliyetler konusunda hareketlilik sağlayarak, bireylere ekonomik koşulların geliştiğini hissettirmek,

---

<sup>123</sup> Carroll, 1991, s.40

<sup>124</sup> Friedman, 1962, s.133

<sup>125</sup> Michael Novak, **Business as a Calling: Work and the Examined Life**, New York: The Free Press, 1996, s.141-143

- Yenilik ve yaratıcılığı teşvik etmek,
- Çoğunluğun tahakkümünü önleyebilmek için, vatandaşların ekonomik çıkarlarını çeşitlendirmek

Schwartz ve Carroll (2003) ise, işletmenin ekonomik sorumluluklarını, araçsal bakış açısı ile ele alarak, işletme üzerinde doğrudan veya dolaylı olarak olumlu bir ekonomik etkide bulunması için gerçekleştirilen faaliyetler olarak tanımlamışlardır. Carroll (1991) tarafından belirlenen ekonomik sorumluluklara benzer şekilde, olumlu ekonomik etki, iki temel kritere dayanmaktadır. Birbiri ile ilişkili olan bu iki kriter: kar maksimizasyonu ve hisse değerinin maksimizasyonudur. Schwartz ve Carroll (2003), doğrudan olumlu bir ekonomik etkide bulunması için gerçekleştirilen faaliyetlere örnek olarak, satışları artırmaya veya yasal işlemlerden kaçınmaya yönelik olarak gerçekleştirilen faaliyetleri göstermişlerdir. Dolaylı şekilde olumlu bir ekonomik etkide bulunması için gerçekleştirilen faaliyetler için ise, çalışanların moralini artırmaya veya işletmenin kamuoyundaki imajını güçlendirmeye yönelik olarak gerçekleştirilen faaliyetleri örnek olarak göstermişlerdir<sup>126</sup>.

### 2.5.2. Yasal Sorumluluklar

Yasal düzenlemeler, işletme faaliyetlerinin düzenlenmesi konusunda toplum için bir tür 'güvenlik ağı' niteliğindedir. Piyasa güçleri ve ahlaki inançların, işletmelerin kısa dönem odaklı eylemlerinin zarar verici sonuçlarını kısıtlama konusunda yeterli olmadıklarına dair çok sayıda kanıt söz konusudur. Bu nedenle kamusal düzenlemeler ve yasalar, tarihsel süreç içinde, işletme ve toplum arasında denge kurulması için gerekli bir araç olarak kabul edilmişlerdir<sup>127</sup>.

İşletmenin yalnızca kar elde etme amacı doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmeleri toplum tarafından onaylanan bir durum değildir. İşletmelerin aynı zamanda yasalar ve yönetmeliklerin çizdiği kurallar çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmeleri beklenmektedir. İşletmeler, ekonomik amaçlarını gerçekleştirirken,

<sup>126</sup> Mark S.Schwartz, Archie B.Carroll, "Corporate Social Responsibility: A Three Domain Approach", **Business Ethics Quarterly**, 13(4):503-530, 2003, s.508

<sup>127</sup> David A.Whetten, Gordon Rands, Paul Godfrey, "What Are the Responsibilities of Business to Society?", **Handbook of Strategy and Management** içinde, Editör: Andrew Pettigrew, Howard Thomas, Richard Whittington, Sage Publications, 2002, s.388

toplumda arasındaki ‘sosyal sözleşme’ye uygun şekilde hareket etmeleri gerekmektedir. Yasal sorumluluklar, bir toplumdaki ahlaki değer ve normların yazılı olarak düzenlenmiş şeklini ifade etmektedir. Sosyal sorumluluk piramidinin ikinci basamağını oluşturan yasal sorumlulukların tarihsel süreç içindeki gelişimine bakıldığında, serbest piyasa sisteminin temel kurallarından biri olarak ekonomik sorumluluklarla bir arada yer aldığı görülmektedir.

Carroll (1991), işletmelerin yasal sorumluluklarını şu şekilde sıralamıştır<sup>128</sup>:

- İşletmenin faaliyetlerini, devletin ve yasaların beklentilerine uygun şekilde gerçekleştirmesi
- İşletmenin, devletin ve yerel yönetimlerin düzenlemelerine uyması
- İşletmenin, yasalara riayet eden bir kurumsal vatandaş olması
- Başarılı işletmenin, yasal zorunlulukları yerine getiren işletme olarak tanımlanması
- İşletmenin, mal veya hizmetleri sunarken en azından minimum yasal zorunlulukları yerine getirmesi

Schwartz ve Carroll (2003), işletmelerin yasal sorumluluklarını yerine getirmeleri sürecini; uyum gösterme, yasal işlemlerden kaçınma ve yasal süreçteki değişimleri öngörme olmak üzere üç ayrı kategoride incelemişlerdir<sup>129</sup>:

**Uyum Gösterme:** İşletmeler yasal sorumluluklara uyum gösterme davranışını; pasif şekilde uyum gösterme, sınırlandırıcı şekilde uyum gösterme ve fırsatçı şekilde uyum gösterme olmak üzere üç farklı şekilde gerçekleştirirler. *Pasif uyum gösterme*, işletmenin kendi isteği ile gerçekleştirdiği bir davranışın aynı zamanda yasanın da gerekliliği olmasını ifade etmektedir. Örneğin hız limitinin 90 km olduğu bir yolda, kişi öncelikle hız limiti olduğu için değil de kendi güvenliği için 90 km veya daha düşük bir hızda seyrediyorsa bu durum pasif uyum davranışına örnek teşkil etmektedir. İşletmeler açısından ele alındığında ise, yasal bir düzenleme olmamasına rağmen işletmenin belirli bir ürün için güvenlik standardı oluşturması pasif uyum davranışını ifade etmektedir. *Sınırlandırıcı şekilde uyum gösterme* ise, yasal sistemin işletme davranışını

---

<sup>128</sup> Carroll, 1991, s.40

<sup>129</sup> Schwartz, Carroll, s.510-511

sınırlandırmasını, zorlamasını ve değiştirmesini ifade etmektedir. Örneğin hız limitinin 90 km olduğu bir yolda, acelesi olan kişinin 110 km ile seyretmesi hız limiti tarafından sınırlandırılmaktadır. İşletmeler açısından ele alındığında ise, vergi ödemeleri, tarifeler ve faaliyetlere ilişkin diğer yasal görevler sınırlandırıcı yasal araçları temsil etmektedir. Fırsatçı şekilde uyum göstermede ise; işletme, belirli eylemleri gerçekleştirebilmek için yasadaki boşlukları kendi avantajına kullanmanın yollarını aramaktadır. Burada işletme kâğıt üzerinde yasalara uyma davranışı göstermekte, fakat yasanın ruhuna uygun davranmamaktadır. Fırsatçı şekilde uyum göstermenin bir diğer şekli de, işletmenin faaliyetlerini sürdürmek için, yasal standartların daha zayıf olduğu yargısal alanları (bölge veya ülkeleri) seçmesidir.

***Yasal İşlemlerden Kaçınma:*** Yasal işlemlerden kaçınma; işletmenin ihmali nedeniyle ortaya çıkabilecek sonuçlar için gelecekte karşılaşılabileceği yasal takip ve işlemlerden kaçınma arzusuyla gerçekleştirdiği eylemleri ifade etmektedir. Bu tarz bir endişe üzerine gerçekleştirilen tehlikeli ürünleri üretmeme, hatalı ürünleri gönüllü olarak geri çağırma, çevreye zarar veren faaliyetleri durdurma gibi davranışlar, yasal işlemlerden kaçınma davranışına örnek teşkil etmektedir.

***Yasal Süreçteki Değişimleri Öngörme:*** Yasal süreç, doğası gereği yavaş işleyen bir süreçtir. Bu nedenle işletme, yasa yürürlüğe girer girmez hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmek için bir takım eylemleri önceden gerçekleştirebilir.

İşletmelerin, yukarıda ana hatlarıyla açıklanan şekilde yerine getirdikleri yasal sorumluluklarının çerçevesi, iş görenlerin, tüketicilerin, rakiplerin, çevrenin ve hissedarların haklarının korunmasını garanti altına almak üzere tasarlanan kanun ve yönetmelikler ile uluslararası anlaşmalar tarafından çizilmektedir.

Türkiye’de sosyal sorumluluk için özel olarak tasarlanmış kanunlar olmamakla birlikte, sosyal sorumluluk konularıyla ilgili çeşitli kanunlar bulunmaktadır<sup>130</sup>. Türkiye’de işletmelerin yasal sorumluluklara ilişkin çerçeveyi çizen kanunlar şu şekildedir:

---

<sup>130</sup> Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu, 2008, s.12  
[http://www.unglobalcompact.org/docs/networks\\_around\\_world\\_doc/Network\\_material/CSR\\_Report\\_in\\_Turkish.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/networks_around_world_doc/Network_material/CSR_Report_in_Turkish.pdf)  
(Erişim Tarihi: 12.04.2010)

**5520 Sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu:** 13.06.2006 tarihinde kabul edilen 5520 sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 3.Maddesine göre; Kanununun 1 inci maddesinde sayılı kurumlardan (Sermaye şirketleri, Kooperatifler, İktisadî kamu kuruluşları, Dernek veya vakıflara ait iktisadî işletmeler, İş ortaklıkları) kanunî veya iş merkezi Türkiye'de bulunanlar, gerek Türkiye içinde gerekse Türkiye dışında elde ettikleri kazançların tamamı üzerinden vergilendirilirler<sup>131</sup>.

Devletin refah düzeyini yükseltmek, huzur ve güven ortamını sağlamak, adalet, güvenlik ve sağlık hizmetlerini aksatmadan yürütmek gibi hizmetleri yürütebilmesi için yeterli ölçüde parasal kaynağa sahip olması gerekmektedir. Vergi gelirleri de devlet açısından bu bakımdan önemli bir kaynak teşkil etmektedir. Bu çerçevede, işletmelerin vergilerini düzenli bir şekilde ödemeleri, en temel yasal sorumluluklarından birisini teşkil etmektedir.

**4857 Sayılı İş Kanunu:** 22.05.2003 tarihinde kabul edilen 4857 sayılı İş Kanununun amacı, işverenler ile bir iş sözleşmesine dayanarak çalıştırılan işçilerin çalışma şartları ve çalışma ortamına ilişkin hak ve sorumluluklarını düzenlemektir (Madde 1). Söz konusu kanunda; işletmelerin, eşit davranma, iş sözleşmeleri ve feshi, ücret, işin düzenlenmesi, iş sağlığı ve güvenliği gibi konulara ilişkin yasal sorumlulukları ayrıntılı bir şekilde yer almaktadır.

4857 Sayılı İş Kanunu çerçevesinde, işletmelerin iş görenlere karşı yasal sorumlulukları arasında; iş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefî inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapmama (Md. 5), süresi bir yıl ve daha fazla olan iş sözleşmelerini yazılı şekilde yapma (Md. 8), iş sözleşmesinin feshini, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayandırma (Md.18), elli veya daha fazla işçi çalıştırdıkları özel sektör işyerlerinde yüzde üç özürlü ve yüzde iki eski hükümlü işçiyi meslek, beden ve ruhi durumlarına uygun işlerde çalıştırma (Md. 30), ücreti gününde ödeme (Md. 32), iş görenlerin çalışma ve dinlenme sürelerine uygun davranma (Md.63,68), on beş yaşını doldurmamış çocukları çalıştırmama, (Md.71), işyerinde iş

---

<sup>131</sup> 5520 Sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu, <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5520.html>, (Erişim Tarihi: 12.04.2010)

sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi alma, araç ve gereçleri noksansız bulundurma (Md.77) yer almaktadır<sup>132</sup>.

**4077 Sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun:** 1995 yılında yürürlüğe giren Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun, 2003 yılında revize edilmiş ve söz konusu kanunla, işletmelerin tüketiciye karşı yasal sorumluluklarının çerçevesi çizilmiştir. Tüketicinin Korunması Hakkında Kanunun amacı, kamu yararına uygun olarak tüketicinin sağlık ve güvenliği ile ekonomik çıkarlarını koruyucu, aydınlatıcı, eğitici, zararlarını tazmin edici, çevresel tehlikelerden korunmasını sağlayıcı önlemleri almak ve tüketicilerin kendilerini koruyucu girişimlerini özendirme ve bu konudaki politikaların oluşturulmasında gönüllü örgütlenmeleri teşvik etmeye ilişkin hususları düzenlemektir.

4077 Sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun çerçevesinde; işletmenin sattığı malın ayıplı olması halinde, tüketicinin bedel iadesini de içeren sözleşmeden dönme, malın ayıpsız misliyle değiştirilmesi veya ayıp oranında bedel indirimi ya da ücretsiz onarım taleplerini yerine getirme (Md.4), sözleşmeye, tüketici aleyhine dengesizliğe neden olan haksız şartlar koymama (Md.6), garanti belgesi tanzim etme ve gerekliliklerine uyma (Md.13), işletmelerin, sattıkları, ürettikleri veya ithal ettikleri sanayi malları için, kullanım ömrü süresince satış sonrası hizmet verme (Md.15), tüketiciyi aldatıcı, yanıltıcı veya onun tecrübe ve bilgi noksanlıklarını istismar edici, tüketicinin can ve mal güvenliğini tehlikeye düşürücü, şiddet hareketlerini ve suç işlemeyi özendirici, kamu sağlığını bozucu, hastaları, yaşlıları, çocukları ve özürsüzleri istismar edici reklam ve ilanlar ve örtülü reklam yapmama (Md.16), tüketicinin kullanımına sunulan mal ve hizmetlerin kişi beden ve ruh sağlığı ile çevreye zararlı veya tehlikeli olabilmesi durumunda, bu malların emniyetle kullanılabilmesi için üzerine veya ekli kullanım kılavuzlarına, bu durumla ilgili açıklayıcı bilgi ve uyarılar, açıkça görülecek ve okunacak şekilde koyma veya yazma gibi sorumlulukları vardır<sup>133</sup>.

<sup>132</sup> 4857 Sayılı İş Kanunu, <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4857.html>, (Erişim Tarihi: 12.04.2010)

<sup>133</sup> 4077 Sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun, <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/862.html>, (Erişim Tarihi: 12.04.2010)

**4054 Sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun:** 13.12.1994 yılında yürürlüğe giren Rekabetin Korunması Hakkında Kanunun amacı; mal ve hizmet piyasalarındaki rekabeti engelleyici, bozucu veya kısıtlayıcı anlaşma, karar ve uygulamaları ve piyasaya hakim olan teşebbüslerin bu hakimiyetlerini kötüye kullanmalarını önlemek, bunun için gerekli düzenleme ve denetlemeleri yaparak rekabetin korunmasını sağlamaktır (Md.1). Söz konusu kanuna göre işletmelerin rekabete ilişkin yasal sorumlulukları şu şekildedir: belirli bir mal veya hizmet piyasasında doğrudan veya dolaylı olarak rekabeti engelleme, bozma ya da kısıtlama amacını taşıyan veya bu etkiyi doğuran yahut doğurabilecek nitelikte olan teşebbüsler arası anlaşmalardan ve uyumlu eylemler den kaçınma (Md.4), ülkenin bütününde ya da bir bölümünde bir mal veya hizmet piyasasındaki hakim durumunu tek başına yahut başkaları ile yapacağı anlaşmalar ya da birlikte davranışlar ile kötüye kullanmama (Md.6)<sup>134</sup>.

**2872 Sayılı Çevre Kanunu:** İşletmelerin çevreye karşı olan yasal sorumlulukları, 1983 yılında kabul edilen ve 2006 yılında revize edilen Çevre Kanunu kapsamında değerlendirilmektedir. Söz konusu kanunun amacı, bütün canlıların ortak varlığı olan çevrenin, sürdürülebilir çevre ve sürdürülebilir kalkınma ilkeleri doğrultusunda korunmasını sağlamaktır. Bu çerçevede Çevre Kanunu, işletmelerin faaliyetlerinin doğal çevre ve doğal kaynaklar üzerindeki olumsuz sonuçlarını sınırlandırıcı nitelikte hükümler içermektedir. Söz konusu hükümler arasında; her türlü faaliyet sırasında doğal kaynakların ve enerjinin verimli bir şekilde kullanılması amacıyla atık oluşumunu kaynağında azaltan ve atıkların geri kazanılmasını sağlayan çevre ile uyumlu teknolojilerin kullanılması (Md.3), her türlü atık ve artığı, çevreye zarar verecek şekilde, ilgili yönetmeliklerde belirlenen standartlara ve yöntemlere aykırı olarak doğrudan ve dolaylı biçimde alıcı ortama vermemek, depolamamak, taşımamak, uzaklaştırmamak (Md.8), atıklarını yönetmeliklerde belirlenen standart ve yöntemlere uygun olarak arıtmak ve bertaraf etmek veya ettirmek (Md.11) sayılabilir<sup>135</sup>.

<sup>134</sup> 4054 Sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun, <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/857.html>, (Erişim Tarihi: 12.04.2010)

<sup>135</sup> 2872 Sayılı Çevre Kanunu, <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/631.html>, (Erişim Tarihi: 12.04.2010)

### 2.5.3. Etik Sorumluluklar

Etik sorumluluklar, yasal sorumluluklara kıyasla daha ziyade formal yaptırım gücü olmayan kural ve yükümlülüklerden oluşmaktadır. Ancak yasal sorumluluklar, genellikle etik sorumlulukların yazılı hale getirilmiş şekli olduğu için, yasal sorumluluklar ile etik sorumlulukların meşruiyet alanları büyük oranda örtüşmektedir. Etik sorumlulukların yasal sorumluluklarla örtüşmeyen kısmında yaptırım gücü; toplum tarafından övülme ve onaylanma biçiminde ödüllendirme veya kınanma ya da onaylanmama biçiminde cezalandırma olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sosyal sorumluluk piramidinin üçüncü basamağını oluşturan etik sorumlulukların çerçevesini, işletmelerin uyması beklenen toplumsal değer ve normlar oluşturmaktadır. Söz konusu değer ve normlar, yasaların gerektirdiği kurallardan daha yüksek performans standartlarını içermektedir. Bu açıdan etik sorumluluklar, genellikle net olarak tanımlanmamış olan ve meşruiyetleri kamusal düzeyde tartışma konusu olan sorumluluklardır. Bu nedenle de, işletmelerin etik sorumluluklarını tam olarak yerine getirmeleri zor olmaktadır<sup>136</sup>.

İşletmelerin etik sorumluluklarını tam olarak yerine getirmeleri sürecinde karşılaşılan bir zorluk da, ekonomik çıkarlar ve etik sorumlulukların yer yer birbiri ile çatışır görünüm sergilemesidir. Zira hem etik sorumlulukların merkezinde yer alan ahlak, hem de ekonomik çıkarların merkezinde yer alan rasyonellik, bireylere neyin yapılıp/neyin yapılmaması gerektiğini söylemektedir. Rasyonellik, bireysel amaçların düşük maliyetle sağlanmasını amaçlamaktadır. Bireyi amacına en düşük bedel ödeyerek ulaştıracak yol en rasyonel yoldur. Fakat ahlaki olan ile rasyonel olan yol örtüşmediği durumda, hangi yol seçilecektir? Bu soruya verilen cevap genel olarak, seçeneklerin fayda-maliyet analizinin yapılması, en düşük maliyet ve en yüksek faydayı hangi seçenek sunuyorsa onun seçilmesidir. Ancak bu cevap, en yüksek faydanın hangi kriterler esas alınarak kararlaştırılacağı sorusuna gelindiğinde karmaşıklaşmaya

---

<sup>136</sup> Carroll, 1991, s.41

başlamakta<sup>137</sup> ve ekonomik çıkarlar ile etik sorumluluklar arasında bir ikilem ortaya çıkmaktadır.

Carroll (1991), paydaşların ahlaki haklarını koruma veya saygı duyma ya da çalışanların, müşterilerin, hissedarların ve toplumun adil ve doğru olana ilişkin fikirlerini yansıtan standartlar, normlar ve beklentiler olarak tanımladığı etik sorumlulukları ana hatları ile şu şekilde belirtmiştir<sup>138</sup>:

- İşletmenin faaliyetlerini, sosyal geleneklerin ve etik normların beklentilerine uygun şekilde gerçekleştirmesi,
- İşletmenin, toplum tarafından benimsenen yeni veya gelişen etik normların farkında olması ve onlara saygı duyması,
- İşletmenin hedeflerine ulaşmak için etik normlardan taviz vermeyi önlemesi,
- İyi bir kurumsal vatandaşın, etik olarak beklenen şekilde davranan işletme olarak tanımlanması,
- İşletmenin, salt yasa ve yönetmeliklere uyumun ötesinde etik sorumluluklara uyması ve dürüstlüğü vurgulaması

İşletmelerin etik sorumluluklarını paydaşlar özelinde ele alacak olursak, çoğunluğun faydasına olan, paydaşların haklarını gözeten ve işletme ile paydaşlar arasında adalet tesis eden etik sorumlulukları şu şekilde sıralayabiliriz:

***Tüketicilere yönelik etik sorumluluklar:*** Yasal zorunlulukların ötesinde tüketici haklarına saygı duyma, tüketicilerin tercihlerini kısıtlamama, mal ve hizmeti satın alırken tüketicinin doğru karar vermesine yardımcı olacak düzeyde yeterli bilgi sunma, tüketicileri ürün veya hizmetler konusunda yanlış bilgilendirmeme ve aldatıcı tutundurma faaliyetlerinde bulunmama, ürün ve hizmetin satışından sonra da tüketicinin şikayet ve sorunlarını dikkate alma, tüketicileri aşırı tüketime yöneltmeme, toplumsal hayatı ve aile hayatını olumsuz yönde etkileyecek faaliyetlerden kaçınma.

***İş görenlere yönelik etik sorumluluklar:*** Çalışanlara dil, din, ırk, cinsiyet ayırımına dayanmayan kariyer gelişimi ve terfi olanakları sunma, ücret ve ödüllendirme

---

<sup>137</sup> Demir, s.84

<sup>138</sup> Carroll, 1991, s.41

sistemini açık ve adil politikalarla belirleme, işletme düzeyinde alınan tüm kararlara çalışanların katılımını sağlama, çalışanların işle ilgili yaratıcı ve verimliliği arttırıcı fikirlerini dile getirmelerine olanak verme, çalışanlara düşüncelerini özgürce açıklayabilmeleri için uygun ortam yaratma, çalışanlar arası iletişime ve mesleki gelişime olanak tanıma, çalışanlar için uygun öğrenme koşullarını sağlama, onların eğitim ihtiyaçlarını belirleme ve gerekli eğitim koşullarını sağlamak suretiyle çalışanların gelişimlerine katkıda bulunma, çalışanların kendilerine ait bilgileri ve bu bilgilerin kullanılabileceği durumları kontrol etme hakkını ifade eden özel hayatın gizliliğine saygı duyma, çalışanlarının fizyolojik gereksinimleri yanında güvenlik, sevgi ve ait olma, saygı görme ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerini de dikkate alma, iş ile iş gören arasında uyum sağlama, fiziki çalışma ortamı koşullarını iyileştirerek çalışma hayatının kalitesini yükseltme, çalışanlarının yaşam kalitelerini arttırmaya yönelik dolaylı/ek faydalar sunma.

***Çevreye yönelik etik sorumluluklar:*** Doğal kaynakları en verimli şekilde ve gelecek nesilleri dikkate alarak kullanma, faaliyetlerine yön verirken doğal çevrenin dengesini bozmamaya ve çevre kirliliğine sebep olmamaya özen gösterme, üretim faaliyetlerini çevreyi korur bir şekilde gerçekleştirme ve sürdürme, ortaya çıkabilecek sorunlar için önceden tedbir alma ve temkinli davranma, kaynak ve enerji tasarrufu sağlama ve daha temiz üretim teknolojileri edinme, geri dönüşümü olan materyaller kullanma, yeni faaliyetlere ve yatırımlara girişmeden önce, söz konusu faaliyet ve yatırımların çevre üzerindeki etkilerini ölçme ve bu konuda gerekli önlemleri alma, çevresel sorunlarla ilgili olarak müşterilerini, çalışanlarını ve kamuoyunu bilgilendirme, tedarikçilerin seçiminde çevreyi dikkate alıp almadıklarına dikkat etme.

***Rakipler ve tedarikçilere yönelik etik sorumluluklar:*** Rakip işletmelere ilişkin özel veya gizli bilgileri ele geçirmeye ve kullanmaya yönelik faaliyetlerde bulunmama, rakiplerle ilgili olumsuz algılamalara neden olacak reklam ve tanıtım faaliyetleri ile rakipleri karalamama, rakiplerin müşterilerini yanlış bilgilendirme, rüşvet gibi yöntemlerle ellerinden almaya çalışmama, kasıtlı olarak fiyatları maliyetin altına düşürerek zayıf rakipleri pazar dışına itmeye çalışmama, dürüst rekabet koşullarına uyma ve hileli yollara başvurmama.

Tedarikçilere ve yapılan anlaşmalara sadık olma, tedarikçilerle eşit şartlarda görüşme yapma, tedarikçiyi güçsüz hale getirerek ve kendi pozisyonu güçlendirerek adaletsiz uygulamalarda bulunmama, daha önceki koşullara veya bildirimlere ters düşecek şekilde davranış değişikliği yapmama, tedarikçilerin üzerinde rakiplerin karşısında haksız rekabete neden olabilecek güç ve baskı kullanmama, kalite artışı bakımından tedarikçilere gereken desteği verme.

#### ***Hissedarlar ve yatırımcılara yönelik etik sorumluluklar:***

İşletmenin en etkin ve profesyonel şekilde yönetilmesini sağlama, yatırımcıların bilgi edinme haklarına saygılı olma ve yatırımcılara işletmenin finansal performansı hakkında en güncel ve doğru bilgileri sunma, yatırımlar, faaliyetler ve geleceğe yönelik planlar bakımından pay sahiplerine gerçek dışı ya da eksik bilgi vermeme, uygun muhasebe yöntemleri kullanma.

#### **2.5.4. Gönüllü Sorumluluklar\***

Gönüllü sorumluluklar, işletmenin iyi bir kurumsal vatandaş olması yönündeki toplumsal beklentilere cevap olarak gerçekleştirilen işletme faaliyetlerini ifade etmektedir. İşletmeler, gönüllü sorumluluklarını, toplumdaki bireylerin refah seviyelerini ve yaşam kalitelerini artırmaya yönelik faaliyet ya da programlara aktif olarak katılarak gerçekleştirmektedirler.

Etik sorumluluklar ile gönüllü sorumluluklar arasındaki temel fark; gönüllü sorumlulukların, etik veya ahlaki açıdan işletmelerden beklenen nitelikte sorumluluklardan oluşmamasıdır. Diğer bir ifade ile toplum, işletmelerin insani programlara veya amaçlara kendi kaynakları ile katkıda bulunmalarını arzu etmektedir, fakat işletme arzulanan seviyede katkıda bulunmasa dahi, toplum tarafından etik olmayan bir işletme olarak görülmemekte ya da kabul edilmemektedir<sup>139</sup>. Sonuç olarak

---

\* Archie B.Carroll, "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance" (1979) makalesinde bu sosyal sorumluluk boyutunu "*Discretionary (isteğe bağlı, ihtiyari)*" olarak adlandırmış; "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders" (1991) makalesinde ise "*Philanthropic (hayırseverlik)*" olarak adlandırmıştır.

<sup>139</sup> Carroll, 1991, s.42

işletmenin gönüllü sorumluluklarını yerine getirmesi, hayırseverlik anlayışına veya kendi isteğine bağlı olarak gerçekleşmektedir.

Sosyal sorumluluğun gönüllülük boyutu, isteğe bağlı olması açısından, zorlamaya bağlı olan diğer boyutlardan oldukça farklı bir görünüm sergilemektedir. İşletmelerin zorunluluğa bağlı sorumlulukları ile isteğe bağlı sorumlulukları arasındaki ayrım, negatif haklar ve pozitif haklar arasındaki fark, kilit rol oynamaktadır. Negatif haklar, bireylerin dokunulamayacak ve aşılamayacak özel alanının sınırlarını çizen ve bireyi koruyan haklardır. Negatif haklar, sorumlu tarafın, karşı taraf için bir şey yapmaktan sakınması ve zarar vermekten kaçınması durumunu ifade etmektedir. Pozitif haklar ise, sorumlu tarafa belirli ödevler yükleyen, bireye sorumlu taraftan olumlu bir davranış, bir hizmet ve yardım isteme olanağı tanıyan haklardır yani sorumlu tarafın, karşı taraf için bir şeyler yapması gerekmektedir. Bu çerçevede negatif haklara dayanan yasal ve etik boyutlarda ‘zarar vermeden kaçınma’ söz konusu iken, pozitif haklara dayanan gönüllülük boyutunda ‘iyi olanı yapma’ söz konusudur<sup>140</sup>.

Carroll (1991), işletmelerin gönüllü sorumluluklarını şu şekilde sıralamıştır<sup>141</sup>:

- İşletmenin faaliyetlerini, toplumun yardımseverlik ve hayırseverlik beklentilerine uygun şekilde gerçekleştirmesi,
- İşletmenin, kültür ve sanat faaliyetlerini desteklemesi,
- Yöneticilerin ve çalışanların, yerel toplumdaki gönüllü faaliyetlere ve yardımseverlik faaliyetlerine katılımının sağlanması,
- İşletmenin, özel ve kamusal eğitim kurumlarına destek sağlaması,
- İşletmenin, toplumun yaşam kalitesini artıracak projelere gönüllü destek sağlaması

İşletmelerin gönüllü sosyal sorumluluklarını odak noktası açısından sınıflandırdığımızda ise, söz konusu sorumluluklar şu şekilde sıralanmaktadır:

---

<sup>140</sup> Whetten, Rands, Godfrey, s.394

<sup>141</sup> Carroll, 1991, s.41

- ***Kültür ve Sanat Faaliyetlerine Katkıda Bulunmak:*** Tarihi eserlerin restorasyonunu yapmak veya destek olmak; kültür ve sanat etkinlikleri düzenlemek veya desteklemek,
- ***Eğitim Faaliyetlerine Katkıda Bulunmak:*** Okul, yurt vb. inşa etmek veya inşaatına destek olmak; kütüphane ve laboratuvar donatmak; eğitim kurumlarına kitap, kırtasiye ve ofis malzemesi desteği sağlamak; toplumsal eğitim ve danışmanlık hizmeti sunmak; bilimsel araştırmalara destek olmak; mesleki avantaj sağlayan toplumsal eğitim programları (eğitim, konferans vb.) yürütmek; öğrencilere burs vermek,
- ***Çevresel Faaliyetlere Katkıda Bulunmak:*** Çevresel faaliyetlere destek olmak (ağaçlandırma çalışmaları, orman, park vb.); doğa ve ekolojik dengenin korunmasını destekleyen faaliyetler yürütmek
- ***Sağlık Faaliyetlerine Katkıda Bulunmak ve Sosyal Yardımlar Sağlamak:*** Hastane, laboratuvar vb. inşa etmek veya inşaatına destek olmak; hastane, laboratuvar vb. donatmak; fakir ve muhtaç insanların temel ihtiyaçlarına (yemek, kıyafet, barınma vb.) yönelik yardımlarda bulunmak; sokak çocukları ve engelli vatandaşlar gibi ihtiyaç sahibi bireylere destek olmak; sağlık problemleri olan kişilere maddi veya manevi destek olmak
- ***Kamusal İhtiyaçları Karşılamaya Yönelik Faaliyetlerde Bulunmak:*** Bölgesel tesisler inşa etmek veya inşaatına destek olmak (cami, yol, köprü, geçit, çeşme vb.); halka açık sportif tesisler inşa etmek veya desteklemek; sportif faaliyetleri desteklemek

İşletmeler, toplumdaki bireylerin refah seviyelerini ve yaşam kalitelerini artırmaya yönelik olarak gerçekleştirdikleri faaliyetleri, çeşitli şekillerde gerçekleştirmektedirler. İşletmeler bazen gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerini kendileri gerçekleştirirken bazen de sivil toplum örgütleri ile ortaklaşa faaliyetlerde bulunmaktadırlar. İşletmeler, gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerini genel olarak; nakdi yardım, aynı yardım, gönüllü çalışma veya ticari olmayan sponsorluk şeklinde gerçekleştirmektedirler<sup>142</sup>.

---

<sup>142</sup> Marquis, Glynn, Davis, s.931

- **Nakdi Yardım:** işletme gelirlerinin bir kısmının, sivil toplum örgütlerine bağışlanmasını veya doğrudan gerçekleştirilen gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetinde kullanılmasını;
- **Ayni Yardım:** Para dışındaki maddi unsurların (işletmenin ürettiği ürünler, erzak, bilgisayar vb.) sivil toplum örgütlerine bağışlanmasını veya doğrudan ihtiyaç sahibi kişi ve kurumlara ulaştırılmasını;
- **Gönüllü Çalışma:** İşletme çalışanlarının mesai saatleri dahilinde, gerçekleştirilen gönüllü sosyal sorumluluk faaliyeti için fiili olarak çalışmasını;
- **Ticari Olmayan Sponsorluk:** İşletmenin, satış hacmini artırmak ya da marka imajını artırmak gibi bir kaygı gözetmeksizin, belirli hedeflere yönelik olarak gerçekleştirilen özel etkinlik ve organizasyonlara katkıda bulunmasını ifade etmektedir.

Gönüllü sorumluluklar, sosyal sorumluluk boyutları arasında en fazla tartışma konusu olan boyuttur. İşletmelerin gönüllü sorumlulukları, gerçekte ne gibi amaçlar doğrultusunda gerçekleştirdiklerine ilişkin olarak gerek teoride gerekse uygulamada farklı görüşler söz konusudur. Bir uçtaki görüşe göre işletmeler, gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerini yalnızca vergi indirimi sağlama<sup>143\*</sup>, işletme ve marka imajını

\* Gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin vergi indirimi, ülkemizde, 5520 sayılı Kurumlar Vergisi Kanununun 10. maddesinde 'Diğer İndirimler' başlığı altında düzenlenmiştir. Söz konusu maddeye göre; Kurumlar vergisi matrahının tespitinde; kurumlar vergisi beyannamesi üzerinde ayrıca gösterilmek şartıyla, kurum kazancından sırasıyla aşağıdaki indirimler yapılır:

b) 21/5/1986 tarihli ve 3289 sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile 17/6/1992 tarihli ve 3813 sayılı Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun kapsamında yapılan sponsorluk harcamalarının sözü edilen kanunlar uyarınca tespit edilen amatör spor dalları için tamamı, profesyonel spor dalları için % 50'si.

c) Genel ve özel bütçeli kamu idarelerine, il özel idarelerine, belediyelere ve köylere, Bakanlar Kurulunca vergi muafiyeti tanınan vakıflara ve kamu yararına çalışan dernekler ile bilimsel araştırma ve geliştirme faaliyetinde bulunan kurum ve kuruluşlara makbuz karşılığında yapılan bağış ve yardımların toplamının o yıla ait kurum kazancının % 5'ine kadar olan kısmı.

ç) (c) bendinde sayılan kamu kurum ve kuruluşlarına bağışlanan okul, sağlık tesisi, 100 yatak (kalkınmada öncelikli yörelerde 50 yatak) kapasitesinden az olmamak kaydıyla öğrenci yurdu ile çocuk yuvası, yetiştirme yurdu, huzurevi ve bakım ve rehabilitasyon merkezi inşası dolayısıyla yapılan harcamalar veya bu tesislerin inşası için bu kuruluşlara yapılan her türlü bağış ve yardımlar ile mevcut tesislerin faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için yapılan her türlü nakdi ve ayni bağış ve yardımların tamamı.

d) Genel ve özel bütçeli kamu idareleri, il özel idareleri, belediyeler ve köyler, Bakanlar Kurulunca vergi muafiyeti tanınan vakıflar ve kamu yararına çalışan dernekler ile bilimsel araştırma ve geliştirme faaliyetinde bulunan kurum ve kuruluşlar tarafından yapılan veya Kültür ve Turizm Bakanlığınca desteklenen ya da desteklenmesi uygun görülen faaliyetlere ilişkin harcamalar ile makbuz karşılığı yapılan bağış ve yardımların % 100'ü.

<http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5520.html> (Erişim Tarihi: 18.04.2010)

güçlendirme, reklam yapma, satışları artırma, politik çıkar sağlama gibi kaygılarla kendi çıkarını maksimize etmek için gerçekleştirirken; diğer uçtaki görüşe göre ise, işletmeler gerçekten de toplumun refah seviyesini ve yaşam kalitesi artırmak ya da toplumsal faydayı maksimize etmek için gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmaktadır<sup>144</sup>.

Gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetleri ile ilgili olarak tartışılan bir diğer konu da, söz konusu faaliyetlerin gönüllü veya isteğe bağlı doğası nedeniyle sorumluluk olarak adlandırılıp adlandırılmayacağıdır. Schwartz ve Carroll (2003), gönüllü sosyal sorumluluk boyutunun, etik ve/veya ekonomik sorumluluk boyutları altında ele alınmasının daha uygun olduğunu belirtmişlerdir. Schwartz ve Carroll'a göre bu tasnifin daha uygun olmasının temel nedenleri; gerek teorik düzeyde gerekse uygulama düzeyinde 'etik' ve 'gönüllü' sorumluluklar arasında ayırım yapmanın bazen zor olması ve gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerin temelde ekonomik çıkarlara dayalı olmasıdır<sup>145</sup>.

---

<sup>144</sup> Dwight F. Burlingame, Patricia A. Frishkoff, "How Does Firm Size Affect Corporate Philanthropy?", **Corporate Philanthropy at the Crossroads** içinde, Editör: Dwight F. Burlingame, Dennis R. Young, Indiana University Press, Bloomington: 86-104, 1996, s.97

<sup>145</sup> Schwartz, Carroll, 2003, s.506

## 2.6. Sosyal Sorumluluk ile İlgili Uluslararası Standart ve Girişimler

Küreselleşme ile birlikte, çok uluslu işletmeleri faaliyetlerinin sonuçlarından sorumlu tutabilmek için girilen çabalar, çeşitli uluslararası aktörlerin de konuyla ilgilenmesi sonucunu beraberinde getirmiştir. Çok sayıda uluslararası aktör, sosyal sorumluluk ile ilgili gelişmeleri şekillendirmektedir. Bu aktörlerin arasında, hükümetler arası örgütler ve sivil toplum örgütleri ön plana çıkmaktadır. Bu gelişmelerin sonucunda, uluslararası arenada şeffaflık talepleri artmakta ve işletmelerin toplumsal ve etik muhasebe, denetim ve raporlama faaliyetlerini benimsemeleri yönünde baskılar artmaktadır. Bu bağlamda, çeşitli oluşumlar ve kurumlar tarafından iyi şirket davranışına yönelik standartlar geliştirilmektedir<sup>146</sup>.

### 2.6.1. SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı

SA 8000 standardı, 1997 yılında kar amacı gütmeyen *Social Accountability International (SAI)* adlı kuruluş tarafından, iş gören hakları, işyeri koşulları ve yönetim sistemlerine ilişkin olarak geliştirilen bir standarttır. SA 8000 standardının temel amacı; işletmenin kontrol ve etki alanı altında çalışan tüm iş görenleri koruyan ve güçlendiren uluslararası insan hakları normlarına ve ulusal işgücü yasalarına dayalı bir standart ortaya koymaktır. Bu çerçevede SA 8000: 2008 standardının temel ilkeleri şu şekilde sıralanmaktadır<sup>147</sup>:

- **Çocuk İşgücü:** İşletme 15 yaşın altında çocuk iş gücü çalıştıramaz. İşletme, 18 yaşın altındaki genç iş görenlerin zorunlu eğitimlerine devam edebilmesini ve bunun sürdürülmesi için yeterli desteğin sağlanmasını taahhüt etmelidir. Genç iş görenler yalnızca okul saatleri dışında çalıştırılabilirler, genç iş görenlerin okul, iş ve ulaşım sürelerinin toplamı 10 saati aşamaz. Genç iş görenlerin çalışma saati hiçbir şekilde 8 saati aşamaz ve gece saatlerinde çalıştırılmazlar. Bu standardı uygulayan işletme, çocukları veya genç iş görenleri, işyeri içinde veya dışında, fiziksel ve zihinsel sağlıklarını ve gelişimlerini tehlikeye atacak güvenli olmayan koşullara maruz bırakmamayı güvence altına almaktadır.

<sup>146</sup> Yamak, s.134

<sup>147</sup> Social Accountability 8000: 2008, [http://www.sa-intl.org/data/n\\_0001/resources/live/2008StdEnglishFinal.pdf](http://www.sa-intl.org/data/n_0001/resources/live/2008StdEnglishFinal.pdf). (Erişim Tarihi: 15.05.2010)

- **Zorla Çalıştırma:** İşletme zorla iş gören çalıştıramaz; personeli çalışmaya devam etmesi konusunda zorlamak için ücretini, haklarını veya dokümanlarını alıkoyamaz; iş görenin, standart iş gününü tamamladıktan sonra işyerinden ayrılma hakkı vardır.
- **Sağlık ve Güvenlik:** İşletme, çalışanların bulunduğu ortamlarda, sağlık ve güvenlikten kaynaklanan hasar ve kazaları önleyici tedbirleri almak, temiz ve güvenli bir işyeri ortamı sağlanmak, düzenli olarak işçi sağlığı ve iş güvenliği eğitimleri vermek durumundadır. İşletme, iş kazalarının ve meslek hastalıklarının önlenmesi amacıyla uygun önlemleri almayı taahhüt etmelidir.
- **Sendikaya Katılma ve Toplu Pazarlık Hakkı:** Yasal kurallar çerçevesinde sendikaya katılma ve toplu pazarlık hakkı, temel insan hakları altında yer almaktadır. İşletme, bütün iş görenlerin sendikaya katılma ve toplu pazarlık haklarına saygı duymalı ve söz konusu faaliyetleri engellemeyeceği ve iş görenlerin olumsuz sonuçlarla karşılaşmayacakları konusunda iş görenleri bilgilendirmelidir.
- **Ayrımcılık:** İşletme, işe alma, ücretlendirme, eğitim olanaklarından yararlanma, emeklilik veya işe son verme işlemlerinde ırk, sınıf, milliyet, din, cinsiyet, maluliyet, mahkûmiyet, cinsel tercih, sendika üyeliği veya politik eğilimlere göre ayrımcılık yapılmamasını ve bunun desteklenmesini garanti altına almalıdır. İşletmede, cinsel açıdan zorlamaya, tehdit etmeye, tacize ve sömürüye yönelik olarak mimik, konuşma ve fiziksel temas gibi davranışlara izin verilmeyeceği taahhüt edilmelidir.
- **Disiplin Uygulamaları:** İş görenin performansına ve disiplin kurallarına ilişkin olarak yapılacak yazılı ve sözlü uyarılar için, anlaşılması kolay prosedürlerin olması gereklidir. İşletme, iş görenlere bedensel ceza, zihinsel veya fiziksel zorlama, sözle taciz yapılmasına veya insanlık dışı muamelelerde bulunulmasına izin verilmeyeceğini ve bu uygulamaları desteklemeyeceğini taahhüt etmelidir.
- **Çalışma Saatleri:** İşletme, haftalık çalışma süresinin 48 saati geçmemesini ve fazla mesainin işe istisnai durumlar dışında 12 saatin üzerinde olmamasını ve normalin üzerinde ücretlendirilmesini güvence altına almalıdır. Standardı uygulayan işletme, çalışma saatleri ile ilgili olarak uygulanmakta olan yasalara

ve endüstriyel standartlara uymalıdır. Her 6 günlük çalışma döneminin ardından, iş görenlere en az 1 gün izin verilmesi gerekmektedir.

- **Ücretlendirme:** İşletme, iş görenlerin asgari geçim ücreti hakkına saygı duymalı ve normal bir çalışma haftasının ücretinin belirlenmesinde en azından asgari yasal standartları ya da endüstri standartlarını dikkate almalıdır.
- **Yönetim Sistemleri:** İşletme sosyal sorumluluk ve işgücü koşullarına ilişkin olarak yazılı bir politikaya sahip olmalı ve bu politikayı çalışanlarla paylaşmalıdır. Bu standardın gereklilikleri ile ilgili politikalar, prosedürler ve performansın etkinliği, üst yönetim tarafından düzenli olarak izlenmelidir. Yönetim sistemlerinin amacı, yukarıda sıralanan sekiz kriterin işletmede kurumsallaşması ve sürekliliğinin sağlanmasıdır.

### 2.6.2. AA 1000 Kurumsal Hesap Verilebilirlik Standardı

AA 1000 (AccountAbility 1000), İngiltere’de yer alan *Institute for Social and Ethical Accountability* tarafından kurulan AccountAbility’nin 1999 yılında geliştirdiği bir sosyal sorumluluk standardıdır. 2000’li yıllarda kapsamı genişletilen AA1000 serisi, örgütlerin daha hesap verebilir, sorumlu ve sürdürülebilir olmalarına yardımcı olacak ilke temelli standartlardan oluşmaktadır. AA 1000 serisi; Hesap Verilebilirlik İlkeleri Standardı (AccountAbility Principles Standard: AA1000APS), Güvence Standardı (Assurance Standard: AA1000AS) ve Paydaş Katılımı Standardı (Stakeholder Engagement Standard: AA1000SES) olmak üzere üç farklı standarttan oluşmaktadır<sup>148</sup>. Hesap Verilebilirlik İlkeleri Standardı; örgütlerin sürdürülebilirlik konularını daha etkin bir şekilde tanımlamalarını, anlamalarını, öncelik sırasını belirlemelerini ve söz konusu konulara cevap verebilmelerini sağlayacak bir çerçeve sunmaktadır. Güvence Standardı ise, örgütlerin sürdürülebilirlik bilgilerinin, özellikle de Sosyal Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik raporlarının kamuya açık olması konusunda güvence sağlayan uluslar arası bir standarttır. AA 1000 serisinin son standardı olan Paydaş Katılımı standardı ise, örgütün faaliyetlerinden etkilenen veya örgütün faaliyetlerini etkileyen paydaşların, örgütle ilgili bilgilere sahibi olma hakkının var olduğunda hareketle, söz konusu paydaşların gerek mikro düzeydeki, gerekse makro düzeydeki süreçlere katılımını sağlamaya yönelik ilkeler sunan bir standarttır.

<sup>148</sup> AA1000 Series of Standards, <http://www.accountability.org/aa1000series>, (Erişim Tarihi: 15.05.2010)

### 2.6.3. Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi

26 Temmuz 2000 yılında yürürlüğe giren Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (Global Compact); işletmelerin, insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele konularında belirlenen temel ilkeler doğrultusunda hareket etmelerini sağlamak üzere oluşturulmuş, gönüllülük esasına dayanan uluslararası bir girişimdir. Tüm dünyadan çok sayıda işletmeyi, hükümeti, sivil toplum örgütünü ve diğer paydaşları bir araya getiren Küresel İlkeler Sözleşmesi dünya çapındaki en büyük gönüllü kurumsal sorumluluk girişimi olarak değerlendirilmektedir.

Uluslararası İnsan Hakları Beyannamesi, Uluslararası Çalışma Organizasyonu tarafından ortaya konulan Çalışmaya İlişkin Temel Haklar ve İlkeler Beyannamesi, Rio Çevre ve Kalkınma Deklarasyonu, Birleşmiş Milletler Yolsuzlukla Mücadele Kurulunun Çalışmaları doğrultusunda belirlenen on temel ilke şu şekilde sıralanmaktadır<sup>149</sup>:

- **İnsan hakları**

- . İlke 1: İşletmeler, uluslararası alanda beyan edilen insan haklarının korunmasını desteklemeli ve saygı göstermelidirler,
- . İlke 2: İşletmeler, insan haklarına ilişkin suiistimallere iştirak etmediklerinden emin olmalıdırlar,

- **İşgücü**

- . İlke 3: İşletmeler, örgütlenme özgürlüğünü desteklemeli ve toplu sözleşme haklarını etkin bir şekilde tanımalıdırlar,
- . İlke 4: İşletmeler, her türlü zorla ve mecburi çalışmanın ortadan kaldırılmasını sağlamalıdırlar,
- . İlke 5: İşletmeler, çocuk işçi çalıştırmanın ortadan kaldırılmasını sağlamalıdırlar,
- . İlke 6: İşletmeler, işe alma ve çalışma süreçlerinde ayrımcılığın ortadan kaldırılmasını sağlamalıdırlar,

---

<sup>149</sup> The Ten Principles, <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>, (Erişim Tarihi: 15.05.2010)

- **Çevre**
  - . İlke 7: İşletmeler, çevre ile ilgili konularda ihtiyatlı davranmalı ve önleyici faaliyetleri desteklemelidirler,
  - . İlke 8: İşletmeler, çevresel sorumluluğun geliştirilmesi konusunda inisiyatif üstlenmelidirler,
  - . İlke 9: İşletmeler, çevre dostu teknolojilerin gelişimini ve yayılımını teşvik etmelidirler,
- **Yolsuzlukla mücadele**
  - . İlke 10: İşletmeler, haraç ve rüşvet dahil olmak üzere her türlü yolsuzluğa karşı mücadele etmelidirler.

#### 2.6.4. CERES İlkeleri

Yatırımcıların, çevresel örgütlerin ve işletmelerle birlikte çalışan diğer kamusal çıkar gruplarının bir araya gelmesi ile 1989 yılında kurulan CERES (*The Coalition for Environmentally Responsible Economies*), dünyanın ve insanların sağlığı için sürdürülebilirlik olgusunu, sermaye piyasaları ile bütünleştirebilmeyi hedeflemektedir. Bu çerçevede CERES, işletmelere çevre konusunda rehber olması için, çevrenin korunması ve kirliliğin azaltılması ile ilgili etik ilkeler belirlemiştir<sup>150</sup>:

- **Biyosferin Korunması:** Çevresel zarara neden olabilecek her türlü eylemin azaltılması veya ortadan kaldırılması, işleme faaliyetlerinden etkilenen tüm yaşam alanlarının güvenliğinin sağlanması ve biyolojik çeşitliliğin korunması
- **Doğal Kaynakların Sürdürülebilir Kullanımı:** Yenilenemeyen doğal kaynakların etkin bir şekilde kullanılması ve dikkatli bir şekilde planlanması
- **Atıkların Azaltılması ve Yok Edilmesi:** Kaynak azaltımı ve geri dönüşüm yoluyla atıkların azaltılması ve mümkün olduğunca yok edilmesi, atıkların güvenli ve sorumlu yöntemlerle bertaraf edilmesi,
- **Enerji Tasarrufu:** İşletmelerin gerek ürün ve hizmetleri, gerekse içsel faaliyetleri için kullandıkları enerjinin etkinliğinin artırılması ve enerji

<sup>150</sup> CERES Principles, <http://www.ceres.org/Page.aspx?pid=416>, (Erişim Tarihi: 15.05.2010)

tasarrufuna gidilmesi, çevresel açıdan güvenli ve sürdürülebilir enerji kaynaklarının kullanılması,

- **Risk Azaltma:** Toplumun ve çalışanların çevresel, sağlık ve güvenlik risklerini minimize etmek için çabalamak,
- **Güvenli Mal ve Hizmetler:** Çevresel zarara veya sağlık ve güvenlik tehlikelerine yol açabilecek ürün ve hizmetlerin kullanımını, üretimini veya satışını azaltmak ve mümkün olduğunda ortadan kaldırmak, ürün veya hizmetlerin çevresel etkileri hakkında tüketicileri bilgilendirmek, güvenli olmayan kullanımı düzeltmeye çalışmak,
- **Çevresel Onarma ve Düzeltme:** Sağlık, güvenlik veya çevrenin tehlikeye atılması durumunda, koşulların düzeltilmesi konusunda sorumluluk üstlenmek,
- **Kamuoyunu Bilgilendirme:** Sağlık, güvenlik veya çevrenin tehlikeye atılması durumunda ortaya çıkabilecek koşullardan etkilenebilecek herkesi zamanında bilgilendirmek, işletme faaliyetlerinden toplumlarda yaşayan bireylerle diyalog kurarak onların fikir ve tavsiyelerini dikkate almak,
- **Yönetimin Taahhüdü:** Yönetim kurulunun ve üst düzey yöneticilerin, bu ilkelerin uygulanmasından ve işletmenin çevre politikasından sorumlu olmaları, çevresel konularla ilgili kapsamlı bilgiye sahip olmaları, yönetim kurulunun seçiminde çevresel duyarlılığın bir kriter olarak kabul edilmesi,
- **Denetim ve Raporlar:** Faaliyetlerin yıllık olarak bu ilkelere uygun şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin denetlenmesi ve kamuoyunun erişebileceği şekilde raporlanması.

### 2.6.5. Caux İlkeleri

Caux ilkeleri, dünya barışı, sosyal istikrar, dayanışma, adalet gibi toplumsal amaçlar konusunda uluslararası işbirliğinin önemini vurgulayan ve *The Caux Round Table* adı verilen bir girişim tarafından geliştirilmiştir. *The Caux Round Table*, 1986 yılında, Philips Elektronik eski başkanı Frederic Philips ve INSEAD eski yönetim kurulu başkan yardımcısı Olivier Giscard d'Estaing tarafından oluşturulmuştur. Canon'un yönetim kurulu başkanı Ryuzaburo Kaku'nun teşvikiyle *The Caux Raound Table*, dünya barışını ve istikrarını tehdit eden sosyal ve ekonomik unsurları azaltma konusunda, işletmelerin küresel

sorumluluklarının önemi üzerinde durmuş ve bu çerçevede işletmelerin uyması gereken temel ilkeleri belirlemiştir<sup>151</sup>:

- **İlke 1: Hissedarların Ötesindeki Paydaşlar Saygı Duyma**
  - . Sorumlu bir işletme, değer ve istihdam yaratarak topluma katkıda bulunma görevini kabul eder ve tüketiciler mal ve hizmet sunar,
  - . Sorumlu bir işletme, ekonomik sağlamlığını ve gücünü yalnızca hissedarları için değil, aynı zamanda diğer paydaşları içinde sürdürür,
  - . Sorumlu bir işletme, tüketicilerin, çalışanların, tedarikçilerin, rakiplerin ve toplumun çıkarlarına saygı duyar ve söz konusu paydaşlara dürüst ve adil şekilde davranır,
- **İlke 2: Ekonomik, Sosyal ve Çevresel Gelişime Katkıda Bulunmak**
  - . Sorumlu bir işletme, ekonomik gelişmede başarısız ya da eksik olan toplumlarda sürdürülebilir başarının sağlanamayacağını kabul eder,
  - . Sorumlu bir işletme, bu nedenle faaliyette bulunduğu toplumun ekonomik, sosyal ve çevresel gelişimine katkıda bulunur,
  - . Sorumlu bir işletme, kaynakların etkin ve temkinli kullanımı, serbest ve adil rekabet, işletme faaliyetlerinde ve teknolojide yenilik ile toplumun gelişimini sağlar,
- **İlke 3: Yasal Sorumlulukların da Ötesine Giderek Güven Tesis Etme**
  - . Sorumlu bir işletme, bazı işletme davranışlarının, yasal olsalar dahi, paydaşlar için olumsuz sonuçlara yol açabileceğinin farkındadır,
  - . Sorumlu bir işletme, bu nedenle, minimum yasal gerekliliklerin ötesindeki kuralları benimser,
  - . Sorumlu bir işletme, faaliyetlerini her zaman dürüstlük, doğruluk ve şeffaflık çerçevesinde yürütür ve taahhütlerine bağlı kalır,
- **İlke 4: Kurallara ve Geleneklere Saygı Duyma**
  - . Sorumlu bir işletme, faaliyette bulunduğu toplumun yerel kültür ve geleneklerine saygı duyar ve faaliyetlerini adalet ve eşitlik ilkeleri ile tutarlı şekilde sürdürür,

---

<sup>151</sup> Principles for Responsible Business, <http://www.cauxroundtable.org/index.cfm?&menuid=8>, (Erişim Tarihi: 20.05.2010)

- . Sorumlu bir işletme, nerede faaliyette bulunursa bulunsun, tüm ulusal ve uluslararası yasalara, düzenlemelere ve geleneklere saygı gösterir,
- **İlke 5: Sorumlu Küreselleşmenin Desteklenmesi**
  - . Sorumlu bir işletme, küresel pazarın bir katılımcısı olarak, açık ve adil çok taraflı ticareti destekler,
  - . Sorumlu bir işletme, nedensiz şekilde global ticareti engelleyen yerel kural ve düzenlemelerin değiştirilmesini destekler,
- **İlke 6: Çevreye Saygı**
  - . Sorumlu bir işletme, çevreyi korur ve mümkün olduğu yerde geliştirir ve kaynak israfından kaçınır,
  - . Sorumlu bir işletme, faaliyetlerini, yalnızca günümüzdeki nesillerin değil, gelecek nesillerinde ihtiyaçlarını gözeterek en iyi çevresel yönetim uygulamaları ile tutarlı şekilde sürdürür,
- **İlke 7: Yasadışı Faaliyetlerden Kaçınma**
  - . Sorumlu bir işletme, rüşvet, haraç, kara para aklama ve diğer yasadışı faaliyetlere katılmaz,
  - . Sorumlu bir işletme, bu tarz yasadışı faaliyetlerin azaltılması ve engellenmesine aktif destek sağlar.

### 3. KURUMSAL KURAM

#### 3.1. Kurumsal Kuramın Tarihsel Gelişimi ve Öncü Çalışmalar

Kurumsalcı geleneğin, on dokuzuncu yüzyıldan günümüze kadar ekonomi, siyaset ve sosyoloji gibi alanlarda varlığını sürdüren bir “bakış açısı” olduğu bilinmektedir. Doğu biçimi, temel vurgusu ve gelişim çizgisi açısından aralarında farklılıklar olmakla birlikte, bu disiplinlerdeki kurumsal yaklaşımların paylaştıkları temel kaygı, toplumsal düzenin ve sürekliliğin temellerini anlamaktır. Bir diğer ifade ile kurumsalcı anlayış, insanların ekonomik, siyasi veya sosyal davranışlarını biçimlendiren ve bu anlamda toplumsal düzeni sağlayan etmenleri ve mekanizmaları ortaya çıkarmaya çalışmaktadır<sup>152</sup>.

Kurumsal kuramın tarihsel gelişimi incelendiğinde, toplumsal düzenin ve sürekliliğin temellerini aramaya yönelik çabaların Eski ve Yeni Kurumsal Kuram başlıkları altında toplandığı görülmektedir. Eski kurumsal kuram, 1930’lu yılların sonunda, ağırlıklı olarak “Bürokrasi Yaklaşımı” temelli çalışmalar çerçevesinde şekillenmeye başlamış; yeni kurumsal kuram ise, 1970’li yılların sonunda gerçekleştirilen ve örgütsel analiz için farklı bir çerçeve sunan bazı çalışmalar (Meyer ve Rowan [1977]; Powell ve DiMaggio [1983]) doğrultusunda ortaya çıkmıştır. Eski ve yeni kurumsal kuram arasında her ne kadar analitik odak noktası, çevreye yaklaşım, çatışma ve değişimi ele alış biçimi ve bireysel eylem imgeleri açısından farklılıklar olsa da; örgüte ilişkin rasyonel aktör modeline şüphe ile yaklaşımları, kurumsallaşmayı, örgütün izleyebileceği seçenekleri sınırlandırarak örgütü daha az rasyonel hale getiren bir süreç olarak görmeleri, örgüt ile çevre arasındaki ilişkiyi vurgulamaları, örgütün biçimsel yapısı ile tutarsız olan yönleri ortaya çıkarmayı amaçlamaları, örgütsel gerçekliğin şekillenmesinde kültürün rolünü vurgulamaları açısından benzerlik göstermektedirler. DiMaggio ve Powell (1991)’a göre; bu benzerlikler, eski ve yeni kurumsal kuram arasında bir devamlılık ilişkisi olduğunu açıkça ortaya koymaktadır<sup>153</sup>.

<sup>152</sup> Şükrü Özen, “Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemeye Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar”, **Örgüt Kuramları** içinde, Derleyenler: A.Selami Sargut, Şükrü Özen, 1.Baskı, Ankara: İmge Kitabevi, 2007, s.244.

<sup>153</sup> Paul DiMaggio, Walter W.Powell, “Introduction”, **The New Institutionalism in Organizational Analysis** içinde, Ed: Paul DiMaggio, Walter W.Powell, The University of Chicago Press, ss.1-38, 1991, s.12.

### 3.1.1. Kurumsal Kuramın Kökenleri ve Eski Kurumsal Kuram

Bir örgüt kuramı olarak kurumsal kuramın kökenini, sosyoloji alanında yapılan örgüt çalışmaları oluşturmaktadır. Söz konusu örgüt çalışmaları; 1940'lı yılların sonunda Max Weber'in bürokrasi konusundaki temel çalışmalarının İngilizceye çevrilmesinden çok kısa bir süre sonra, Columbia Üniversitesi'nde Robert K.Merton önderliğindeki bir grup araştırmacının bürokrasi ve bürokratikleşme süreçleri, bürokrasinin kaynakları ve örgütsel davranış açısından sonuçları gibi konulara olan ilgiyi tekrar canlandırmaları ile başlamıştır. Robert K.Merton'un öğrencileri olan Selznick (1949), Gouldner (1954), Blau (1955), Lipset, Trow ve Coleman (1956) tarafından farklı örgütlerde gerçekleştirilen görgül çalışmalar, örgütlerin ayrı bir çalışma alanı olarak ele alınmaya başlanmasını sağlamış<sup>154</sup> ve söz konusu çalışmalar çerçevesinde kurumsal kuramın temelleri atılmıştır.

Eski kurumsal kuram, genellikle Selznick (1949, 1957)'in çalışmaları ile özdeşleştirilmekle birlikte, Robert K.Merton'un Selznick'in çalışmaları üzerindeki etkisi yadsınamaz düzeydedir. Merton (1940, 1957) "*Bureaucratic Structure and Personality*" adlı eserinde, "kurumsallaşma" terimini kullanmasa da, bürokratik yapının özelliklerine, örgütlerdeki süreçlerin biçimselliğine, meşruiyete ve örgüt içi kurallara vurgu yapmıştır<sup>155</sup>. Merton'un örgütlere ilişkin çalışmaları, örgüt olgusunu görgül olarak test etmeye ve Fonksiyonalist Yaklaşımın\* genel mantığını geliştirmeye dayalı olarak gerçekleşmiştir. Fonksiyonalist yaklaşım çerçevesinde örgüt çalışmalarının temel karakteristiklerini yansıtan iki temel amaç söz konusudur. Bu amaçlardan birincisi, yapının farklı unsurları arasındaki bağımlı değişimin doğasını analiz etmek; ikincisi ise, yapısal düzenlemelerin fonksiyonel olmayan sonuçları ve faydalı sonuçları arasındaki dinamik dengeyi değerlendirmektir. Bu iki amaç, sosyal topluluklarının hayatta kalmaları için gerekli olan unsurlara ilişkin olarak fonksiyonalist yaklaşım tarafından ortaya atılmış olan iki temel varsayıma işaret etmektedir. Birinci varsayıma göre, bir

<sup>154</sup> W.Richard Scott, **Institutions and Organizations**, 2nd Edition, Sage Publications Inc., 2001, s.22.

<sup>155</sup> Robert K. Merton, "*Bureaucratic Structure and Personality*", **Social Forces**, 18 (4): 560-568, 1940.

\* *Fonksiyonalist Yaklaşım*; sosyolojide modern kuramsal yaklaşımlar olarak kabul edilen üç temel yaklaşımdan (Fonksiyonalist Yaklaşım, Çatışma Yaklaşımı, Sembolik Etkileşimcilik) birisidir. "Sosyal fonksiyon" kavramı, 19. yüzyılda Herbert Spencer (1820-1903) tarafından toplum ve organizmanın birbirine benzerliğinden hareketle formüle edilmiştir. Fonksiyonalist yaklaşım, bir kurumun, parçası olduğu daha büyük bir sosyal bütünün işleyişine, gelişimine ya da devamlılığına yaptığı katkısı, yani kurumun toplum içindeki fonksiyonunu temel almaktadır.

sistemin hayatta kalabilmesi için sistemin yapısal unsurları bütünleştirilmelidir, zira söz konusu unsurlar, bir bütünün birbiri ile ilişkili parçalarını ifade etmektedirler. Bu önermenin doğal bir sonucu olarak yapısal unsurlardan birindeki değişim, diğer unsurların da uyumlu bir şekilde değişimini gerekli kılmaktadır. Bu nedenle, örgüt çalışmalarında odak noktası, örgütsel yapı unsurları arasındaki ilişkilerin görgül olarak test edilmesi olmalıdır. İkinci varsayım ise, mevcut yapıların, sosyal sistemin fonksiyonlarına katkıda bulunması ya da en azından sosyal sistemin fonksiyonları ile dengeli olması gerekmektedir, aksi takdirde sistem varlığını sürdüremeyecektir. Bu nedenle, mevcut yapısal düzenlemelerin fonksiyonel olan ve fonksiyonel olmayan sonuçlarının belirlenmesi gerekmektedir<sup>156</sup>.

Robert K.Merton'un çalışmalarını takiben, öğrencisi Philip Selznick tarafından gerçekleştirilen çalışmalar, eski kurumsal kuramın temel referansları olarak kabul edilmektedir. Selznick'in 1957 yılında yazmış olduğu *Leadership in Administration* adlı kitap ve bu kitapta anlamlandırmaya çalıştığı iki öncül çalışması *TVA and The Grassroots* (1949) ve *The Organizational Weapon* (1952) söz konusu referansları oluşturmaktadır. Selznick, bu çalışmalarında karakter ve yetkinlik olmak üzere iki temel kavram üzerine odaklanmıştır. Selznick (1949) *TVA and The Grassroots* adlı çalışmasında; ilk başlarda Tennessee Valley bölgesinin ekonomik durumunu geliştirmek amacı ile kurulmuş olan Tennessee Valley Agency'nin karakterinin, çevresel tehditlere cevap olarak zaman içinde nasıl şekillendiğine odaklanmıştır<sup>157</sup>. Tennessee Valley Agency yöneticileri, meşruiyet kazanmak ve politik destek sağlamak amacı ile yerel liderleri karar alma mekanizmalarına dahil etmişler; fakat yerel liderler örgütün programlarını ve hedeflerini etkilemeye başlamışlardır. Sonuç olarak da kamusal fayda sağlama hedefi, zaman içinde özel çıkarlara hizmet etmeye dönüşmüştür<sup>158</sup>. Selznick (1952) *The Organizational Weapon* adlı çalışmasında ise, Leninist örgütsel yöntemlerin, gönüllü bir kurumun üyelerini, disipline edilmiş ve stratejiye göre yerleştirilebilir vekillere dönüştürmede nasıl etkili olabileceği üzerinde durmuştur.

---

<sup>156</sup> Pamela S.Tolbert, Lynne G.Zucker, "The Institutionalization of Institutional Theory", **Handbook of Organization Studies** içinde, Ed: Steward R.Clegg, Cynthia Hardy, Walter R.Nord, Sage Publications, ss.175-190, 1996, s.176-177.

<sup>157</sup> Philip Selznick, "Institutionalism 'Old' and 'New'", **Administrative Sciences Quarterly**, 41:270-277, 1996, s.270.

<sup>158</sup> W.Richard Scott, **Organizations: Rational, Natural and Open Systems**, 5<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, 2003, s.71.

Selznick (1957), yukarıda kısaca özetlenen iki çalışmasının bulgularını yansıtan *Leadership in Administration* adlı kitabında ise, örgüt ve kurum kavramları arasında bir ayırım yapmıştır. Selznick'e göre, bir örgüt kurumsallaştığında, özel bir karakter edinecek ve ayırt edici yetkinliklere ulaşacak belki de yerleşik bir eylemsizliğe sahip olacaktır. Bu çerçevede liderin temel sorumluluğu, faydası kadar maliyetleri de olabilecek kurumsallaşma sürecini gözlemlemektir. Bu nedenle kurumsal kuram, örgütsel etkileşim ve adaptasyon sonucunda ortaya çıkan ayırt edici formları, süreçleri, stratejileri ve yetkinlikleri izlemektedir. Söz konusu unsurlar, örgütün iç ve dış çevresine verilen yanıtlar olarak anlaşılmalıdır<sup>159</sup>.

Robert K.Merton ve Philip Selznick'in çalışmaları kapsamında ana hatları ile ele alınan eski kurumsal kuram, örgüt analizine üç temel katkı sağlamaktadır<sup>160</sup>:

- Örgütleri bütüncül olarak incelemesi (bu anlamda örgütsel analizde örnek olay yöntemini geliştirmesi) ve içinde bulunulan koşullara bağlı olarak farklı örgüt türlerinin olabileceği düşüncesini oluşturması
- Örgütlerin sadece bir araç değil, kendi başına bir varlık olabileceği düşüncesini geliştirmesi
- Örgütsel yapı ve süreçlerin oluşumunda çevresel koşullara uyumun önemini vurgulaması

### 3.1.2. Yeni Kurumsal Kuram

Yeni kurumsal kuramın ortaya çıkışında ve gelişiminde etkili olan iki temel çalışma söz konusudur. Bu çalışmalardan ilki, John W.Meyer ve Brian Rowan tarafından 1977 yılında yayımlanan "*Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*" adlı makale; ikincisi ise Paul J.DiMaggio ve Walter W.Powell tarafından 1983 yılında yayımlanan "*The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*" adlı makedir.

Meyer ve Rowan (1977), yeni kurumsal teorinin başlangıcı olarak kabul edilen makalelerinde, sanayi sonrası toplumda yer alan çok sayıda örgütün biçimsel

---

<sup>159</sup> Selznick, s.271

<sup>160</sup> Charles Perrow, **Complex Organizations: A Critical Essay**, 3<sup>rd</sup> Edition, New York: Random House, 1986, s.164-166; Aktaran: Özen, s.251.

yapılarının, iş faaliyetlerine ilişkin taleplerden ziyade, kurumsal çevrelerine ait mitleri yansıttıklarını ileri sürmüşlerdir<sup>161</sup>.

Modern toplumlarda, rasyonalize edilmiş biçimsel yapının unsurları, sosyal gerçekliğe ilişkin yaygın anlayışın içine yerleşmiş durumdadır. Modern örgütlerdeki pozisyon, politika, program ve prosedürlerin çoğu, kamuoyunun fikirleri, önemli kesimlerin görüşleri, eğitim sistemi aracılığı ile meşru kılınan bilgiler, sosyal prestij ve yasalar tarafından empoze edilmektedir. Biçimsel yapının söz konusu unsurları, belirli örgütler üzerinde bağlayıcılığı olan yüksek derecede rasyonalize edilmiş mitleri ifade etmektedir. Bu mitler, bir anlamda güçlü kurumsal kuralların göstergeleri şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Meyer ve Rowan, söz konusu mitlere örnek olarak meslekleri, programları ve teknolojileri göstermişlerdir. Örneğin yüksek derecede rasyonalize edilmiş çok sayıda meslek vardır. Bu meslekler yalnızca iş çıktılarına ilişkin direkt denetimler tarafından değil, aynı zamanda lisanslar, sertifikalar ve okullar tarafından da kontrol edilmektedir. Belirli faaliyetlerin uygun mesleklere delege edilmesi toplum tarafından beklenmekte, çoğu zamanda yasal bir zorunluluk olmaktadır. Örgütler üzerinde bağlayıcılığı olan ve kurumsallaşmış olan mitlere bir diğer örnek de teknolojidir. Üretim, muhasebe, seçme ve yerleştirme gibi süreçlere ilişkin teknik prosedürler, örgütsel sonuçlara ulaşmada aksi düşünülmemeyen araçlar haline gelmektedir<sup>162</sup>.

Meyer ve Rowan (1977), örgütlerin kurumsal çevreleri ile olan ilişkilerini eşbiçimlilik (izomorfizm) kavramı ile açıklamışlardır. Örgütler için iki farklı türde eşbiçimlilik söz konusudur. Eşbiçimliliğin birinci türü, biçimsel örgütlerin teknik bağımlılık veya değişim bağımlılığı doğrultusunda çevreleri ile eşbiçimli hale gelmesidir. Örgütler ve çevreleri arasındaki paralelliği vurgulayan kurumsal eşbiçimlilik ise, örgütlerin yapısal olarak, sosyal açıdan oluşturulmuş gerçekliği yansıtmalarını ifade etmektedir. Çevresel kurumlarla eşbiçimli hale gelmek, örgütler için bir takım kritik sonuçları da beraberinde getirmektedir. Kurumsal çevre ile eşbiçimli hale gelen örgütler; verimlilikten ziyade dışsal olarak meşru kılınan unsurları bir araya getirirler,

---

<sup>161</sup> John W.Meyer, Brian Rowan, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, 83(2): 340-363, 1977, s.341.

<sup>162</sup> Meyer, Rowan, s.343-344.

yapısal unsurların değerini belirlemede dışsal veya törensel değerlendirme kriterleri kullanırlar, sabit kurumlara bağlılık belirsizliği azaltır ve istikrarın sürdürülmesini sağlar. Sonuç olarak kurumsal eşbiçimlilik, örgütün başarı şansını ve hayatta kalma olasılığını artıracaktır<sup>163</sup>.

Ancak, örgütün başarısının öncelikli olarak kurumsal kurullarla eşbiçimli hale gelmesine bağlı olduğu durumlarda örgüt, teknik faaliyetlerin ve verimlilik taleplerinin yarattığı çatışma ve tutarsızlık sorunu ile karşı karşıya gelecektir. Meyer ve Rowan'a göre örgütler, bu sorunu gidermek için kısmi ya da kökten çözüm yollarına başvurabilirler. Örgüt söz konusu sorunu kısmi şekilde çözmek istediğinde; törensel gerekliliklere direnç gösterebilir, dışsal ilişkileri keserek kurumsallaşmış emirlere sıkı bir şekilde bağlı kalmaya devam edebilir, yapısının iş gerekleri ile tutarsız olduğunu kabul edebilir, gelecekte uygun yapıyı benimseyeceğini vaat edebilir. Örgüt bu sorunu kökten çözmek istediğinde ise bağları gevşetme (decoupling) ile güven ve iyi niyet yaratma olmak üzere iki yola başvurabilir. Örgüt, bağları gevşetme yolunu seçtiğinde, biçimsel yapısını günlük faaliyetlerinden ayırması gerekmektedir. Bağları gevşetme, örgütün bir yandan standardize edilmiş, meşru ve biçimsel yapıyı sürdürebilmesini mümkün kılarken, diğer yandan da faaliyetlerini çeşitlendirebilmesini dolayısıyla da teknik çevrenin gerekliliklerini de yerine getirebilmesini mümkün kılmaktadır. Güven ve iyi niyet yaratmada ise, teknik geçerlikte eksik olmasına karşın, içsel ve dışsal aktörlerin güven ve iyi niyetinin gözetilmesi söz konusudur<sup>164</sup>.

Meyer ve Rowan (1977)'in çalışmalarının ardından 1983 yılında Paul J.DiMaggio ve Walter W.Powell tarafından yayımlanan "*The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*" adlı makale, yeni kurumsal kuramın gelişiminde oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu çalışmanın yeni kurumsal kurama sağladığı en önemli katkı, 'örgütsel alan' ve 'eşbiçimlilik' kavramlarını netleştirmesidir<sup>165</sup>.

DiMaggio ve Powell (1983); bürokratikleşme ve rasyonalizasyon süreçlerine ilişkin nedenlerin değiştiğini, fakat bürokrasinin yaygın bir örgütsel form olma

---

<sup>163</sup> Meyer, Rowan, s.346-349.

<sup>164</sup> Meyer, Rowan, s.356-358.

<sup>165</sup> Özen, s.263.

özelliğini sürdürdüğünü ve örgütlerin homojen hale gelmeye devam ettiklerini belirtmişlerdir. Artık örgütlerdeki yapısal değişimlerin, verimlilik ihtiyacı yada rekabet faktörleri doğrultusunda gerçekleşmesi daha nadir görülmektedir. DiMaggio ve Powell'a göre; bürokratikleşme ve diğer örgütsel değişim formları, örgütleri daha verimli hale getirme ihtiyacı olmaksızın, örgütleri daha benzer hale getirme sürecinin sonucu olarak ortaya çıkmaktadırlar. Bürokratikleşme ve diğer homojenleştirme formlarının ortaya çıkışı, örgütsel alanların yapılanması üzerinden ortaya çıkmaktadır. Bu noktada DiMaggio ve Powell, örgütsel çeşitliliğe odaklanan Örgütsel Ekoloji teorisyenlerinin “Neden bu kadar çok örgüt türü var?” sorusunun aksine, homojenliğe odaklanarak “Neden örgütsel formlar ve uygulamalar endişe verici bir şekilde birbirine benzemektedir?” sorusunu ortaya atmışlardır.

DiMaggio ve Powell (1983), örgütsel alan kavramını, “kurumsal yaşama ilişkin olarak fark edilebilir bir alanı meydana getiren tüm örgütler” olarak tanımlamıştır. Bu örgütler, temel tedarikçiler, tüketiciler, düzenleyici birimler ve benzer ürün ya da hizmet üreten diğer örgütlerdir. Analiz birimi olarak ‘örgütsel alan’ın kabul edilmesi, dikkatlerin yalnızca rekabet halinde olan örgütler üzerinde değil, birbiri ile ilişkili olan tüm aktörler üzerinde toplanmasını mümkün kılacaktır<sup>166</sup>.

Örgütsel alanların yapılanması ile ortaya çıkan homojenleşme sürecini en iyi şekilde karşılayan kavram eşbiçimliliktir. Kurumsal eşbiçimlilik kavramı, modern örgütsel yaşamın içine işlemiş olan politika ve törensellik olgularının anlaşılmasında oldukça önemli bir yere sahiptir. DiMaggio ve Powell (1983), kurumsal eşbiçimliliğe ilişkin değişimin üç farklı mekanizma ile gerçekleşebileceğini belirtmişler ve söz konusu mekanizmaları şu şekilde tanımlamışlardır<sup>167</sup>: (1) politik etki ve meşruiyet probleminden gelen *zorlayıcı eşbiçimlilik*, (2) belirsizliğe verilen standart yanıtlar sonucunda ortaya çıkan *taklitçi eşbiçimlilik* (3) meslekleşme ile ilgili olan *normatif eşbiçimlilik*.

DiMaggio ve Powell (1983); yapı, süreç ve davranış açısından homojen olan örgütsel alanlarda eşbiçimliliğe yönelik değişimin öngörülebileceğini ifade etmişlerdir.

<sup>166</sup> Paul J.DiMaggio, Walter W.Powell, “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, **American Sociological Review**, 48(2): 147-160, 1983, s.147-148.

<sup>167</sup> DiMaggio, Powell, 1983, s.150.

Bu çerçevede; eşbiçimliliğe yönelik değişimi, örgütsel düzeyde ve örgütsel alan düzeyinde öngörmeye ilişkin çeşitli önermeler geliştirmişlerdir. *Örgütsel düzeydeki* önermeler şu şekildedir<sup>168</sup>:

- Örgütün başka bir örgüte olan bağımlılığının artması durumunda benzerlik artacaktır;
- Kaynak tedarikinin merkezileştiği durumda, örgüt, kaynaklar için bağımlı olduğu örgüte benzeyecektir;
- Araçlar ve sonuçlar arasındaki ilişkinin belirsiz olduğu durumlarda, örgüt, başarılı olarak algıladığı örgütleri kendisine model alacaktır;
- Örgütsel amaçların belirsiz olduğu durumlarda, örgüt, başarılı olarak algıladığı örgütleri kendisine model alacaktır;
- Yöneticilerin ve personelin seçiminde öğrenim durumunu gösteren belgelere itimat edilmesi durumunda, örgüt, alandaki diğer örgütlere daha fazla benzeyecektir;
- Örgütsel yöneticilerin ticari ve mesleki birliklere daha fazla katılmaları durumunda, örgüt, alandaki diğer örgütlere daha fazla benzeyecektir.

Eşbiçimliliğe yönelik değişimi, *örgütsel alan düzeyinde* öngörmeye ilişkin önermeler ise şu şekilde sıralanmaktadır<sup>169</sup>:

- Tek veya az sayıda kaynağa bağımlı olan örgütsel alanlarda, eşbiçimlilik düzeyi daha yüksek olacaktır;
- Devlet kurumları ile daha fazla etkileşimde bulunan örgütsel alanlarda, eşbiçimlilik düzeyi daha yüksek olacaktır;
- Alandaki örgütsel model alternatiflerinin az sayıda olduğu durumlarda, örgütsel alanda eşbiçimlilik daha hızlı bir şekilde gerçekleşecektir;
- Teknoloji ve örgütsel amaçların belirsiz olduğu alanlarda, eşbiçimlilik düzeyi daha yüksek olacaktır;
- Meslektaşlarının yoğun olduğu alanlarda, eşbiçimlilik düzeyi daha yüksek olacaktır;

---

<sup>168</sup> DiMaggio, Powell, 1983, s.154-155.

<sup>169</sup> DiMaggio, Powell, 1983, s.155-156.

- Örgütsel alandaki yapılanmanın fazla olması durumunda, eşbiçimlilik derecesi de artış gösterecektir.

Yeni kurumsal kuramın gelişiminde etkili olan çalışmalar arasında, Meyer ve Rowan (1977) ile DiMaggio ve Powell (1983) tarafından gerçekleştirilen çalışmaların yanı sıra, Lynne G. Zucker (1977, 1987) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar da önem taşımaktadır. Zucker (1977) "*The Role of Institutionalization in Cultural Persistence*" adlı makalesinde, kültürel kalıcılığın ve sürekliliğin kurumsallaşma kavramı ile açıklanabileceğini ileri sürmüştür. Zira kültürel kalıcılık için ilk olarak bir nesilden diğer nesle geçiş gereklidir ve nesiller arasındaki tek biçimlilik derecesi, kurumsallaşma derecesi ile ilişkilidir. Geçiş gerçekleştikten sonra kültürün muhafaza edilmesi gereklidir ve kültürün muhafaza edilebilirlik derecesi, kurumsallaşma derecesi ile ilişkilidir. Son olarak kültürün muhafaza edilmesi sağlandıktan sonra kültürel kalıcılığın sağlanması için değişime yönelik olarak gerçekleştirilen girişimler için direnç gerekmektedir ve direnç derecesi, kurumsallaşma derecesi ile ilişkilidir. Buradaki temel problem ise, kurumsallaşma derecesinin hangi koşullar altında düşük ya da yüksek olacaktır. Zucker (1977), kurumsallaşma derecesinin, kişisel etki ve örgütsel bağlama bağlı olarak artış ya da azalış göstereceğini ifade etmiştir. Örneğin bu çalışmada gerçekleştirilen deneysel görgül çalışma göstermiştir ki; kurallar örgütte görevli olan bir birey tarafından empoze edildiğinde, denekler daha istikrarlı olma ve kurallara uygun davranma eğilimi göstermektedirler<sup>170</sup>.

Zucker (1987) yukarıda kısaca özetlenen çalışmanın bulguları doğrultusunda gerçekleştirdiği bir başka çalışması ile, kurumsalcı gelenek içinde bir görüş ayrılığının da temellerini atmıştır. Söz konusu görüş ayrılığı, kurum olarak çevrenin mi yoksa örgütün mü ele alınacağı noktasında ortaya çıkmaktadır. Meyer ve Rowan'ın öncülüğünü yaptığı "kurum olarak çevre" görüşüne göre, kurumsal unsurlar her zaman örgütün dışından gelmektedir. Örgüt, dışarıdan gelen kurumsal baskılara cevap verdiğinde, teknik faaliyetlerini koruyabilmek için yapıya ilişkin unsurları diğer faaliyetlerden ayırmak durumunda kalmakta ve bu nedenle de verimliliği azalmaktadır. Zucker (1987) bu görüşe karşılık olarak, "kurum olarak örgüt" görüşünü ortaya

---

<sup>170</sup> Lynne G.Zucker, "*The Role of Institutionalization in Cultural Persistence*", **American Sociological Review**, 42(5):726-743, 1977, s.726-730.

koymuştur. “Kurum olarak örgüt” yaklaşımına göre ise; kurumsal unsurlar, devlet ve benzeri kurumlarda yer alan zorlayıcı süreçlerin gücünden değil, yaygın olarak bizzat örgütün kendisinden veya benzer örgütlerin taklit edilmesi sürecinden kaynaklanmaktadır. Zucker (1987) bu çerçevede “kurum olarak örgüt” anlayışının temel ilkelerini şu şekilde sıralamıştır: (a) kurumsal unsurlar, özellikle küçük gruplardan veya örgüt düzeyindeki süreçlerden ortaya çıkmaktadır; (b) biçimselleştirilmiş örgütsel yapılar ve süreçler hem yüksek derecede kurumsallaşmıştır hem de yeni kurumsallaşmalar için bir kaynak niteliği taşımaktadır; daha verimli alternatiflerin göz ardı edildiği durumlar haricinde kurumsallaşma istikrarı artırmakta ve örgütsel performansı artıran rutinlerin oluşumunu sağlamaktadır<sup>171</sup>.

### 3.1.3. Eski ve Yeni Kurumsal Kuramın Karşılaştırılması

DiMaggio ve Powell (1991), eski ve yeni kurumsal kuramın, örgüte ilişkin rasyonel aktör modeline şüphe ile yaklaşımları; kurumsallaşmayı, örgütün izleyebileceği seçenekleri sınırlandırarak örgütü daha az rasyonel hale getiren bir süreç olarak görmeleri; örgüt ile çevre arasındaki ilişkiyi vurgulamaları; örgütün biçimsel yapısı ile tutarsız olan yönleri ortaya çıkarmayı amaçlamaları; örgütsel gerçekliğin şekillenmesinde kültürün rolünü vurgulamaları açısından benzerlik gösterdiklerini ve bu benzerliklerin iki kuram arasındaki devamlılık ilişkisine işaret ettiğini ifade etmişlerdir. Ancak bu benzerliklerin yanı sıra eski ve yeni kurumsal kuram arasında önemli farklılıkların da olduğunu belirtmişler ve söz konusu farklılıkları, şu şekilde sıralamışlardır<sup>172</sup>:

- Eski kurumsal kuram, grup çatışması ve örgütsel stratejiye ilişkin analizlerini, doğrudan politik bir bakış açısı ile ele almışlardır. Yeni kurumsal kuram ise, eski kurumsal kuramın aksine, örgüt içindeki ve örgütler arasındaki çıkar çatışmalarını genellikle önemsememiş, yalnızca örgütün söz konusu çatışmalara yüksek derecede ayrıntılandırılmış yönetsel yapılar ile ne şekilde cevap verdiğiine değinmiştir.

<sup>171</sup> Lynne G. Zucker, “Institutional Theories of Organization”, *Annual Review of Sociology*, 13: 443-464, 1987, s.444-447.

<sup>172</sup> DiMaggio, Powell, 1991, s.12-14.

- Eski kurumsal kuram; biçimsel olmayan örgütün gölgede kalan yönlerini (etkileme şekilleri, koalisyonlar ve klikler, işe alma ve yükseltmeye ilişkin özellikli unsurlar vb.) vurgulamışlardır. Bu doğrultuda, biçimsel olmayan yapıların biçimsel yapıdan nasıl saptığının ve örgütün niyetlenen rasyonel amaçlarının yerel çıkarlar doğrultusunda nasıl bozulduğunun üzerinde durulmuştur. Yeni kurumsal kuram ise, irrasyoneliteyi biçimsel yapının kendi içine yerleştirmiştir. Niyetli olarak gerçekleştirilen fonksiyonlardan ziyade, belirli departmanların ve faaliyet prosedürlerinin yayılımı, gelenek ve kurallara uygun davranış, kültürel değerlerin ikna ediciliği gibi konular üzerinde durmuştur.
- İki kurumsal kuram arasındaki bir başka temel farklılık, çevreyi kavramsallaştırma şeklidir. Eski kurumsal kurama göre örgüt, örgütler arası anlaşmaların (kooptasyon) yüz yüze etkileşimlerle şekillendiği yerel topluluklarda yerleşiktir. Yeni kurumsal kuram ise, yerel çevrelerden ziyade, sınırları endüstri, meslek, ulusal toplum gibi kavramlarla çizilmiş olan örgütsel sektörler veya alanlara odaklanılmaktadır.
- Bu çerçevede eski kurumsal kuram örgütleri, hem kurumsallaşan birimler, hem de sürecin gerçekleştiği yerler olarak ele almaktadır. Bu görüşün aksine yeni kurumsal kurama göre kurumsallaşma sektörel veya toplumsal düzeyde gerçekleşmektedir. Spesifik olarak örgütler değil, örgütsel formlar yapısal bileşenler ve kurallar kurumsallaşmaktadır.
- Eski ve yeni kurumsal kuram arasındaki bir diğer farklılık da örgütsel dinamikler noktasında karşımıza çıkmaktadır. Eski kurumsal kurama göre kurumsallaşma, örgüt için kendine özgü bir karakteri beraberinde getirmektedir. Söz konusu karakter oluşturma sürecinin örgütsel düzeyde gerçekleşmesi, örgütler arası çeşitliliği artıracaktır. Yeni kurumsal kuram ise, eski kurumsal kuramın aksine çeşitliliği azaltma eğilimindedir. Öte yandan yeni kurumsal kuram örgütler arasında homojeniteyi vurgulamasının yanı sıra, kurumsallaşmış unsurlarda istikrarın da altını çizmektedir. Yeni kurumsal kuramın homojenite ve istikrar vurgusunun aksine, eski kurumsal

kuramda değişim, örgütün yerel çevresindeki adapte edici ilişkilerin bir parçası olarak ele alınmaktadır.

- Hem eski hem de yeni kurumsal kuram, örgütsel davranışın, yalnızca bireylerin davranışlarının toplamı olarak görülmesine karşı çıkmakta, fakat söz konusu karşı çıkmayı farklı temeller üzerinden gerçekleştirmektedirler. Eski kurumsal kuram, bireylerin örgütsel rasyonellik için çabalamalarından ziyade, önemli ve özellikle faydacı düşünceden daha geniş kapsamlı olan ideal çıkarları gözetmeleri gerektiğini ileri sürmüştür. Fakat yeni kurumsal kuram, bireysel davranış için niyetlilik görüşüne karşı çıkmaktadır. Yeni kurumsal kuram, çoğu insan davranışının düşünce ürünü olmayan, rutin, aksi düşünilemeyen doğasına vurgu yaparak, çıkarların ve aktörlerin kurumlar tarafından oluşturulduğunu ileri sürmüştür.
- Tüm bu farklılıkların altında yatan temel neden, eski ve yeni kurumsal kuramın kültürel ve bilişsel süreçleri ve kurumsallaşmış davranışın temellerini kavramsallaştırma şekillerinde önemli farklılıkların olmasıdır. Eski kurumsalcılara göre, belli başlı bilişsel formlar, değerler, normlar ve tutumlardır. Örgütsel katılımcıların tercihleri, değerlendirmeye ilişkin yargıları yansıtan normlar tarafından şekillenmektedir. Örgüte yeni katılan birey, 'sosyalizasyon' sürecine tabi tutulmakta, böylece örgütsel değerler içselleştirilmekte ve bağlılık sağlanmaktadır. Ancak yeni kurumsal kurama göre, örgütsel aktörlerin dikkate alması gereken normatif gereklilikler, sosyal yaşama öncelikle olaylar şeklinde girerler. Bu çerçevede yeni kurumsal kurama göre bilişselliğe ilişkin temel formlar normlar ve değerler değil, kurumlar tarafından oluşturulan ve aksi düşünilemeyen yazılı kaideler, kurallar ve sınıflandırmalardır.

DiMaggio ve Powell (1991), eski ve yeni kurumsallık arasındaki bu farklılıkları bir tablo üzerinde aşağıdaki şekilde özetlemişlerdir.

**Tablo 5**  
**Eski ve Yeni Kurumsal Kuram Arasındaki Farklılıklar**

	<b>Eski Kurumsal Kuram</b>	<b>Yeni Kurumsal Kuram</b>
Çıkar çatışması	Merkezi	Önemi daha az
Eylemsizlik kaynağı	Sabit çıkarlar	Meşruiyet zorunluluğu
Yapısal vurgu	Biçimsel olmayan yapı	Biçimsel yapının sembolik rolü
Örgütsel yerleşiklik	Yerel toplum	Alan, sektör veya toplum
Yerleşikliğin doğası	Kooptasyon	Kurucu
Kurumsallaşmanın konumu	Örgüt	Alan veya toplum
Örgütsel dinamikler	Değişim	Israr
Faydacılığa ilişkin eleştirinin temeli	Çıkarların bir araya toplanması	Eylem kuramı
Faydacılığa ilişkin eleştirinin kanıtı	Öngörülemeyen sonuçlar	Düşünce ürünü olmayan eylemler
Bilişselliğe ilişkin temel formlar	Değerler, tutumlar, normlar	Sınıflandırmalar, rutinler, şemalar
Sosyal psikoloji	Sosyalizasyon teorisi	Atf teorisi
Düzene ilişkin bilişsel temel	Bağlılık	Pratik eylem
Amaçlar	Yer değiştirir	Muğlak
Gündem	Politikalara ilgi	Disiplinle ilgili

**Kaynak:** Paul DiMaggio, Walter W.Powell, **The New Institutionalism in Organizational Analysis**, The University of Chicago Press, 1991, s.13

### **3.2. Örgüt Kuramında ve Örgütsel Analizlerde Kurumsal Kuram**

Örgütleri anlamaya ve açıklamaya yönelik çalışma alanını ifade eden örgüt kuramının tarihsel gelişimi incelendiğinde, örgütün yapı ve işleyişi ile örgüt ve çevresi arasındaki etkileşimi oldukça farklı şekillerde ele almış olan çok sayıda kuram göze çarpmaktadır. Sanayi devriminin akabinde ortaya çıkan ilk kuram olan Klasik Örgüt Kuramında, rasyonellik paradigması çerçevesinde teknik ve ekonomik verimlilik amaçlanmış ve tüm dikkatler ideal üzerinde toplanmıştır. 1930’lu yıllardan itibaren ise, Klasik Kuramın “İnsan İlişkileri Yaklaşımı”nın etkisiyle farklılaştırılmış halini ifade eden Neo-Klasik Örgüt Kuramı ortaya çıkmıştır. Neo-Klasik Kuram, verimliliği artırmanın ancak Klasik Kuramın göz ardı ettiği insan faktörünün motive edilmesi ile mümkün olabileceğini ileri sürmüştür. Bu iki kuramın ortak özelliği, çevreyi göz önünde bulundurmayarak yalnızca örgütün iç yapısı ve işleyişi üzerinde durmaları, yani

kapalı sistem mantığını benimsemeleridir. 1950’li yıllara gelindiğinde ise, Sistem ve Durumsallık Yaklaşımlarını kapsayan Modern Örgüt Kuramı’nın ortaya çıkışıyla birlikte örgüt tüm unsurları ve çeşitli yönleri ile ele alınmaya başlanmıştır. Modern Örgüt Kuramı, örgütün, varlığını idame ettirebilmek için çevredeki değişimlere uyum sağlamak zorunda olan bir sistem olarak ele alınması gerektiğini ileri sürmüştür. Modern Örgüt Kuramı ile birlikte, örgüt ve çevresi arasında karşılıklı etkileşim ve bağlılığın olduğu ilk defa kabul edilmiş, yani örgütler açık sistem olarak ele alınmaya başlanmıştır.

Klasik, Neo-Klasik ve Modern başlıkları ile ele alınan örgüt kuramları; sanayi devriminden bu yana örgüt ve yönetimle ilgili ortaya çıkan çeşitli görüşleri, hareket noktaları, ana temaları, amaç ve kapsamaları gibi ortak noktaları baz alarak bir araya getirme ve genel kabul gören başlıklar altında toplama çabasının bir ürünüdür. Ancak 1970’li yılların ortalarından itibaren, üzerinde fikir birliği sağlanan bir genel başlık ortaya çıkmamış, örgüt ve yönetimle ilgili görüş ve yaklaşımlar dağınık bir perspektif göstermiştir. Söz konusu görüş ve yaklaşımlar, mikro boyut ve rasyonellik arayışı içinde olmaktan uzaklaşıp, değişim ve uyum üzerinde durarak konuya makro boyutla ve sosyoloji, iktisat gibi farklı disiplinlerin bakış açısıyla yaklaşmışlardır. Bu durum, örgüt kavramı ile ilgili kuramsal yaklaşımların birbirinden hemen hemen bütünüyle ayrıldığı göstermektedir. Bu ayrılık, temel konularda dahi kendisini hissettirmektedir. Bu nedenle, 1970’li yıllardan itibaren ortaya çıkan örgütsel çalışmalar, daha çok kuramsal yol ayrımlarının dinamikleri, perspektif farklılığının niteliği ve alana etkileri gibi konularda yoğunlaşmaktadır. Söz konusu kuram ve yaklaşımlar; İşlem Maliyeti Yaklaşımı, Vekalet Yaklaşımı, Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı, Örgütsel Ekoloji Yaklaşımı ve Kurumsal Kuram olarak sıralanmaktadır<sup>173</sup>.

Kurumsal kuram, değişim ve uyum üzerinde durarak, örgüt olgusunu makro açıdan ve farklı disiplinlerin bakış açılarıyla ele alan söz konusu kuramlar arasında en çok çalışılan, dolayısıyla da örgütsel analizlerde sıklıkla başvuru alan kuramdır. Kurumsal kuram çalışmalarının 1970’lerin sonlarından günümüze gelene dek önemli bir ivme kazanması, ‘eylemi’ vurgulayan örgüt kuramları ile ‘yapıyı’ vurgulayan kuramlar

---

<sup>173</sup> Ataman, s.183.

arasındaki geleneksel ayrılıkları başarılı bir biçimde giderme potansiyeline bağlanmaktadır<sup>174</sup>. Zira kurumsal kuramın örgütsel analizlerde kullanımı, örgütler dünyasına ilişkin çok boyutlu ve geniş kapsamlı pek çok soruyu beraberinde getirmektedir<sup>175</sup>:

- Okullar ve hastaneler gibi aynı türdeki örgütler, oldukça geniş bir alana yayılmış olmalarına rağmen neden birbirlerine benzemektedirler?
- Hangi kurum türleri örgütlerin ortaya çıkışı ile ilişkilidir?
- Örgütsel ayarlamalardaki davranışları nasıl ele almalıyız? Söz konusu davranışlar, rasyonel çıkarların gözetilmesini ve bilinçli seçimleri mi yansıtmaktadırlar? Yoksa bu davranışlar öncelikli olarak gelenekler, rutinler ve alışkanlıklar tarafından mı şekillenmektedirler?
- Neden örgütsel katılımcıların davranışları genellikle biçimsel kurallardan ve örgütün amaçlarından ayrı olarak gözlemlenmektedir?
- Biçimsel kuralların büyük ölçüde göz ardı edildiği durumlarda bile neden söz konusu kuralları sürdürmek için kaynak ve enerji harcanmaktadır?
- Yasalar, kurallar ve diğer düzenleyici ve normatif sistemler neden ve nasıl ortaya çıkmaktadırlar? Bireyler kural sistemlerini gönüllü olarak mı oluşturup, sonra kendi davranışlarını bu kural sistemlerine bağlamaktadırlar?
- Çıkarların kaynağı nedir? İnsan doğasından mı türetilirler yoksa kültürel açıdan mı yapılandırılırlar?
- Belirli bir yapı ya da uygulamanın bir örgütsel alana yayılmasının nedenleri nelerdir?
- Kültürel inanışlardaki farklılıklar, örgütlerin doğasını ve faaliyetlerini nasıl şekillendirmektedirler?
- Bireyler ve örgütler neden kurumlara uygun hareket ederler? Bunun nedeni, uyum gösterdikleri için ödüllendirilmeleri mi, itaat etmelerinin ahlaki bir zorunluluk olduğunu düşünmeleri mi, yoksa başka bir davranış şeklini tasavvur edememeleri midir?

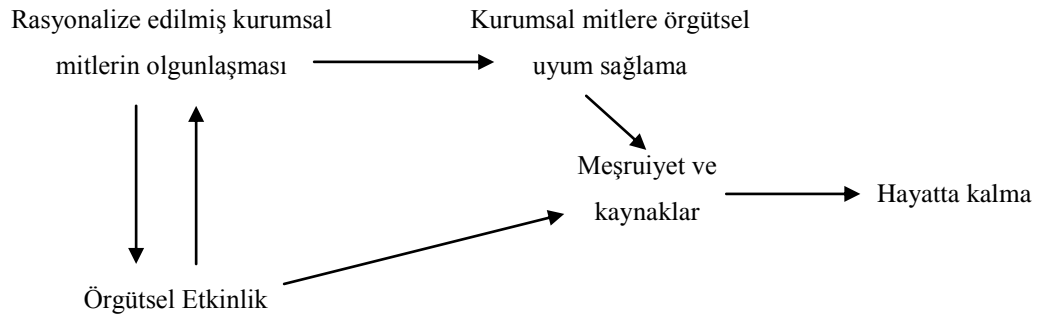
---

<sup>174</sup> Özen, s.238-239.

<sup>175</sup> Scott, 2001, s.xix-xx.

- Kurumların örgütlerle bağlantı kurdukları süreçler nelerdir? Kurumsal mesajlar, örgütlere hangi vasıtalar veya taşıyıcılarla iletilmektedir ve örgütsel eylemler ve tepkiler örgütleri ne şekilde etkilemektedirler?
- Eğer kurumlar istikrar ve düzeni sağlamaya yönelik olarak faaliyet göstermekte iseler, değişim nasıl gerçekleşecektir?

Yukarıda sıralanan sorulara verilen cevaplar doğrultusunda kurumsal kuramın temel tezi; örgütlerin yapı ve süreçlerinin içinde buldukları kurumsal çevreye uyumları sonucunda biçimlendiğidir. Kurumsal çevre, modernleşme süreci ile birlikte örgütlerin dışında ve üzerinde oluşmuş, rasyonalize edilmiş yapıları, kuralları, normları, inançları ve mitleri içeren bir çevredir. Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için, sadece teknik anlamda verimli olmaları yetmemekte, bu çevredeki kurumlara uyarak kendilerini meşru kılmaları gerekmektedir. Böylece, aynı “örgütsel alanda” yaşayan örgütler, kendilerine özgü rasyonel gerekliliklerden bağımsız olarak benzer kurumlara uymak zorunda olduklarından, yapısal açıdan eşbiçimli hale gelmektedir<sup>176</sup>. Sonuç olarak kurumsal çevre ile eşbiçimli hale gelen örgütler meşruiyet kazanmakta ve hayatta kalabilmek için gerekli olan kaynakları elde edebilmektedirler. Meyer ve Rowan (1977) örgütsel hayatta kalma sürecini aşağıdaki şekilde ifade etmişlerdir:



#### Şekil 4: Örgütsel Hayatta Kalma Süreci

**Kaynak:** John W.Meyer ve Brian Rowan, “*Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*,” *American Journal of Sociology*, 83(2): 340-363, 1977, s.353

<sup>176</sup> Özen, s.241.

Bu çerçevede, kurumsal kuramın örgütsel analizlerde başvurulabilecek temel önermeleri şu şekilde özetlenebilir<sup>177</sup>:

- Örgütler sadece teknik unsurlardan (piyasa, üretim faaliyetleri, örgütler arası ekonomik ilişkiler) oluşan bir çevrede değil, uzun zaman içinde oluşmuş, kurumsallaşmış kuralları ve yapıları içeren makro bir çevrede yaşarlar ve bu çevrede yer alan bazı normatif, zihinsel ve yasal faktörler örgütsel davranışı sınırlandırır.
- Örgütsel çevreler kolektif ve birbirine bağlıdır. Çevresel unsurlar, sadece yasal yada ekonomik değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel sistemler içerir.
- Örgütler kendilerini çevreleyen kurumları yansıtır. Örgütlerin yapı ve uygulamaları sadece, içsel teknik faaliyetlerin ve dışsal ekonomik ilişkilerin işlevsel bir şekilde tasarlanması ve koordine edilmesi sonucunda değil, makro çevredeki kurumsal kalıpları yansıtacak şekilde oluşur.
- Meşru olmak ya da meşruiyet kazanmak, örgütsel verimlilik ve etkinlikten daha önemlidir. Bu nedenle örgütler, teknik verimlilik ve etkinliklerini tehdit etse dahi, meşruiyet kazanmak için kurumsallaşmış yapı ve uygulamaları benimserler.
- Kurumsallaşmış yapı ve uygulamaları benimseyerek meşruiyet kazanan örgütlerin hayatta kalma şansı daha yüksektir.
- Kurumsal çevre, örgütsel yapı ve uygulamalarda benzerliğe neden olur. Örgütlerin belirsizlikten kaçınma, bağımlılık ya da mesleki nedenlerle kurumsallaşmış yapı ve uygulamaları benimsemeleri, aynı örgütsel alanda bulunan örgütleri kurumsal çevreleri ve birbirleri ile eşbiçimli hale getirir.
- Örgütü kurumsal çevreye benzetmek, yöneticinin en önemli rolüdür.

---

<sup>177</sup> Ataman, s.202; Özen, s.268-269

### 3.3. Kurumsal Kuramın Temel Unsurları

#### 3.3.1. Örgütlerin Bağımlı Olduğu Çevreler

Örgütlerin doğal, akılcı ve açık sistem oldukları anlayışı, Modern Örgüt Kuramının ortaya çıkışından bu yana örgüt kuramındaki etkinliğini sürdürmektedir. Açık sistem yaklaşımına göre çevre, sistemin parçası olmayan ancak değiştiğinde sistemin durumunda da değişikliklere neden olan yada değişikliği üreten bir dizi öğeden ve onların özelliklerinden oluşan bir olgu olarak tanımlanmaktadır. Sistemin çevresini, onun durumunu etkileyen değişkenlerin tümü oluşturmaktadır. Sistem yaklaşımından kaynaklanan bu tanım, birçok kuramın çevre algılamasını etkilemiştir. Çevreye örgütler açısından bakıldığında geliştirilen tanım ve sınıflandırmalar her ne kadar farklılık gösterse de, Durumsallık Yaklaşımı, Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı, Örgütsel Ekoloji Yaklaşımı ve Kurumsal Kuram açık sistem yaklaşımının getirdiği örgüt-çevre ilişkisini temel yaklaşım olarak ele almaktadırlar<sup>178</sup>.

Modern Örgüt Kuramının ortaya çıkışını takip eden yıllarda, örgütsel analizlerde çevre kavramı, ağırlıklı olarak ‘görev çevresi’ ya da ‘teknik çevre’ olarak algılanmıştır. Ancak daha sonra örgüt kuramlarının farklı disiplinlerin bakış açıları doğrultusunda formüle edilmeye başlanmasıyla, çevre kavramının farklı boyutlarını içeren daha kapsamlı tanımlamalar ve sınıflandırmalar ortaya çıkmıştır. Kurumsal kuramla birlikte ortaya çıkan teknik çevre ve kurumsal çevre ayrımı, söz konusu tanımlama ve sınıflandırmalara örnek teşkil etmektedir.

##### 3.3.1.1. Teknik Çevre

Teknik çevre; örgütlerin, üretim sistemlerini etkin ve verimli bir şekilde kontrol ettikleri için ödüllendirildikleri bir pazarda mal veya hizmet üretiminin ve değişiminin gerçekleştiği çevreyi ifade etmektedir. Teknik çevrede faaliyet gösteren örgütlerin; enerjilerini, teknik süreçlerini koordine ve kontrol etmeye yoğunlaştırmaları

---

<sup>178</sup> A.Selami Sargut, “Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramının Örgütsel Çevre Kuramları Bağlamındaki Yeri”, **Örgüt Kuramları** içinde, Derleyenler: A.Selami Sargut, Şükrü Özen, 1.Baskı, Ankara: İmge Kitabevi, 2007, s.63.

ve bu temel süreçlerini, çevresel çalkantılardan korumaya çabalamaları beklenmektedir<sup>179</sup>.

Teknik çevrede örgütler, ürettikleri çıktılarının karakteristikleri doğrultusunda kontrol sürecine tabi tutulmaktadırlar. Üretilen mal ve hizmetler, göreceli maliyet ya da kalite açısından değerlendirilmeye tabi tutulmakta, bir diğer ifade ile, *sonuçların kontrolü* söz konusu olmaktadır.<sup>180</sup>

Üretim sistem ve süreçleri, teknolojik değişim ve yenilikler, müşteri istek ve ihtiyaçları, rakipler ve rekabet stratejileri, mal veya hizmet üretimi için gerekli olan kaynaklar ve tedarikçiler gibi unsurları barındıran teknolojik çevre; durumsallık yaklaşımı, kaynak bağımlılığı yaklaşımı ve örgütsel ekoloji yaklaşımının örgütsel analizlerde dikkate aldığı çevreyi ifade etmektedir.

Durumsallık yaklaşımına göre; çevre, örgüt yapılarını ve süreçlerini etkileyen bir koşul olarak ele alındığında, çevresel koşulların durağan-değişken, dengeli-dinamik, gibi tanımlanan niteliklerine göre uygun olan yapı ve süreçlerin benimsenmesi gerekmektedir. Burada bahsedilen çevresel koşulların nitelikleri, teknoloji ve pazar durumu ile ilgilidir. Mal veya hizmetlerde önemli değişikliklerin olduğu, teknolojik değişim ve yeniliklerin süreklilik arz ettiği, müşteri istek ve ihtiyaçlarının sürekli değiştiği, rekabetin yoğun olduğu çevre dinamik yada değişken, aksi özelliklere sahip çevre ise dengeli yada durağan olarak tanımlanmaktadır<sup>181</sup>.

Kaynak bağımlılığı yaklaşımında da çevre, yine durumsal yaklaşımda olduğu gibi ‘teknik’ veya ‘maddi’ yönleri ile ele alınmaktadır. Kaynak bağımlılığı yaklaşımında çevrenin esas önemi, örgütlerin peşinden koştuğu kıt kaynakları barındıran yer olmasından gelmektedir. Çevresini örgüt için önemli hale getiren, kaynak temin etmek için kurulan ilişkilerin bir bağımlılık hali yaratabilmesidir<sup>182</sup>.

---

<sup>179</sup> W.Richard Scott, John W.Meyer, “*The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence*”, **The New Institutionalism in Organizational Analysis** içinde, Ed: Paul DiMaggio, Walter W.Powell, The University of Chicago Press, 1991, s.123.

<sup>180</sup> Scott, 2003, s.139.

<sup>181</sup> Ataman, s.160.

<sup>182</sup> Behlül Üsdiken, “*Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı*”, **Örgüt Kuramları** içinde, Ed: A.Selami Sargut, Şükrü Özen, 1.Baskı, Ankara: İmge Kitabevi, 2007, s.85

Örgütsel ekoloji yaklaşımında ise; örgütsel dünyadaki evrimin çevresel ayıklanma ile, diğer bir deyişle, çevredeki yeni koşullara uyumlu özellikler gösteren örgütlerin doğması veya çoğalması ve değişen çevreye uyum sağlayamayan örgütlerin de yok olması veya azalması ile gerçekleşebileceği ileri sürülmüştür. Örgütsel ekoloji yaklaşımı, bu süreci, örgütler arası rekabet ve bir örgütsel biçimin meşruiyet kazanması üzerine temellendirmektedir<sup>183</sup>. Ancak burada meşruiyet kazanan örgütsel biçim doğrultusunda örgütlerin eşbiçimli hale gelmeleri, teknik çevreden kaynaklanan rekabetçi eşbiçimliliğe örnek teşkil etmektedir.

### 3.3.1.2. Kurumsal Çevre

Scott ve Meyer (1991)'e göre kurumsal çevre, örgütlerin destek sağlamak ve meşruiyet kazanmak için uymak durumunda oldukları ayrıntılı kurallar ve gereklilikler ile karakterize edilmektedir. Bu gereklilikler, devlet tarafından yetkilendirilmiş düzenleyici birimler, mesleki ve ticari birlikler, belirli türdeki örgütlerin kendilerini ne şekilde yönetmeleri gerektiğine dair genel inanç sistemleri ve benzer unsurlardan kaynaklanabilmektedir<sup>184</sup>.

Meyer ve Rowan (1977) ise, kurumsal çevreyi “güçlü kurumsal kuralların, yüksek derecede rasyonalize edilmiş mitler şeklindeki görünümü olan pozisyonlar, politikalar, program ve prosedürler<sup>185</sup>” olarak tanımlamaktadırlar. Burada örgüt, kurumsal bilginin pasif ‘dinleyicisi’ haline gelmektedir. Zira kurallar, örgütün dışında olan ve hiyerarşik olarak örgütten daha üst kademedede bulunan bir kurum yada sistem tarafından belirlenmektedir<sup>186</sup>.

DiMaggio ve Powell (1983) ise, kurumsal çevreyi, örgütsel alan ifadesi ile tanımlamışlardır. Daha önce de ifade edildiği gibi örgütsel alan “kurumsal yaşama ilişkin olarak fark edilebilir bir alanı meydana getiren tüm örgütler<sup>187</sup>” olarak

---

<sup>183</sup> Çetin Önder, Behlül Üsdiken, “Örgütsel Ekoloji: Örgüt Toplulukları ve Çevresel Ayıklanma”, **Örgüt Kuramları** içinde, Derleyenler: A.Selami Sargut, Şükrü Özen, 1.Baskı, Ankara: İmge Kitabevi, 2007, s.134-135.

<sup>184</sup> Scott, Meyer, 1991, s.123.

<sup>185</sup> Meyer, Rowan, s.343.

<sup>186</sup> Zucker, 1987, s.450.

<sup>187</sup> DiMaggio, Powell, 1983, s.147

tanımlanmaktadır. Bu tanımda ise kurumsal çevre, üyeliğin tespiti, bilgi akışı ve etkileşimin yoğunluğundaki artış açısından ele alınmaktadır<sup>188</sup>.

Kurumsal çevrede örgütler, kural ve gerekliliklere uyum gösterdikleri için ödüllendirilmektedirler. Burada örgütlerden beklenen, kural ve gerekliliklere uyum göstererek, örgütsel alanda uygun kabul edilen yapı ve süreçleri benimsemeleridir. Dolayısıyla da kurumsal çevrede meşruiyet kazanmak isteyen örgütler, *usule ilişkin (prosedürel) ve yapısal kontrole* tabi tutulmaktadır<sup>189</sup>.

Scott ve Meyer (1991), teknik ve kurumsal çevreleri birbirini dışlar şekilde görmemek gerektiğini önemle vurgulamışlardır. Zira her ne kadar aralarında negatif yönlü bir ilişki olsa da, teknik ve kurumsal çevreler bir arada var olmaktadır. Bu nedenle, Scott ve Meyer (1991) teknik ve kurumsal çevre unsurlarını güçlü ve zayıf şeklinde derecelendirerek bir çapraz sınıflandırma ortaya koymuşlardır.

		Kurumsal Çevreler	
		Güçlü	Zayıf
Teknik Çevreler	Güçlü	Altyapı hizmetleri Bankalar Hastaneler	Üretim İşletmeleri İlaç Şirketleri
	Zayıf	Ruh Sağlığı Klinikleri Okullar, Hukuk Büroları, Dini Kurumlar	Restoranlar Sağlık Kulüpleri

### Şekil 5: Teknik ve Kurumsal Çevrelerin Kombinasyonu

**Kaynak:** W.Richard Scott, John W.Meyer, “*The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence*”, **The New Institutionalism in Organizational Analysis** içinde, Ed: Paul DiMaggio, Walter W.Powell, The University of Chicago Press, 1991, s.124

<sup>188</sup> Zucker, 1987, s.450.

<sup>189</sup> Scott, 2003, s.139.

Havayolu işletmeleri, bankalar ve hastaneler gibi örgütler, yüksek derecede teknik ve kurumsal baskılara maruz kalmaktadırlar. Bu örgütler, hem verimlilik/etkinlik talepleri ile hem de prosedürel gerekliliklere uygun davranma baskısı ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durumun sonucu olarak söz konusu örgütlerin, karmaşıklık derecesi daha düşük derecede olan çevrelerde faaliyet gösteren örgütlere göre daha büyük ve karmaşık yönetsel yapılarının olması beklenmektedir. Bu örgütlerin karmaşık teknik gerekliliklerle kamu yararına ilişkin bileşenleri kombine etmeleri gerekmektedir.

Teknik baskıların yüksek, kurumsal baskıların ise nispeten düşük olduğu üretim işletmeleri ise güçlü teknik gerekliliklere uyum sağlamak durumunda kalmaktadırlar. Söz konusu örgütlerde, kurumsal baskılar zayıf ancak çeşitli derecelerde ortaya çıkmakta ve söz konusu baskıların konusu genellikle sağlık, güvenlik, kirliliğin önlenmesi gibi konular olmaktadır.

Okullar, dini kurumlar, hukuk büroları gibi hizmet örgütlerinde ise güçlü kurumsal baskılar ve zayıf teknik baskılar söz konusu olmaktadır.

Teknik ve kurumsal çevrenin zayıf olduğu sektörlerde ise, örgütlerin de gelişmeleri veya ilerlemeleri zordur. Dolayısıyla bu koşullar altındaki örgütler genelde küçük ve istikrarsız bir görünüm sergilemektedirler<sup>190</sup>.

### **3.3.2. Kurumsal Baskılar ve Eşbiçimlilik (İzomorfizm)**

Örgüt kuramında açık sistem anlayışının benimsenmeye başlamasından itibaren ortaya çıkan tüm kuramlarda çevrenin örgüt üzerindeki gücü ve etkisi önemle vurgulanmaktadır. Çevrenin, örgütün işleyişini ve varlığının devamını etkileyebilme kapasitesinden kaynaklanan bu güç, bir takım çevresel unsurların örgüt üzerinde baskı kurmasına ve örgütün de söz konusu baskılara cevap olarak kendisini çevre ile uyumlu hale getirmesine neden olmaktadır. Bu noktada karşımıza eşbiçimlilik (izomorfizm) kavramı çıkmaktadır. Zira içinde bulunduğu çevrede varlığını sürdürmek isteyen örgüt, hem çevresi ile, hem de bu durumun doğal bir sonucu olarak aynı baskılara maruz kalan diğer örgütlerle eşbiçimli hale gelmektedir.

---

<sup>190</sup> Scott, Meyer, s.123-124.

Eşbiçimlilik, en genel tanımı ile, örgütün çevresi ile aynı formu benimsemesi<sup>191</sup> olarak tanımlanmaktadır. Ancak eşbiçimlilik kavramının daha net bir şekilde anlaşılabilmesi için örgütsel analizde hangi çevrenin dikkate alındığının ortaya konulması gerekmektedir. Zira bir önceki bölümde de belirtildiği gibi, örgütler, barındığı temel unsurlar, performans kriterleri, ödüllendirme ve kontrol mekanizmaları açısından farklı özellikler sergileyen iki farklı çevrede faaliyetlerini sürdürmektedirler. Teknik çevre ve kurumsal çevre şeklinde ortaya çıkan bu farklılık, örgütlerin maruz kaldıkları baskıların niteliklerinde ve bu baskıların sonucunda ortaya çıkan eşbiçimlilikte de farklılığı beraberinde getirmektedir. Bu çerçevede, mal veya hizmet üretiminin ve değişiminin gerçekleştiği çevreyi ifade eden teknik çevreden kaynaklanan baskılar sonucunda *rekabetçi eşbiçimlilik*; örgütlerin meşruiyet kazanmak ve varlıklarını sürdürebilmek için uymak durumunda oldukları ayrıntılı kurallar ve gereklilikler ile karakterize edilen kurumsal çevreden kaynaklanan baskılar sonucunda ise *kurumsal eşbiçimlilik* ortaya çıkmaktadır.

Bu çerçevede örgüt yazınında eşbiçimlilik kavramına atıfta bulunan örgütsel ekoloji yaklaşımı ile kurumsal kuramın eşbiçimlilik olgusunu ele alış şekli farklılık göstermektedir. Örgütsel ekoloji yaklaşımı, eşbiçimlilik kavramını, doğal seleksiyona ilişkin seçim kriterleri ve rekabet teorisi açısından açıklamıştır. Doğal seleksiyon, çevrenin kendi koşullarının tür ve özelliklerine uyumlu olan örgütleri yaşaması için, bu kriterlere uygun olmayan örgütleri ise yok olmaları için seçmektedir. Bu noktada çevre ile uyumlu özellikler göstermeyen örgütlerin yok olmaları ve örgütsel karar alıcıların optimal cevapları öğrenerek örgütsel davranışı bu doğrultuda düzenlemeleri ile çevre ile uyumlu özellikler gösteren örgütlerin sayısı artmakta, yani eşbiçimlilik ortaya çıkmaktadır. Hannan ve Freeman (1977), doğal seleksiyona ilişkin seçim kriterlerine odaklanmanın, rekabet kavramını da beraberinde getirdiğini ifade etmişlerdir. Zira örgütsel formların, belirli çevresel koşullar altında gelişmede başarısız olmalarının nedeni; diğer formların, hayati nitelikteki kaynaklar için kendileri ile başarılı bir şekilde rekabet edebilmeleridir. Örgütlerin tedarik edebilecekleri kaynaklar sınırlı olduğunda ve popülasyon genişleme için sınırsız kapasiteye sahip olduğunda rekabet ortaya çıkmakta

---

<sup>191</sup> Mary Jo Hatch, **Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives**, 2<sup>nd</sup> Edition, Oxford University Press, 2006, s.80.

ve örgütler söz konusu rekabet koşulları altında eşbiçimli hale gelmektedirler<sup>192</sup>. Özetle *rekabetçi eşbiçimlilikte*, örgütlerin aynı kaynaklara ulaşabilmek için rekabet ettikleri rakipleri ile benzer uygulamaları benimsemeleri ve rekabet koşullarını oluşturan çevre ile uyumlu hale gelmeleri şeklinde rasyonel ve niyetli bir davranış söz konusudur.

*Kurumsal eşbiçimlilik* ise; örgütlerin yapısal düzenlemeleri ile kurumsal çevreyi oluşturan unsurlar arasındaki uyumu<sup>193</sup> yada benzerliği ifade etmektedir. Örgüt ve çevresi arasındaki eşbiçimliliğin doğal bir sonucu olarak, aynı örgütsel alanda faaliyet gösteren örgütler, aynı kurumsal baskılara maruz kalacakları ve yapısal düzenlemelerini aynı çevresel unsurlara benzetmeye çalışacakları için, örgüt ve diğer örgütler arasında da eşbiçimlilik söz konusu olacaktır.

Örgüt ve çevresi arasındaki ilişkiyi eşbiçimlilik kavramı ile açıklayan Meyer ve Rowan (1977) eşbiçimliliği; örgütlerin, yapısal olarak, sosyal açıdan oluşturulmuş gerçekliği yansıtıcıları olarak tanımlamışlardır. Burada örgütler ve çevreleri arasındaki paralellik vurgulanmaktadır<sup>194</sup>. Söz konusu paralellik sağlanması, örgütler için bir takım kritik sonuçları da beraberinde getirmektedir. Kurumsal çevre ile eşbiçimli hale gelen örgütler; kurumsal çevre tarafından meşru kılınan unsurları bir araya getirerek meşruiyet kazanmakta ve böylece başarı şanslarını ve hayatta kalma şanslarını artırmaktadırlar.

Kurumsal kuram çerçevesinde eşbiçimlilik kavramının daha ayrıntılı formülasyonu DiMaggio ve Powell (1983) tarafından gerçekleştirilmiştir. DiMaggio ve Powell eşbiçimlilik kavramını örgütsel alanın yapılanması üzerinden açıklamışlardır. DiMaggio ve Powell'a göre; bir alandaki örgütler arasında etkileşimin artması, örgütler arasında keskin baskı ve koalisyon yapılarının oluşması, örgütlerin ilgilenmek durumunda kaldıkları bilgi yükünün artması ve nihayet örgütlerin ortak bir kurumsal alanda yer aldıkları fark etmeleri ile birlikte örgütsel alan yapılır. Bu yapılanma, örgütsel alan içinde meşru kılınan yapı ve süreçlerin ortaya çıkmasına ve alanda varlığını devam ettirmek isteyen örgütlerin söz konusu yapı ve süreçleri benimsemesine

<sup>192</sup> Michael T.Hannan, John Freeman, "The Population Ecology of Organizations", **American Journal of Sociology**, 82(5): 929-964, 1977, s.938-939.

<sup>193</sup> Trevor Slack, Bob Hinings, "Institutional Pressures and Isomorphic Change: An Empirical Test", **Organization Studies**, 15(6): 803-827, 1994, s.804.

<sup>194</sup> Meyer, Rowan, s.346.

neden olmaktadır. Örgütsel alanda kurumsallaşmış olan yapı ve süreçleri benimsemek durumunda kalan örgütler, alanın zaman içinde homojen hale gelmesine neden olmakta ve böylece de kurumsal eşbiçimlilik oluşmaktadır<sup>195</sup>.

Sonuç olarak kurumsal çevre, örgütlerin yapı ve süreçlerini etkileyen çok sayıda dışsal baskı unsurunu barındırmaktadır. Örgütlerin söz konusu baskı unsurlarına cevap olarak yapı ve süreçlerini kurumsal çevre ile eşbiçimli hale getirmeleri, varlıklarının devamı için gereklidir. Bu noktada söz konusu baskıların kaynakları, örgütün varlığının devamını etkileme derecesi açısından önem taşımaktadır. İlgili yazın incelendiğinde, kurumsal baskıların kaynaklarına ve eşbiçimlilik şekillerine ilişkin olarak birbirine paralel özellikler taşıyan iki temel sınıflandırma söz konusu olduğu görülmektedir. Bu sınıflandırmalardan birisi, DiMaggio ve Powell (1983) tarafından ortaya konulan “Zorlayıcı, Taklitçi, Normatif Baskılar ve Eşbiçimlilik” sınıflandırması, diğeri ise Scott ([1994], 2001) tarafından ortaya konulan “Kültürel-Bilişsel, Normatif, Düzenleyici Baskılar ve Eşbiçimlilik” sınıflandırması olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **3.3.2.1. Paul DiMaggio ve Walter W.Powell’ın Sınıflandırması**

#### **3.3.2.1.1. Zorlayıcı Baskılar ve Eşbiçimlilik**

Zorlayıcı eşbiçimlilik, örgütün bağımlı olduğu diğer örgütlerden ve içinde faaliyet gösterdiği toplumun kültürel beklentilerinden kaynaklanan biçimsel ve biçimsel olmayan baskılar sonucunda ortaya çıkmaktadır. Söz konusu baskılar, örgüt üzerinde güç kullanılması, örgütün ikna edilmesi veya örgütün belirli bir anlaşmaya katılmak üzere davet edilmesi şeklinde hissedilebilir<sup>196</sup>.

Zorlayıcı baskılar, örgütlerin uyum göstermemeleri durumunda varlıklarını tehdit altında hissettikleri baskılardır. Bu nedenle örgütler, kısa dönemli performanslarında düşüklüğe neden olsa dahi, uzun dönemde istikrarlarını korumak ve varlıklarının devamını sağlamak için zorlayıcı baskılara uyum göstermektedirler. Örneğin örgüt, kısa dönemli performansını artırmak için çevre ile ilgili yasal gerekliliklere uyum sağlamaması durumunda, faaliyet izninin askıya alınması gibi bir

---

<sup>195</sup> DiMaggio, Powell, 1983, s.148.

<sup>196</sup> DiMaggio, Powell, 1983, s.150.

yasal yaptırım ile karşı karşıya kalabilir ve bu durum, örgütün varlığını tehlikeye atabilir<sup>197</sup>.

Zorlayıcı eşbiçimlilik genellikle örgütler arası bağımlılıkların sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bir örgütün, başka bir örgüte olan bağımlılığı arttığında, bağımlı olan örgüt, daha güçlü olan örgüte benzeme eğilimi gösterecektir. Zira burada güçlü olan örgüt, kendisine bağımlı olan örgüte, kendi yapısı ile uyumlu hale gelmesi konusunda baskı yapacaktır.

Örgütler üzerinde zorlayıcı baskılarda bulunan en önemli kurum, devlettir. Kurumsal çevrenin en önemli aktörlerinden birisi olan devlet, örgütler üzerindeki otoritesini, yasal mekanizmalar aracılığı ile kullanmaktadır. Ortak bir yasal çevrenin varlığı, örgütün davranışına ve yapısına ilişkin çok sayıda durumu etkilemektedir. Sınırları devlet tarafından çizilen yasal ve teknik gereklilikler, örgütlerin yapı ve süreçlerinin benzer şekilde oluşturulmasına neden olmaktadır.

Meyer ve Rowan (1977), devlet ve diğer büyük rasyonel örgütlerin hakimiyetlerinin, sosyal yaşamın çok sayıda alanına yayılmış olduğunu ve örgütsel yapıların, söz konusu kurumlar tarafından kurumsallaştırılmış ve meşru kılınmış kuralları yansıttıklarını ifade etmişlerdir. Bu durumun sonucu olarak örgütler, belirli bir alan içinde giderek homojen hale gelmekte ve daha büyük kurumlara uyum sağlamaya yönelik ritüeller çerçevesinde örgütlenmektedirler<sup>198</sup>.

Örgütlerin maruz kaldıkları zorlayıcı baskılar, biçimsel olarak yapılandırılmış olan yasal sistemden kaynaklanabileceği gibi, toplumun değer ve inançlarını yansıtan ahlaki sistemden de kaynaklanabilmektedir. Örgütün, içinde faaliyet gösterdiği toplumda meşruiyet kazanarak varlığını sürdürebilmesi için, yapı ve süreçlerini toplumun değer, norm ve beklentilerine uygun şekilde düzenlemesi gerekmektedir.

---

<sup>197</sup> Alex Z.Kondra, C.R.Hinings, “Organizational Diversity and Change in Institutional Theory”, **Organization Studies**, 19(5): 743-767, 1998, s.755.

<sup>198</sup> Meyer, Rowan, s.347.

### 3.3.2.1.2. Taklitçi Baskılar ve Eşbiçimlilik

Kurumsal eşbiçimlilik yalnızca zorlayıcı baskılar sonucunda ortaya çıkmamakta, bazen örgütlerin karşı karşıya kaldıkları belirsizlik de eşbiçimlilik için güçlü bir baskı yaratmaktadır. Örgütsel teknolojilerin yeterli düzeyde anlaşamadığı, amaçların belirsiz olduğu veya çevrenin sembolik belirsizlik yarattığı durumlarda örgütler, kendilerini diğer örgütlere göre biçimlendirmektedirler. Örgütlerin, nedenleri belirsiz veya çözümleri karışık olan bir problemle karşı karşıya kaldıklarında, taklitçi davranışı benimsemeleri, uygun çözüme düşük maliyetle ulaşabilmelerini mümkün kılmaktadır.

Belirsizliğe cevap olarak gerçekleştirilen model alma sürecinde, model alınan örgüt bu sürecin farkında olmayabilir veya kopyalanmayı arzu etmeyebilir. Bu durumda söz konusu model, model alınan örgütün isteği dışında, dolaylı olarak iş gücü transferi yada işgücü devir hızı ile veya danışmanlık firmaları yada sanayi ve ticaret birlikleri gibi örgütler aracılığı ile yayılım göstermektedir<sup>199</sup>.

Örgütsel alanda daha başarılı ve daha meşru olarak algılanan örgütün taklit edilmesi sürecinde, verimlilik yada amaçlara ulaşma kaygısından ziyade, ‘başarılı’ yada ‘meşru’ bir örgüt olarak tanımlanır hale gelme kritik önem taşımaktadır. Bu açıdan taklitçi eşbiçimlilik bir anlamda, örgütün içinde bulunduğu alanda prestij kazanmasını sağlamaktadır<sup>200</sup>.

DiMaggio ve Powell (1983), taklitçi eşbiçimliliğe örnek olarak, Amerikan işletmelerinin karşılaştıkları verimlilik ve personel problemleri ile başa çıkabilmek için, Japon iş modellerindeki uygulamaları benimsemelerini göstermişlerdir. Amerikan işletmelerinde kalite çemberlerinin ve iş yaşamında kaliteye ilişkin konuların hızlı bir artış göstermesi, bir anlamda, söz konusu işletmelerin başarılı Japon ve Avrupa modellerini örnek aldıklarının göstergesi olarak kabul edilebilir. Bu gelişmelerin aynı zamanda ‘törenselleşen’ yönleri de söz konusudur. Zira işletmeler, meşruiyet kazanmak ve en azından çalışma koşullarını iyileştirmeye çabaladıklarını göstermek için bu

---

<sup>199</sup> DiMaggio, Powell, 1983, s.151.

<sup>200</sup> Joseph Galaskiewicz, Stanley Wasserman, “*Mimetic Processes Within an Interorganizational Field: An Empirical Test*”, *Administrative Science Quarterly*, 34(3): 454-479, 1989, s.455.

yenilikleri benimsemektedirler. Daha genel olarak ifade etmek gerekirse; örgütler diğer örgütler tarafından sunulan program ve hizmetleri sunmaları yönünde güçlü bir baskı hissetmektedirler. Söz konusu baskı, ağırlıklı olarak istihdam edilen işgücü yada hizmet edilen müşteri popülasyonu tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu çerçevede kalifiye iş gücü ve müşteri tabanının taklitçi izomorfizmi teşvik eden unsurlar arasında yer almaktadır<sup>201</sup>.

Haveman (1993), yeni bir pazara giren örgütlere ilişkin taklitçi süreçleri görgül olarak test etmiş ve örgütlerin belirsizliklerle dolu olan yeni pazarlara giriş yaparken, yapı ve süreçlerini pazardaki büyük ve başarılı örgütlerle eşbiçimli hale getirdiklerini ortaya koymuştur. Taklitçi süreçlere ilişkin olarak gerçekleştirilen bu çalışmada ulaşılan bir diğer sonuç da; başarılı örgütlerin varlığının, pazarın meşruiyet derecesini artırması ve potansiyel girişler için çekici hale getirmesidir. Ancak Haveman (1993), başarılı örgütlerin sayısının artması ile birlikte, kurumsal etkinin, rekabetçi etki tarafından baskılandığını ve pazarın çekiciliğinin azaldığını ifade etmiştir<sup>202</sup>.

### **3.3.2.1.3. Normatif Baskılar ve Eşbiçimlilik**

DiMaggio ve Powell (1983), kurumsal eşbiçimliliğin üçüncü kaynağının, profesyonelleşme (meslekleşme) sonucunda ortaya çıkan normatif baskılar olduğunu ifade etmişlerdir. Profesyonelleşme; bir mesleğin üyelerinin, işlerine ilişkin koşulları ve yöntemleri belirlemeye, ‘üreticilerin üretimini’ kontrol etmeye ve mesleki otoriteye ilişkin bilişsel temeli ve meşruiyet kriterlerini oluşturmaya yönelik ortak çabaları sonucunda ortaya çıkmaktadır. Profesyonelleşme hem örgütsel normları belirleyerek normatif eşbiçimliliğe yol açmakta, hem de mesleklerin, tıpkı örgütler gibi zorlayıcı ve taklitçi baskılara maruz kalması sonucunda zorlayıcı ve taklitçi eşbiçimliliğe neden olmaktadır.

Profesyonelleşme sürecinin iki yönü, kurumsal eşbiçimlilik için önemli bir kaynak niteliği göstermektedir. Bu yönlerden ilki, biçimsel eğitime ve üniversiteler tarafından üretilen bilişsel temelin meşruiyetine dayanmaktadır. Üniversiteler ve

---

<sup>201</sup> DiMaggio, Powell, 1983, s.151

<sup>202</sup> Heather A. Haveman, “*Follow the Leader: Mimetic Isomorphism and Entry Into New Markets*”, **Administrative Science Quarterly**, 38(4): 593-627, 1993, s.623.

profesyonel eğitim kurumları, profesyonel yöneticiler ve personel arasında örgütsel normların gelişimi için önemli bir merkez niteliği taşımaktadır. Profesyonelleşme sürecinin eşbiçimliliğe neden olan ikinci yönü ise; yeni modellerin hızlı bir şekilde yayılmasını sağlayan profesyonel ağların gelişimi ve olgunlaşmasıdır. Profesyonel ve ticari birlikler, mesleki ve örgütsel davranışa ilişkin normların tanımlanmasında ve yayılmasında önemli bir araç niteliği göstermektedir. Bu mekanizmalar, çeşitli örgütlerde benzer pozisyonları işgal eden ve benzer yönelim/eğilimlere sahip olan birbiriyle yer değiştirebilir bireylerden oluşan bir havuz oluşturmaktadır. Bu iş gören havuzu ile mesleki geleneklerde çeşitliliğin önüne geçilmekte ve örgütsel davranışın farklı şekilde oluşması olasılığı kontrol altına alınmaktadır.

Örgütlerde normatif eşbiçimliliği teşvik eden önemli bir mekanizma, personelin filtrelenmesidir. Personelin filtrelenmesi; iş görenlerin, aynı sektörde faaliyet gösteren firmalardan temin edilmesi, üst düzey yöneticilerin her zaman finans yada hukuk departmanlarından seçilmesi gibi ortak terfi uygulamalarının benimsenmesi, belirli işler için yetenek düzeyine ilişkin gerekliliklerin belirlenmesi gibi uygulamalarla gerçekleşmektedir. Personel filtrelemenin yanı sıra sosyalizasyon süreci de normatif eşbiçimliliğin sağlamlasında önem taşımaktadır. Örgütsel alandaki bireyler, sosyalizasyon süreci ile, konuşma ve ifadelerine ilişkin standart yöntemlere, örgütsel jargona, uygun giyim tarzına ve kişisel davranışlarına ilişkin ortak beklentilere uyum sağlamaktadırlar<sup>203</sup>.

Sonuç olarak normatif eşbiçimlilik, belirli bir alandaki örgütlerin, yapı ve süreçlerini, profesyonelleşmeye ilişkin standart ve normlara uygun hale getirmeleri ve bir takım mesleki birliklerin ortaya koydukları gereklilikler doğrultusunda hareket etmeleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Örgütün ve örgüt üyelerinin davranışlarına ilişkin sosyal ve bilişsel temellerin standartlaştırılmasını sağlayan bu tür bir eşbiçimlilik, örgütün kurumsal alanda meşruiyet kazanmasını sağlamaktadır.

---

<sup>203</sup> DiMaggio, Powell, 1983, s.152-153.

### 3.3.2.2. W.Richard Scott'ın Sınıflandırması

#### 3.3.2.2.1. Düzenleyici Baskılar ve Eşbiçimlilik

Scott (2001), düzenleyici baskılar çerçevesinde, kurumların davranışı sınırlandırıcı ve düzenleyici yönlerine vurgu yapmış ve söz konusu düzenleme sürecinin kural belirleme, kontrol etme ve yaptırım uygulama faaliyetlerinden oluştuğunu belirtmiştir. Bu çerçevede düzenleyici baskılar; kurumların, gelecekteki davranışları etkilemeye yönelik olarak kural koyma, söz konusu kurallara uyumu denetleme ve gerekli olması halinde yaptırım (ödüllendirme yada cezalandırma) uygulayabilme kapasitesinden kaynaklanan baskıları ifade etmektedir. Bu süreçler, utandırma yada uzak durma gibi biçimsel olmayan mekanizmalar aracılığı ile gerçekleştirilebileceği gibi; ağırlıklı olarak hukuk sisteminden kaynaklanan biçimsel mekanizmalarla da gerçekleştirilebilirler.

Düzenleyici sürecin temel unsurları; güç, korku ve önlem olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu unsurlar, biçimsel olmayan gelenekler veya biçimsel kurallar ve yasalar şeklinde ortaya çıkan kuralların varlığı ile istenilen şekle getirilmektedir. Bu süreçte, güçlü bir aktör, yaptırım uygulama tehdidi ile kendi iradesini diğerlerine kabul ettirmekte veya kurallara uyumu garanti altına alabilmek için teşvik edici bir unsur sunmaktadır<sup>204</sup>.

Düzenleyici baskıların etkin olabilmesi için, taleplerin net bir şekilde ortaya konulması, etkin bir denetim mekanizmasının olması ve önemli yaptırımlarının olması gereklidir. Öte yandan kullanılan mekanizmaların, öncelikli olarak kurumun gücünden kaynaklanması, otoritenin kabul ettirilmesi, düzenleyici kurumun kontrol yetkisinin meşru kabul edilmesi, düzenleyici baskılara uyum için kritik önem taşımaktadır. Çok sayıda kurumsal form, söz konusu mekanizmaların kombinasyonu sonucunda örgütsel alanda yayılım göstermektedir<sup>205</sup>.

Kurallara uyumu vurgulayan düzenleyici baskılar çerçevesinde; örgütler, yasalara ve yasa benzeri gerekliliklere uygun şekilde kurularak ve faaliyette bulunarak

---

<sup>204</sup> Scott, 2001, s.53.

<sup>205</sup> Scott, 2001, s.115.

meşruiyet kazanmakta ve bu doğrultuda örgütsel alanda eşbiçimlilik ortaya çıkmaktadır<sup>206</sup>.

### 3.3.2.2.2. Normatif Baskılar ve Eşbiçimlilik

Normatif baskılar; sosyal yaşama, yerleşik, değerlendirici ve bağlayıcı bir boyut getiren kurallar sonucunda ortaya çıkan baskıları ifade etmektedir. Normatif sistem, değerler ve normlardan oluşmaktadır. Tercih edileni veya arzu edileni yansıtan değerler, mevcut yapı veya davranışların karşılaştırılmasına ve değerlendirilmesine ilişkin standartları oluşturmaktadırlar. Normlar ise, neyin nasıl yapılması gerektiğini belirlemekte ve arzulanan sonuçlara ulaşmada meşru kılınan araçları tanımlamaktadırlar. Normatif sistemler, hem hedefleri veya amaçları belirlemekte, hem de amaçlara ulaşmak için uygun olan yolları tasarlamaktadırlar.

Normatif sistemler, sosyal yaşam üzerindeki sınırlandırıcı etkilerinin yanı sıra, sosyal eylemi güçlendirici ve kolaylaştırıcı bir takım etkilere de sahiptir. Söz konusu sistemler; sorumluluklar kadar hakları, görevler kadar ayrıcalıkları, emirler kadar izinleri de beraberinde getirmektedirler.

Normatif sistemlerin varlığına ve gücüne ilişkin göstergeler, analiz düzeyine göre farklılık göstermektedir. Konu ile ilgilenen araştırmacılar, örgütsel analiz düzeyinde değişen amaçlar (değerler) ve davranışa ilişkin bireylerarası sınırlamalara odaklanırken, daha geniş düzeyde, ticari ve mesleki birlikler tarafından yayılan kurallar ve geleneklere odaklanıldığı görülmektedir<sup>207</sup>.

Örgütsel alanda normatif süreçlerin taşıyıcıları, ilişkiyel yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu ilişkiyel yapılara örnek olarak; ticari ve mesleki birlikler, iç içe geçmiş yönetim kurulları, sivil toplum kuruluşları ve örgütler arasındaki biçimsel olmayan bağlar verilebilir. Scott (2001), ilişkiyel yapıların ve normatif baskıların örgütler üzerindeki etkisini şu örnek çerçevesinde açıklamıştır: eğitim, sağlık gibi profesyonelleşme düzeyinin yüksek olduğu alanlarda 'lisans verme' devlete ilişkin, düzenleyici bir süreci ifade etmektedir. Ancak 'akreditasyon', devlete ilişkin olmayan

---

<sup>206</sup> Scott, 2001, s.60.

<sup>207</sup> Scott, 2001, s.55-56.

ve sektörde yüksek standartların yayılımını hedefleyen profesyonelleşmeye ilişkin bir süreçtir. Akreditasyon yasal olarak emredilmemiş olmasına rağmen, profesyonelleşmenin yüksek olduğu alanlarda, akreditasyonu olmayan örgütlere şüphe ile yaklaşılmakta ve örgütün belirli kaynaklara ulaşması güçleşebilmektedir. Sonuç olarak profesyonel birimler tarafından akredite edilen örgütlerin hayatta kalma şansı, bu tarz bir normatif destek almayan örgütlere göre daha yüksek olmaktadır<sup>208</sup>.

Bu çerçevede normatif baskılar, meşruiyet kazanma konusunda, düzenleyici baskılara kıyasla daha derin ve ahlaki bir temel oluşturmaktadırlar. Zira normatif kontrol mekanizmaları, düzenleyici kontrol mekanizmalarına göre daha fazla içselleştirilmektedirler. Normatif baskılara uyum, dışsal ödüllendirme süreçlerinin yanı sıra, bir takım içsel süreçler tarafından da teşvik edilmektedir<sup>209</sup>.

### **3.3.2.2.3. Kültürel-Bilişsel Baskılar ve Eşbiçimlilik**

Kurumların kültürel-bilişsel yönü, olay ve olguların nasıl anlamlandırıldığına ve sosyal gerçekliğin doğasının ne şekilde oluşturulduğuna dair paylaşılan çerçeve ve anlayışları ifade etmektedir.

Bilişsel boyuta göre; dışsal uyarıcılar ile bireysel organizmanın yanıtlarını bir araya getiren ve uzlaştıran, dünyaya ilişkin içselleştirilmiş sembolik gösterimlerin toplamıdır. Bu açıdan bireylerin gerçekleştirdikleri eylemler, daha geniş bir kapsamda düşünüldüğünde, bireyin çevresini ne şekilde algıladığına ilişkin içsel gösterimin bir fonksiyonudur. Bireylerin olgulara ve faaliyetlere atfettiği anlamların şekillenmesinde ise kültürün bir fonksiyonu olan sembollerin (kelimeler, işaretler, jestler) önemli bir etkisi vardır. Bu çerçevede kültürel-bilişsel boyut, dışsal kültürel çerçeve tarafından şekillenen içsel yorumlama süreçlerini ortaya koymaktadır.

Kültürel-bilişsel baskılara uyum, çoğu zaman daha kolay şekilde gerçekleşmektedir. Zira kültürel-bilişsel süreçlerin doğası gereği, farklı bir davranış türü

---

<sup>208</sup> Scott, 2001, s.118.

<sup>209</sup> Scott, 2001, s.60.

tasavvur edilememekte; “biz burada işleri bu şekilde yaparız” şeklindeki rutinler sorgulanmadan izlenmektedirler<sup>210</sup>.

Kültürel-bilişsel eşbiçimlilik, ideolojilerin yada inanç sistemlerinin, formların ya da modellerin, süreçlerin yada prosedürlerin yayılımı ile gerçekleşmektedir. Düşünceler kadar kolay taşınabilen bir unsur daha yoktur. Zira düşünceler, hem kültürel taşıyıcılarla hem de ilişkiler ve insan yapımı unsurlar aracılığı ile taşınabilmektedirler. Düşünceler spesifik sosyal ağlar aracılığı ile yayılabileceği gibi, daha genel vasıtalarla da yayılımı mümkün olan unsurlardır<sup>211</sup>.

Kültürel-bilişsel baskılara uyum sonucunda ortaya çıkan meşruiyet, ortak referans çerçevelerinin ve tanımların benimsenmesinden kaynaklanmaktadır. Belirli durumlara ilişkin olarak onaylanan ve uygun olan yapı ve tanımlamaların benimsenmesi, bilişsel tutarlılığın bir sonucudur. Sorgulanmadan kabul edilen anlayışlara bağlı olması açısından kültürel-bilişsel süreçler, diğer iki sürece kıyasla en derin düzeyde yer almaktadır<sup>212</sup>.

Düzenleyici ve normatif süreçler, bir takım politik dinamiklerin sonucunda ortaya çıkmakta ve direkt olarak bireyler tarafından tasarlanmaktadır. Kültürel-bilişsel süreçler ise, ‘doğal’ bir gelişim sonucunda ortaya çıkan süreçleri yansıtmaktadırlar. Sorgulanmadan kabul edilen inançları, mitleri, önyargıları ve klişeleri içeren kültürel-bilişsel süreçlerin şekillenmesinde, normatif ve düzenleyici süreçlerin sürekli olarak varlığı da etkili olmaktadır<sup>213</sup>.

Scott (2001), ortaya koyduğu bu üç farklı süreci; uyum ve düzenin temeli, kullanılan mekanizmalar, temel mantık ve göstergeler, meşruiyet temeli ve taşıyıcı unsurlar açısından aşağıdaki tabloda görüldüğü şekilde özetlemiştir.

---

<sup>210</sup> Scott, 2001, s.57-58.

<sup>211</sup> Scott, 2001, s.120.

<sup>212</sup> Scott, 2001, s.60.

<sup>213</sup> Andrew J. Hoffman, **From Heresy to Dogma: An Institutional History of Corporate Environmentalism**, Expanded Edition, Stanford University Press, 2001, s.32.

**Tablo 6**  
**Düzenleyici, Normatif ve Kültürel-Bilişsel Süreçler**

	<b>Düzenleyici</b>	<b>Normatif</b>	<b>Kültürel-Bilişsel</b>
<b>Uyumun temeli</b>	Önlem	Sosyal zorunluluk	Sorgulanmadan kabul edilen Paylaşılan anlayışlar
<b>Düzenin temeli</b>	Düzenleyici kurallar	Bağlayıcı nitelikteki beklentiler	Belirleyici şema
<b>Mekanizmalar</b>	Zorlayıcı	Normatif	Taklitçi
<b>Mantık</b>	Araçsallık	Uygunluk	Onaylanmış olma
<b>Göstergeler</b>	Kurallar Yasalar Yaptırımlar	Sertifikalalar Akreditasyon	Ortak inançlar Eyleme ilişkin paylaşılan mantık
<b>Meşruiyetin temeli</b>	Yasal yaptırım	Ahlaki olarak kontrol etme	Kavranabilir Fark edilebilir Kültürel açıdan sağlanan destek
<b>Taşıyıcı Unsurlar</b>			
<b>Sembolik sistemler</b>	Kurallar Yasalar	Değerler Beklentiler	Kategoriler Sınıflandırmalar Şema
<b>İlişkisel Sistemler</b>	Yönetişim sistemleri Güç sistemleri	Rejimler Otorite sistemleri	Yapısal eşbiçimlilik, Kimlikler
<b>Rutinler</b>	Protokoller Standart süreçleri	İşler, Roller, Göreve itaat	Yazılı metinler
<b>İnsan unsurları yapımı</b>	Emredilen şartnamelere uyum sağlayan objeler	Gelenekleri ve standartları karşılayan objeler	Sembolik değere sahip olan objeler

**Kaynak:** W.Richard Scott, **Institutions and Organizations**, 2nd Edition, Sage Publications Inc., 2001, s.52, 77

### 3.3.2.3. Kurumsal Baskılara Verilen Örgütsel Yanıtlar

Kurumsalcı gelenek içinde özellikle 1990'lı yıllardan itibaren, kurumsal baskılar karşısında örgütlerin benzer yapı ve uygulamaları benimseyerek eşbiçimli hale gelmelerinden ziyade, aynı yapı ya da uygulamayı farklı şekillerde benimsemeleri ya da benimsememeleri ilgi çekmeye başlamıştır. Örgütsel yanıtlardaki çeşitlilik genellikle, örgütlerin kaynak bağımlılığı, örgütsel ağ düzeyindeki konumu, kurumsal çevreye yerleşikliği, uygulamayı benimseme zamanı, üst yönetimin mesleki özellikleri gibi etmenlere bağlı olarak açıklanmaktadır<sup>214</sup>.

Scott (2001), aynı örgütsel alanda yer alan ve aynı kurumsal baskılara maruz kalan örgütlerin, söz konusu baskılara verdiği yanıtlardaki farklılıkların anlaşılabilmesi için; kurumsal çevrenin, örgütün benimsediği stratejileri etkileme ve sınırlandırma derecesinin dikkate alınması gerektiğini belirtmiştir<sup>215</sup>.

İlgili yazında, örgütlerin kurumsal baskılara verdikleri farklı yanıt alternatiflerine ilişkin olarak gerçekleştirilen en etkili çalışmalardan biri, Oliver (1991) tarafından gerçekleştirilen çalışmadır. Christine Oliver (1991), “*Strategic Responses to Institutional Process*” adlı çalışmasında, kurumsal kuram ve kaynak bağımlılığı yaklaşımlarının karşılaştırılmasından yola çıkarak, örgütlerin kurumsal baskılara verdikleri yanıtları, pasif uyumdan aktif dirence uzanan bir sınıflandırma ile ele almıştır. Söz konusu sınıflandırma çerçevesinde örgütlerin kurumsal baskılara verdikleri yanıtlar şu şekilde sıralanmaktadır<sup>216</sup>:

**Boyun eğme:** Örgütlerin kurumsal baskılara boyun eğmeleri; alışkanlık, taklit ve uyum gösterme şeklinde ortaya çıkmaktadır. *Alışkanlıklar*; aksi düşünülmemeyen kural ve değerlere, bilinçsiz veya gözü kapalı şekilde bağlı kalmayı ifade etmektedir. Kurumsal normlar, sosyal gerçeklik için devamlılık arz eden bir konuma geldiklerinde, örgüt kurumsal etkilerin farkına bile varmamakta ve bu durum, örgütün stratejik bir şekilde yanıt vermesini engellemektedir. Bu koşullar altında örgüt, tarihsel olarak sürekli tekrar edilen ve geleneksel hale gelmiş olan eylem ve uygulamaları

<sup>214</sup> Özen, s.310.

<sup>215</sup> Scott, 2001, s.171.

<sup>216</sup> Christine Oliver, “*Strategic Responses to Institutional Process*”, *The Academy of Management Review*, 16 (1): 145-179, 1991, s.152-159.

tekrarlamaktadır. *Taklit* ise; kurumsal modellerin bilinçli veya bilinçsiz şekilde taklit edilmesini ifade etmektedir. Bu süreçte örgüt, başarılı işletmeleri taklit etmekte ve danışmanlık firmalarının ve mesleki birliklerin tavsiyelerini kabul etmektedir. Boyun eğmeye ilişkin *uyum gösterme sürecinde* ise; örgütün, değerlere, normlara veya kurumsal gerekliliklere bilinçli olarak itaat etmesi söz konusudur. Uyum gösterme, örgütün meşruiyet kazanma amacı ile, bilinçli ve stratejik olarak kurumsal baskılara uygun davranmasını ifade ettiği için taklit ya da alışkanlığa kıyasla daha aktif bir süreci ifade etmektedir.

**Uzlaşma:** Örgütler sıklıkla birbiri ile çatışan kurumsal taleplerle ya da verimliliğe ilişkin örgütsel hedefler ile kurumsal beklentiler arasındaki tutarsızlıklarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu koşullar altında örgütler, dışsal bileşenleri dengeleme, yumuşatma veya söz konusu bileşenlerle pazarlık yapma yoluna gitmektedirler. Söz konusu uzlaşma taktikleri ile kurumsal baskılara direnme arasında çok ince bir çizgi söz konusudur. Uzlaşmaya yönelik olarak gerçekleştirilen *dengeleme*; kurumsal süreçlere verilen taktiksel yanıtları ifade etmektedir. Burada kurumsal baskı ve beklentilere yanıt olarak, örgütün çoklu paydaşları ile içsel çıkarlar arasında eşitlik sağlanmaya çalışılması söz konusudur. çoklu taleplerin uyumlaştırılması söz konusudur. *Yumuşatma* taktikleri ise, kısmi olarak bir veya birden fazla bileşenin beklentilerine uyum göstermeyi ifade etmektedir. Yumuşatma taktiğini uygulayan bir örgüt, kurumsal baskılara düşük düzeyde direnç göstermekte, ancak enerjisinin önemli bir kısmını, direnç gösterdiği kaynak yada kaynakları yumuşatmak için harcamaktadır. *Pazarlık yapma* sürecinde ise örgüt, talepleri ve beklentileri konusunda dışsal bileşenden bir ayrıcalık elde etmeye çabalamaktadır. Dengeleme, yumuşatma ve pazarlık yapma süreçleri ile örgüt, kurumsal baskılara kısmi olarak uyum sağlamak ve kendi çıkarını gözetme konusunda daha aktif şekilde hareket etmektedir.

**Kaçınma:** Kaçınma; örgütlerin uyuma ilişkin gerekliliği dışarıda bırakmaya yönelik girişimlerini ifade etmektedir. Örgütler bu süreci, uyumsuzluklarını gizleyerek, kurumsal baskılardan tampon ile korunarak ve kurumsal kural ve beklentilerden kaçarak gerçekleştirmektedirler. *Gizleme* taktikleri; örgütlerin kurumsal baskılara boyun eğme görüntüsü altında uyumsuzluklarını saklamalarını ifade etmektedir. Örneğin örgüt,

kurumsal gerekliliklere yanıt olarak ayrıntılı rasyonel plan ve prosedürler oluşturabilir, ancak söz konusu plan ya da prosedürleri uygulamaya niyetli olmayabilir veya kurumsal kural, norm ve gereklilikleri sembolik olarak kabul edebilir. *Tampon ile korunma* ise; örgütün, dışsal ilişkiler ile teknik faaliyetler arasındaki bağları gevşeterek, dışsal denetleme, soruşturma ve değerlendirmenin derecesini azaltmaya yönelik girişimlerini ifade etmektedir. Kurumsal baskılardan kaçınmaya yönelik en çarpıcı yanıt ise; örgütün, baskının uygulandığı alandan çıkışını ya da kendi amaçlarını ve faaliyetlerini değiştirmesini ifade eden *kaçma* davranışıdır. Örneğin; devletin hava kirliliğine ilişkin olarak oldukça sert yaptırımlarının olması durumunda örgüt, hedeflerini ve faaliyetlerini değiştirerek yaptırıma tabi olan üretim sürecini ortadan kaldırabilir veya faaliyetlerini, konuya ilişkin kural ve gerekliliklerin daha yumuşak olduğu ya da hiç olmadığı alternatif bir bölgeye taşıyabilir.

***Karşı koyma:*** Kurumsal süreçlere direnç göstermenin daha aktif şeklini ifade eden karşı koyma yanıtı; reddetme, meydan okuma ve karşı saldırı şeklinde ortaya çıkmaktadır. Kurumsal kural ve değerleri *reddetme* veya yok sayma; örgütlerin, kurumsal kurallara ilişkin dışsal zorlama potansiyelini düşük olarak algıladıklarında veya içsel hedeflerin kurumsal değer veya gerekliliklerle önemli ölçüde çatıştığı durumlarda başvurabilecekleri bir seçeneği ifade etmektedir. *Meydan okuma* ise; kural, norm ve beklentilerden daha aktif bir şekilde sapmayı ifade etmektedir. Kurumsal baskılara meydan okuyan örgütler, söz konusu baskılara saldırgan bir şekilde karşı koymakta ve bu başkaldırıları bir erdem olarak görmektedirler. Meydan okumanın, örgütsel dürüstlük veya rasyonelliğe ilişkin kanıtlarla desteklendiği durumlarda, örgütlerin, kurumsal çevreye ait olan rasyonelize edilmiş normlara veya kolektif kurallara meydan okuma eğilimleri artmaktadır. *Karşı saldırı* da tıpkı meydan okuma gibi kurumsal baskı ve beklentilerden aktif şekilde sapmayı ifade etmekte, fakat yoğunluk ve saldırganlık düzeyi bakımından meydan okumadan farklılık göstermektedir. Karşı saldırıda örgütler, kurumsallaşmış değerleri ve söz konusu değerlere ilişkin dışsal bileşenleri şiddetli ve aşağılayıcı bir şekilde itham etmeye çabalamaktadırlar. Karşı saldırıya yönelik stratejik duruş daha çok, kurumsal değer ve beklentilerin genelden ziyade örgüte özgü olduğu durumlarda, söz konusu değer ve normların olumsuz veya güven sarsıcı olduğu durumlarda veya örgütün haklarının,

ayrıcalıklarının ve özerkliğinin ciddi olarak tehlikede olduğuna inandığı durumlarda ortaya çıkmaktadır.

**Manipüle etme:** Manipüle etme, kurumsal talep ve beklentilere yönelik aktif direnç düzeyinin en yüksek olduğu süreçleri ifade etmektedir. Manipülasyon, kurumsal baskı bileşeninin koopte edilmesine (örgüt bünyesine alınmasına), etkilenmesine ve kontrol edilmesine ilişkin kasıtlı ve fırsatçı girişimlerden oluşmaktadır. *Kooptasyon* taktiklerinde örgüt, bir kurumsal baskı kaynağını örgüte ya da yönetim kuruluna katılması için ikna etmektedir. Böylelikle örgüt, kurumsal karşıtlığı etkisiz hale getirerek meşruiyet kazanmayı hedeflemektedir. Kurumsal bağlantıların fırsatçı kullanımı, koalisyon oluşturma süreçlerinde de ortaya çıkmaktadır. *Etkileme* taktikleri ise daha çok, kabul edilebilir uygulama veya performansa ilişkin kurumsallaşmış değer ve inançlara ya da tanım ve kriterlere yöneliktir. Bir ticari birliğin, kendi sektörüne ilişkin kamuoyu algılamasını etkilemeye yönelik çabaları ya da üyelerinin uyum sağlayabilmeleri için kurumsal kurallardaki değişimler konusunda devletin düzenleyici birimlerine yönelik lobi faaliyetleri, inanç sistemlerinin manipülasyonuna örnek olarak verilebilir. *Kontrol* taktikleri ise; örgüt üzerinde baskı kuran kurumsal bileşenler üzerinde güç ve hakimiyet kurmaya yönelik çabaları ifade etmektedir. Örgütler, kurumsal beklentilerin yeni ortaya çıkmaya başladığı, yerleşmiş olduğu ve zayıf bir şekilde desteklendiği durumlarda kontrol stratejilerine başvurumaktadırlar. Manipüle etme süreci, kurumsal baskılara yönelik olarak verilen en aktif stratejik yanıtları içermektedir.

Oliver (1991), örgütün yukarıda ana hatları ile özetlenen yanıtlardan hangisini vereceğinin, kurumsal baskıların niye ortaya çıktığına (neden); kim tarafından uygulandığına (bileşen); baskıların ne olduğuna (içerik); baskıların nasıl ve hangi araçlarla uygulandığına (kontrol) ve baskıların nerede ortaya çıktığına (bağlam) bağlı olduğunu belirtmiştir<sup>217</sup>.

Bu çerçevede; kurumsal taleplerin örgüte meşruiyet kazandırdığı durumlarda örgüt uyuma yönelik yanıtlar verecek ve baskıya direnç göstermesi zor olacaktır. Kurumsal bileşenlerin çoklu olduğu durumlarda ise, amaçlar çatışacak ve baskı zayıf

---

<sup>217</sup> Oliver, s.159.

nitelikli olacak, dolayısıyla da örgütün direnç göstermesi daha kolay olacaktır. Benzer şekilde örgütün kurumsal bileşene olan bağlılığının düşük olması da, direnç göstermeye yönelik yanıtların verilebilmesini kolaylaştıracaktır. Kurumsal baskıların içerik olarak örgütsel amaçlarla çatıştığı ya da örgütün hedeflerine ulaşmasını sınırlandırdığı durumlarda ise, örgütün direnç göstermeye yönelik yanıtlara olan eğilimi artacaktır. Baskıların yasal zorlamalarla uygulandığı ya da baskıların yayılımının gönüllü olarak gerçekleştirildiği durumlarda örgütler verilen yanıtlar genellikle uyuma yönelik olarak gerçekleşmektedir. Son olarak örgütün çevresel bağlamı da örgütlerin hangi yanıtlara eğilimli olacağını etkilemektedir. Çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda örgütler, belirsizliği azaltmak amacı ile uyum gösterme eğiliminde olacaktır. Benzer şekilde örgütler arası bağlantıların yoğun olduğu çevrede kurumsal norm ve talepler daha geniş alana yayılacak ve örgütsel yanıtlar uyuma yönelik olacaktır<sup>218</sup>.

### 3.3.3. Örgütsel Meşruiyet

Meşruiyet kavramı, örgüt kuramında açık sistem anlayışının benimsenmesinden itibaren örgütlerin varlığının devamı konusunda kritik bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kuramı kapsamında, birbirinden farklı şekillerde de olsa, kaynak bağımlılığı yaklaşımı, örgütsel ekoloji yaklaşımı ve kurumsal kuram tarafından önemle vurgulanan meşruiyet kavramı; “örgütün değer sisteminin, parçası olduğu daha büyük sosyal sistemin değer sistemi ile uyumlu olması durumu<sup>219</sup>” ya da “örgütün varlığını sürdürebilmesi veya gelişebilmesi için ihtiyaç duyduğu kaynaklara ulaşabilmesini mümkün kılan ve örgüt için kabul edilebilirliğe, uygunluğa ve arzu edilebilirliğe ilişkin çerçeveyi çizen sosyal bir yargı<sup>220</sup>” ya da “sosyal olarak oluşturulmuş normlar, değerler, inançlar ve tanımlamalar sistemi içinde, örgütün eylemlerinin uygun, arzu edilen ve kabul edilebilir olarak değerlendirilmesine ilişkin genel algı yada varsayım<sup>221</sup>” olarak tanımlanmaktadır.

<sup>218</sup> Jerry D. Goodstein, “Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involvement in Work-Family Issues”, *The Academy of Management Journal*, 37 (2): 350-382, 1994, s.352-353.

<sup>219</sup> Cristi K. Lindblom, “The Implications of Organisational Legitimacy for Corporate Social Performance and Disclosure”, *Critical Perspectives on Accounting Conference*, New York, NY., 1994, s.2.

<sup>220</sup> Monica A. Zimmerman, Gerald J. Zeitz, “Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy”, *The Academy of Management Review*, 27 (3): 414-431, 2002, s.414.

<sup>221</sup> Mark C. Suchman, “Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches”, *The Academy of Management Review*, 20 (3): 571-610, 1995, s.574.

Daha önceki bölümlerde de belirtildiği gibi farklı örgüt kuramlarının çevre olgusunu farklı şekillerde tanımlaması ve ele alması (teknik çevre/kurumsal çevre) sonucunda ortaya çıkan stratejik yaklaşım ve kurumsal yaklaşım ayrımı, meşruiyet kavramında da karşımıza çıkmaktadır. Ağırlıklı olarak kaynak bağımlılığı ve örgütsel ekoloji yaklaşımında vurgulanan *stratejik yaklaşım*; meşruiyet kavramını, örgüt kültürel çevresinden ayrı olarak ele alan ve örgütün amaçlarına ulaşmasında kullanılan işlemsel bir kaynak olarak kabul etmektedir. Bu araçsal bakış açısına göre; meşruiyet sürecinde yüksek derecede yönetsel kontrol söz konusudur<sup>222</sup>. Özetle stratejik meşruiyet, örgütlerin ağırlıklı olarak teknik çevreden kaynaklanan baskılara etkin bir şekilde cevap verebilmesi sonucunda ortaya çıkan amaçlı ve hesaplı bir süreci ifade etmektedir.

*Kurumsal yaklaşım* açısından ele alındığında ise meşruiyet; yapı ve süreçlerini, kurumsal çevrenin talep ve beklentileri doğrultusunda düzenleyen örgütün varlığının, kurumsal alanda kabul edilebilir olmasını ifade etmektedir. Meyer ve Rowan (1977), kurumsal çevre ile eşbiçimli hale gelmenin örgüt için getirdiği kritik sonuçları açıklarken ‘meşruiyet’ kavramına atıfta bulunmuşlardır. Örgütün, dışsal olarak meşru kılınan unsurları bir araya getirebilmesinin eşbiçimlilik ile mümkün olacağını ifade eden Meyer ve Rowan (1997), örgütün başarısının ve hayatta kalmasının kurumsal çevrede kazandığı meşruiyete bağlı olduğunu ileri sürmüşlerdir<sup>223</sup>. Benzer şekilde DiMaggio ve Powell (1983) da, örgütsel alanda zorlayıcı, taklitçi ve normatif mekanizmalar vasıtasıyla ortaya çıkan eşbiçimliliğe uyum sağlayan örgütlerin, söz konusu örgütsel alanda meşruiyet kazanma ile ödüllendirileceklerini ifade etmişlerdir<sup>224</sup>. Kurumsalcı gelenek içinde meşruiyet kavramının daha ayrıntılı analizi ve tanımı ise Meyer ve Scott (1983) tarafından gerçekleştirilmiştir. Meyer ve Scott (1983)’e göre örgütsel meşruiyet, örgüt için sağlanan kültürel desteğin derecesini ve bu çerçevede örgütün yeterliliğini ifade etmektedir. Söz konusu kültürel destek, örgütün varlığına,

---

<sup>222</sup> Suchman, s.576.

<sup>223</sup> Meyer, Rowan, s.348.

<sup>224</sup> DiMaggio, Powell, 1983, s.153.

faaliyetlerini sürdürmesine ve yargılanmasına ilişkin açıklamaları da beraberinde getirmektedir<sup>225</sup>.

Bu çerçevede kurumsal kuram çerçevesinde örgütün devamlılığı; kurumsal çevrede yer alan temel bileşenler tarafından kabul görmesine ve desteklenmesine bağlanmaktadır. Örgüt teknik çevrede başarılı olsa dahi, kurumsal çevrenin talep ve beklentilerini karşılayamaması durumunda devamlılığını sağlayamayacaktır. Bu nedenle örgütler, teknik verimlilikleri üzerinde tehdit oluştursa dahi, kurumsal alan tarafından meşru kılınan kurumsallaşmış yapı ve uygulamaları benimseyerek söz konusu alanda kendilerini meşru kılmaya gayret ederler.

### 3.3.3.1. Örgütsel Meşruiyet Türleri

İlgili yazında, meşruiyet kavramına ilişkin olarak ortaya konulan sınıflandırmalar incelendiğinde; meşruiyetin belirleyicisi olan sosyal çevrenin, meşruiyet kazanmak isteyen örgütün ya da meşruiyet sürecinin genel karakteristiklerine ilişkin değişkenler doğrultusunda, çok sayıda farklı meşruiyet türünün var olduğu görülmektedir.

Aldrich ve Fiol (1994); meşruiyet kavramını özellikle yeni kurulan endüstriler ve örgütler bağlamında ele almışlar ve iki farklı tür meşruiyetten bahsetmişlerdir. Meşruiyetin ilk türü olan *bilişsel meşruiyet*, yeni bir girişim hakkındaki bilginin yayılımını ve söz konusu girişimin kamuoyunda tanınırlığının artmasını ifade etmektedir. *Sosyopolitik meşruiyet* ise; örgütün, mevcut norm ve yasalar çerçevesinde temel paydaşlar, genel kamuoyu veya kamu kurumları tarafından uygun ve doğru olarak kabul edilmesini ifade etmektedir<sup>226</sup>.

Deephouse (1996); örgütün araç ve sonuçlarını, geçerli, makul, uygun şekilde değerlendiren ve kabul eden sosyal aktörleri esas alarak iki farklı meşruiyet türü ortaya koymuştur. Bunlardan ilki; örgütü, biçimsel şekilde düzenleyen devlet kurumlarının örgütü onaylamasını ifade eden *düzenleyici kabul*, ikincisi ise; genel kamuoyu

<sup>225</sup> John W. Meyer, W.Richard Scott, "Centralization and the Legitimacy Problems of Local Government", **Organizational Environments: Ritual and Rationality** içinde, Ed: John W. Meyer, W.Richard Scott, Beverly Hills, CA: Sage Publication, 1983, s.201.

<sup>226</sup> Howard E. Aldrich, C. Marlene Fiol, "Fools Rush in? The Institutional Context of Industry Creation", **The Academy of Management Review**, 19 (4): 645-670, 1994, s.648.

tarafından örgütün onaylanmasını ifade eden *kamusal kabul* olarak karşımıza çıkmaktadır<sup>227</sup>.

Meşruiyet kavramını; ‘sosyal olarak oluşturulmuş normlar, değerler, inançlar ve tanımlamalar sistemi içinde, örgütün eylemlerinin uygun, arzu edilen ve kabul edilebilir olarak değerlendirilmesine ilişkin genel algı yada varsayım’ olarak tanımlayan Suchman (1995), meşruiyet kavramına ilişkin olarak ilgili yazında oldukça etkili olan bir sınıflandırma ortaya koymuştur. Söz konusu sınıflandırmaya göre; her biri farklı davranışsal dinamiklere bağlı olan üç farklı meşruiyet türü söz konusudur. Bu üç farklı meşruiyet türü; pragmatik meşruiyet, ahlaki meşruiyet ve bilişsel meşruiyet olarak sıralanmaktadır. *Pragmatik meşruiyet*; örgütün en yakın çevresinde yer alan ve örgütle doğrudan değişim ilişkilerinde bulunan unsurların, kendi çıkar hesaplarına bağlı olarak örgütü onaylamasını ya da kabul etmesini ifade etmektedir. Burada söz konusu çevre unsurları; tıpkı bir seçmen gibi örgütsel davranışı dikkatli bir şekilde incelemekte ve örgütün faaliyetlerine ilişkin kullanışlı sonuçları belirlemeye çalışmaktadır. *Ahlaki meşruiyet* ise; örgüte ve faaliyetlerine ilişkin olarak gerçekleştirilen olumlu yöndeki normatif değerlendirmeyi ifade etmektedir. Pragmatik meşruiyetten farklı olarak normatif meşruiyet, değerlendiricinin kendi faydasına ilişkin yargılarına değil, ‘doğru olanın yapılmasına’ ilişkin yargılara dayanmaktadır. Söz konusu yargılar, örgütün ya da faaliyetin, sosyal olarak yapılandırılmış değer sistemine uygun olup olmadığına ya da sosyal refahın etkin bir şekilde geliştirilip geliştirilmediğine bağlı inançları yansıtmaktadır. Son olarak *bilişsel meşruiyet* ise; çıkar ya da değerlendirmeden ziyade biliş temeline dayalı meşruiyeti ifade etmektedir. Yani burada olumlu ya da olumsuz şeklinde bir değerlendirmeden bağımsız olarak, değerlendirmeye gerek bile duyulmayan, aksi düşünülmeleyen bir durum söz konusudur. Bu açıdan bilişsel meşruiyet, en sağlam ve en güçlü kaynağa bağlı olan meşruiyet türüdür ve bu meşruiyeti kazanan örgüt doğruluğundan şüphe edilemez olarak kabul edilmektedir<sup>228</sup>.

Zimmerman ve Zeitz (2002) ise, meşruiyet kavramına ilişkin olarak, kaynakların esas alındığı bir sınıflandırma ileri sürmüşlerdir. Zimmerman ve Zeitz

---

<sup>227</sup> David L. Deephouse, “Does Isomorphism Legitimate?”, *The Academy of Management Journal*, 39 (4): 1024-1039, 1996, s.1025

<sup>228</sup> Suchman, s.578-583

(2002) bu sınıflandırmada, W. Richard Scott tarafından ileri sürülen kurumlara ilişkin düzenleyici-normatif-kültürel-bilişsel süreçler sınıflandırmasını temel almışlar ve dördüncü olarak da endüstriden kaynaklanan meşruiyet türünü ilave etmişlerdir. Bu çerçevede *sosyopolitik düzenleyici meşruiyet*; örgütün, ağırlıklı olarak devlet ve diğer güçlü örgütler tarafından belirlenen düzenlemelere, kurallara, standartlara ve beklentilere uyum sağlaması sonucunda kabul görmesini ve onaylanmasını ifade etmektedir. *Sosyopolitik normatif meşruiyet* ise; toplumun değer ve normlarından ya da örgütün sosyal çevre ile arasındaki ilişki düzeyinden kaynaklanan meşruiyeti ifade etmektedir. Örgüt, söz konusu değer ve normlar açısından uygun ve arzu edilen şekilde olduğunu göstererek sosyopolitik normatif meşruiyet elde etmektedir. *Bilişsel meşruiyet*, toplumun yaygın inanışlarından ve aksi düşünilemeyen, sorgulanmadan kabul edilen varsayımlarından kaynaklanmaktadır. Bu çerçevede, sosyal sistem, aktörlerinin eylemlerine ilişkin bir takım rollere ve kurallara sahiptir ve sistemi oluşturan aslında bu roller ve kurallardır. Dolayısıyla da sistemi oluşturan aktörlerin, hem kim olduklarını (kimliklerini) hem de kendilerinden neyin beklendiğini (roller) öğrenmeleri ve uygun şekilde davranmaları, bilişsel meşruiyet kazanabilmeleri için gereklidir. Zimmerman ve Zeitz (2002), dördüncü olarak da *endüstriden kaynaklanan meşruiyet* üzerinde durmuşlar ve örgütün içinde bulunduğu sektöre bağlı olarak örgütün meşruiyet düzeyinin değişebileceğini ifade etmişlerdir. Zira faaliyetlerin niteliği ya da endüstri üyelerinin kolektif faaliyetlerinden kaynaklanan sonuçlar nedeniyle sektörlerin de meşruiyet düzeyleri farklılık göstermektedir. Örneğin, petrol, kimya ya da sigara endüstrilerinin meşruiyet düzeyi daha düşükken; bankacılık ya da ilaç sektörünün meşruiyet düzeyi daha yüksektir<sup>229</sup>.

### 3.3.3.2. Örgütsel Meşruiyet Süreci

Örgütün başarısı ve varlığının devamı üzerindeki kritik önemi dikkate alındığında, örgütsel meşruiyetin garantinin altına alınmasının ve örgütsel davranışın bu yönde şekillendirilmesinin gereği açıktır. Bu nedenler örgütler, meşruiyet sürecinde; meşruiyet kazanmaya, kazanılan meşruiyeti sürdürmeye ve son olarak kazanılan

---

<sup>229</sup> Zimmerman, Zeitz, s.418-421

meşruiyetin sürdürülmesinin tehlikeye girmesi durumunda meşruiyeti savunmaya ve onarmaya yönelik bir takım eylemlerde bulunmaktadırlar.

**Meşruiyet kazanma** aşaması; örgüt yeni kurulduğunda, yeni bir faaliyet alanına girdiğinde veya yeni yapı ve süreçleri kullanmaya başlaması durumunda gerçekleşmektedir. Örgüt bu aşamada kendisine ihtiyatlı bir şekilde yaklaşan çevresel unsurların güvenini ve desteğini kazanabilmek için oldukça yoğun çabalar içine girmek durumunda kalmaktadır. Bu aşamada, özellikle örgütün neden-sonuç ilişkileri, teknoloji veya çıktılara ilişkin standartlara ilişkin tam bilgi sahibi olmadığı; örgütün araç ve sonuçlarına toplumun bazı kesimleri tarafından itirazların söz konusu olduğu; örgütün, gelenek ve normların desteğinden yoksun olduğu ve yeni olmanın dezavantajlarını yaşadığı; örgütsel faaliyetlerin önemli riskler taşıdığı ve kurumsal çevre bileşenlerinin örgütle uzun dönemli ilişkileri öngördüğü durumlarda örgüt daha dikkatli bir incelenme sürecine tabi tutulmakta ve meşruiyet kazanması daha güç hale gelmektedir<sup>230</sup>.

Meşruiyet kazanma aşamasında örgüt, kurumsal çevreden gelen baskı ve taleplere cevap verebilmek için örgütsel alanda meşru kılınan yapı ve süreçleri hızlı bir şekilde benimsemektedir. Özellikle belirsizliğin yoğun olduğu örgütsel alanlarda, meşru kılınan ve başarılı olan örgütlerin yapı ve süreçlerini taklit ederek onlarla eşbiçimli hale gelmeye çabalamaktadır.

**Meşruiyetin sürdürülmesi;** örgütün devam etmekte olan faaliyetlerini kabul ve onaylanma için yeterli düzeyde sürdürmesini ifade etmektedir. Örgüt bu aşamada; örgütsel alanın kendisinden beklentilerini yansıtan rolüne uygun şekilde davranmaya devam etmekte ve meşruiyetin önünde engel oluşturabilecek unsurları öngörmeye ve önlemeye ya da söz konusu unsurların önüne geçmeye çabalamaktadır.

Kurumsal çevre bileşenleri, örgütün güvenilir olduğuna bir kez kanaat getirdikten sonra genel olarak, örgün performansının kendi çıkarları ile uyumlu olduğuna dair kanıtlar ve 'işlerin her zamanki gibi yürütüldüğüne' dair periyodik göstergeler (kurumsal reklamlar ve beyanatlar, yardımseverlik faaliyetleri, basın bildirimleri, uzun dönemli sözleşmeler, kapasite yatırımları vb.) doğrultusunda, örgütün

---

<sup>230</sup> Blake E. Ashforth, Barrie W. Gibbs, "The Double-Edge of Organizational Legitimation", **Organization Science**, 1 (2): 177-194, 1990, s.182

kendisinden beklenen role uygun davrandığına inanma eğilimini sürdürmektedir. Yani meşruiyet bir kez kazanıldıktan sonra, sürekliliği de önemli ölçüde garanti altına alınmaktadır.

Ancak yine de, örgütün meşruiyetin önünde engel oluşturabilecek unsurları öngörmeye ve önlemeye ya da söz konusu unsurların önüne geçmeye çabalaması gerekmektedir. Bu doğrultuda meşruiyetin sürdürülebilmesi için; örgüt, periyodik olarak kurumsal çevre değişkenlerini gözden geçirmeli ve söz konusu çevrede geçerli olan varsayımları sorgulamalıdır<sup>231</sup>.

***Meşruiyeti savunma ve onarma;*** meşruiyeti savunma, mevcut olan örgütsel meşruiyetin tehdit edilmesi durumunda örgüt tarafından gerçekleştirilen eylemleri ifade etmektedir. Meşruiyeti savunma durumu söz konusu olduğunda örgüt, genellikle meşruiyet kazanmaya kıyasla daha sembolik ve kısa dönemli uygulamaları benimseme eğilimi göstermektedir. Ancak gerçeği yansıtmayan sembolik uygulamalar ve uyum gösterme davranışı genellikle kurumsal çevre unsurları tarafından örgütün kabul edilebilirliğini ve güvenilirliğini daha da azaltmakta ve örgütün bir meşruiyet krizi ile karşı karşıya kalması söz konusu olmaktadır<sup>232</sup>.

Örgütün meşruiyet krizi ile karşı karşıya kalması durumunda süreç tekrar başa dönmekte ve örgüt meşruiyet kazanmaya yönelik bir takım eylemlerde bulunmaktadır. Bu aşamada örgüt, yeniden meşruiyet kazanmayı kolaylaştırabilmek için meşruiyet krizi ile karşı karşıya kalmasına yol açan problemi inkar etme, özür dileme veya söz konusu problemin nedenlerini ve gerekçelerini açıklama gibi yollara başvurmaktadır. Ancak bu noktada örgütün kaybettiği meşruiyeti tekrar kazanmasında daha etkili olabilecek yöntem, örgütün yeniden yapılandırılmasıdır. Yeniden yapılandırma sürecinde örgüt, gelecekte tekrardan bir probleme neden olmayacağına dair teminat vermek amacıyla, bir denetleme mekanizması oluşturarak, düzenleyici kurumları, kamu yetkililerini ya da bağımsız denetleme kurumlarını bu yapıya dahil edebilir veya olumsuz etkilere yol açan yapıdan uzaklaşarak tamamen yeni ve meşru bir yapıyı benimseyebilir<sup>233</sup>.

---

<sup>231</sup> Ashforth, Gibbs, s. 183.

<sup>232</sup> Ashforth, Gibbs, s. 184-185.

<sup>233</sup> Suchman, s.598.

### 3.4. Kurumsal Kurama Yöneltilen Eleştiriler

İlgili yazın incelendiğinde, kurumsal kuramın gelişmeye açık, eksik ya da problemlili görülen yönlerinin, gerek kurumsalcı gelenek içindeki araştırmacılar tarafından gerekse gelenek dışındaki araştırmacılar tarafından ele alındığı görülmektedir.

Kurumsal kuramın ortaya çıkışına ve gelişimine katkıda bulunan araştırmacıların ortaya koydukları varsayımları sorgulamaya ve kuramın eksik yönlerini gidermeye yönelik çabalar arasında en fazla ses getirenlerden birisi Zucker (1987) tarafından gerçekleştirilmiştir. Zucker (1987), kurumsalcı gelenek içinde hakim olan ve kurumsal baskıların yalnızca örgütün dışından kaynaklanması şeklinde özetlenen “kurum olarak çevre” görüşünü iki noktada eleştirmiştir. Söz konusu eleştirilerden ilki, kurumsal çevre unsurlarının genel ve örgütler arasında değişiklik göstermeyen, her örgütü aynı derecede etkileyen şekilde kabul edilmesi; ikincisi ise, güç veya otoritenin, örgütün kaynakları üzerindeki kontrol şeklinde yorumlanması nedeniyle, kurumsal kuram ile kaynak bağımlılığı arasındaki farkın muğlaklaşmasıdır<sup>234</sup>. Zucker (1987) ayrıca, “kurum olarak çevre” anlayışı nedeniyle kurumsalcı gelenek içinde verimlilik ve başarı arasındaki doğrusal ilişkinin de yeteri kadar kurulamadığını belirterek, kurumsal unsurların bizzat örgütün içinden kaynaklandığını ifade eden “kurum olarak örgüt” anlayışını ortaya koymuştur<sup>235</sup>.

Benzer şekilde kurumsalcı gelenek içinde yer alan DiMaggio (1988) da, kuramın gelişmesi için bir takım eleştirilerde bulunmuş ve kurumların doğma, yeniden üretilme ve çözülme süreçlerini açıklayabilmesi için, kurumsal kuramın açık bir biçimde çıkara dönük, amaçlı ve çatışmacı davranışı analize katması gerektiğini ileri sürmüştür. Bu çerçevede DiMaggio (1988), amaçlı davranışı analize katmadıkça kendisini şu konularda sınırlandıracağını belirtmiştir: (1) örgütsel yaşamın dışsallaşmış ve öznelarası hale gelmiş, hiçbir aktör tarafından sorgulanmayacak (kanıksanmış) yanlarını incelemek, (2) yüksek düzeyde kurumsallaşmış veya geleneksel yetkeye dayalı örgüt türleri üzerinde çalışmak (okullar, bankalar vb), (3) ancak kurumsallaşmış

---

<sup>234</sup> Zucker, 1987, s.447

<sup>235</sup> Zucker, 1987, s.445

bir örgütsel formun varlığı söz konusu olduğunda örgütsel değişimi açıklamak (4) sadece uzun dönemli ve istikrarlı değişimleri açıklamak, (5) sadece farklı ancak kendi içinde homojen kurumsal yapılar (ulus-devletler gibi) arasındaki farkı açıklamak. DiMaggio ayrıca kurumsal kuramın şu değişimleri açıklayamadığını ileri sürmüştür: (1) kurumsal çevreden hızlı veya ondan bağımsız örgütsel alan değişimleri, (2) örgütlerdeki ve örgütsel alandaki değişimlerin birbirinden bağımsız olması (3) örgütsel misyonların farklı kurumsallaşmış yorumlamalarından kaynaklanan örgütsel ya da alansal değişimler, (4) alandaki kurumsal düzeni gayrimeşrulaştıran örgütsel ya da örgütsel alandaki değişimler<sup>236</sup>.

Yeni kurumsal kurama, kurumsalcı gelenek dışından yöneltilen belki de en keskin eleştiriler Lex Donaldson (1995)'dan gelmiştir. Donaldson (1995), yeni kurumsal kuramı, Parsons'ın (1956) örgütlerin teknik, yönetsel ve kurumsal işlevleri aracılığıyla toplumdaki değerlere katkıda bulunarak kendilerini meşrulaştırabilecekleri ve hayatta kalabileceklerini vurguladığı modelinin, yalnızca 'kurumsal işlev' kısmını alarak, bu işlevi örgütün tek işleviymiş gibi gösterdiğini belirtmiştir. Ayrıca işlevselciliği ve durumsallık yaklaşımı reddederek, örgütün rasyonel çabalarla değil de bilinçsiz yanlısamaların, düşüncesiz zihniyetlerin, mesleki ideolojilerin, bankaların ya da devletin zorlamalarının ürünü olduğunu iddia etmenin hem gerçekten uzak hem de sorumsuz iddialar olduğunu ileri sürmüştür. Donaldson (1995) ayrıca, o zamana dek yapılmış görgül kurumsal çalışmaların hemen hepsini inceleyerek, yöntembilimsel açıdan birçok hataları olduğunu, aslında görgül çalışmaların bulgularının kuramın temel tezlerini doğrulamadığını ve 'kanıksanmışlıktan' ötürü örgüt yapılarının benzeştiği tezinin, tanım gereği görgül olarak ölçülemeyeceğini ve dolayısıyla yanlışlanamayacağını belirtmiştir. Donaldson, yeni kurumsal kuramın görgül verilerle desteklenen tek tezinin zorlayıcı eşbiçimlilik tezi olduğunu, ancak bunun da zaten durumsallık yaklaşımı ile açıklanabilir bir tez olduğunu iddia etmiştir. Donaldson (1995) diğer yandan, kurumsal kuram içindeki çeşitliliğe dikkat çekerek, bazı ortak

---

<sup>236</sup> Paul J.DiMaggio, "Interest and Agency in Institutional Theory", **Institutional Patterns and Organizations** içinde, Ed: Lynne G.Zucker, Cambridge: Ballinger, ss.3-22, 1998, s.3-5; Aktaran: Özen, s.278

yanları olmakla birlikte, belirli bir kurumsal bütünlükten yoksun olduğunu ve bu nedenle bir 'örgüt kuramı' olmasının mümkün olmadığını ileri sürmüştür<sup>237</sup>.

Bu çerçevede gerek kurumsal gelenek içinden gerekse dışından kurumsal kurama yöneltilen eleştiriler, maddeler halinde şu şekilde özetlenebilir<sup>238</sup>:

- Stratejik örgütsel davranış ihtimalini azımsaması,
- Örgütsel etkinlik ve verimliliğin objektif analizini yapmaması,
- Fikirsiz dağınıklık ve bütünlüğü teorik bir çatının olmaması,
- Bazı tezlerinin görgül olarak test edilmesinin zor olması,
- Örgütü rasyonel olmayan şekilde tasvir etmesi,
- Dışsal çevre baskılarına karşı koyma olasılığını düşünmemesi,
- Rekabetin gücünü azımsaması,
- Örgütlerdeki güç ve grup çıkarlarına ilişkin örgütsel davranışları ihmal etmesi
- İddialarının sınırlı geçerliliğe ve uygulanabilirliğe sahip olması.

---

<sup>237</sup> Lex Donaldson, **American Anti-Management Theories of Organizations: A Critique of Paradigm Proliferation**, Cambridge: Cambridge University Press, 1995, s.83-127; Aktaran: Özen, s.281-282

<sup>238</sup> Ataman, s.202

## 4. SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARININ KURUMSAL KURAM PERSPEKTİFİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

### 4.1. Kuramsal Çerçeve

Özellikle son otuz yılda sosyal sorumluluk kavramının ve uygulamalarının işletmeler ve toplum açısından taşıdığı önem ve gördüğü kabul, sosyal sorumluluk alanında oldukça geniş ve hızla gelişen bir yazın oluşmasına neden olmuştur. Ancak hızlı bir şekilde gelişmesine ve genişlemesine karşın, ilgili yazına yöneltilen çok sayıda eleştiri de söz konusudur. Örneğin, Campbell (2007), söz konusu yazında gerçekleştirilen çalışmaların çok büyük bir kısmında, sosyal sorumluluk olgusunun, pozitivist teoriden ziyade, tanımlayıcı veya normatif teori çerçevesinde ele alındığını ifade ederek, sosyal sorumluluk yazınına yönelik önemli bir eleştiri getirmiştir<sup>239</sup>. Pozitivist teoriye göre; sosyal düzen, gözlemciden bağımsız olarak, sosyal olaylar arasındaki ilişkiler ve söz konusu olayların tekrarından oluşmaktadır. Bu nedenle, araştırmaya konu olan olgu, pozitivist teori çerçevesinde ele alındığında, objektif olarak sorgulanmakta ve bilimsel olarak anlaşılabilirliği mümkün olmaktadır<sup>240</sup>. Normatif teori ise; gözlemcinin sübjektif yorumlarına bağlı olarak, belirli sonuçlara ulaşmak için hangi araçların kullanılması gerektiğini, diğer bir ifade ile neyin doğru ya da iyi olduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır<sup>241</sup>. Bu açıdan pozitivist teori ‘olanı’ ortaya koyarken, normatif teori ‘olması gerekeni’ ortaya koymaktadır. Bu çerçevede sosyal sorumluluk yazınına oluşturan çalışmaların önemli bir kısmı, işletmelerin aslında neden sosyal sorumluluk anlayışına uygun davrandıklarını ya da sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulduklarını anlamaya çabalamaktan ziyade; ağırlıklı olarak finansal performansla ilişkili olan sonuçlara ulaşmada sosyal sorumluluk uygulamalarının yeri üzerine odaklanmaktadır.

Ancak yukarıda özetlenen araçsal veya stratejik bakış açısı ile, sosyal sorumluluk uygulamalarının, finansal performans ve finansal performans ile ilişkili diğer kavramlar (imaj, tüketici tercihi, potansiyel çalışanların çekilmesi) üzerindeki

<sup>239</sup> John L. Campbell, “Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility”, *Academy of Management Review*, 32, (3): 946–967, 2007, s.946.

<sup>240</sup> John K.Rhoads, *Critical Issues in Social Theory*, Penn State Press, 1991, s.35.

<sup>241</sup> Stephen P.Turner, Mark W.Risjord, *Philosophy of Anthropology and Sociology*, Elsevier, 2007, s.375.

arzulanan etkisini ortaya koymaya yönelik çalışmalardaki artışın yanı sıra, söz konusu çalışmalarla ortaya konulan sosyal sorumluluk ve finansal performans ilişkisinin doğruluğunu ya da geçerliliğini sorgulamaya yönelik çok sayıda çalışma da mevcuttur. Örneğin; Griffin ve Mahon (1997), 1972-1997 yılları arasında gerçekleştirilen 62 çalışmayı; Roman, Hayibor ve Agle (1999), 1974-1999 yılları arasında gerçekleştirilen 52 çalışmayı, Margolis ve Walsh (2003), 1972-2002 tarihleri arasında gerçekleştirilen 127 çalışmayı analiz etmiştir. Söz konusu araştırmalar, sosyal sorumluluk ve finansal performans arasındaki ilişkinin oldukça karmaşık ve çelişkili bir görünüm sergilediğini ortaya koymuştur. Zira Griffin ve Mahon (1997), inceledikleri 33 çalışmada pozitif yönlü ilişki, 20 çalışmada negatif yönlü ilişki ve 9 çalışmada ise sosyal sorumluluk ve finansal performans arasında önemli bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir<sup>242</sup>. Benzer şekilde Roman, Hayibor ve Agle (1999), inceledikleri 33 çalışmada pozitif yönlü ilişki, 5 çalışmada negatif yönlü ilişki ve 14 çalışmada ise sosyal sorumluluk ve finansal performans arasında önemli bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir<sup>243</sup>. Bu konuda yapılmış olan en kapsamlı çalışmayı yapan Margolis ve Walsh (2003) ise, inceledikleri 127 çalışmadan 109’unda sosyal performansın bağımsız değişken olarak ele alındığını, bu çalışmalardan 54 çalışmada pozitif yönlü ilişki tespit edildiğini, 7 çalışmada negatif yönlü ilişki tespit edildiğini, 28 çalışmada önemli bir ilişki tespit edilmediğini ve 20 çalışmada sonuçların karışık bir görünüm sergilediğini ifade etmişlerdir<sup>244</sup>.

İlgili yazında yer alan bu tartışmalı ve birbiri ile çelişen bulgular, sosyal sorumluluk uygulamalarının temel nedenlerinin anlaşılmasında ve açıklamasında, ekonomik faktörlerin yetersiz kaldığını açıkça göstermektedir. Sosyal sorumluluk uygulamalarının, finansal performansı etkileyen bağımsız bir değişken olarak ele alındığı araçsal ve stratejik bir bakış açısı, işletmenin içerisinde yer aldığı sosyal bağlamın büyük ölçüde göz ardı edilmesi anlamına gelmektedir. Margolis ve Walsh (2003), sosyal sorumluluk yazınındaki çalışmaların, finansal performans dışındaki diğer faktörleri büyük ölçüde göz ardı ettiğini ileri sürerek ilgili yazını eleştirmiş ve bu

---

<sup>242</sup> Jennifer J Griffin, John F. Mahon, “*The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate*”, **Business and Society**, 36 (1): 5-31, 1997 s.6.

<sup>243</sup> Ronald M. Roman, Sefa Hayibor, Bradley R. Agle, “*The Relationship Between Social and Financial Performance: Repainting a Portrait*”, **Business and Society**, 38 (1): 109-125, 1999, s.121.

<sup>244</sup> Joshua D. Margolis, James P. Walsh, “*Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business*”, **Administrative Science Quarterly**, 48 (2): 268-305, 2003, s.274.

kuramsal boşluğun giderilebilmesi için, konu ile ilgili olarak daha ciddi kuramsal araştırmaların gerekliliğine dikkat çekmiştir<sup>245</sup>.

Sosyal sorumluluk yazınına ilişkin bir diğer eleştiri de, yukarıda özetlenen araçsal bakış açısı doğrultusunda, sosyal sorumluluk uygulamalarının ağırlıklı olarak tekil örgüt düzeyinde ele alınmasıdır. Marquis, Glynn ve Davis (2007), sosyal sorumluluk uygulamalarının toplum temelli bir takım bileşenlere sahip olduğunu ve söz konusu uygulamaların kökenlerinin, işletmenin faaliyette bulunduğu topluma derinlemesine yerleşik olduğunu ifade etmişler ve ilgili yazında, sosyal sorumluluk uygulamalarının toplum temelli doğasını açıklamaya yönelik kuramsal çerçevenin henüz oluşmadığını belirtmişlerdir<sup>246</sup>.

Sosyal sorumluluk uygulamalarının toplum temelli doğasını açıklamaya yönelik teorik çerçevenin oluşmamasının nedenleri arasında, sosyal sorumluluk uygulamalarına ilişkin araştırmalarda, temel disiplinlerin büyük bir etkisinin olmaması gösterilebilir. Lockett, Moon ve Visser (2006) yönetim yazınındaki sosyal sorumluluk çalışmalarını bibliyometrik açıdan analiz ettikleri çalışmalarında, en büyük referans kaynağının yine yönetim ve sosyal sorumluluk yazınının kendisi olduğunu ortaya koymuşlardır<sup>247</sup>. Diğer bir ifade ile, sosyal sorumluluk yazınında sosyoloji, siyaset bilimi, felsefe gibi sosyal bilimlere ilişkin temel disiplinler çerçevesinde gerçekleştirilen çalışmalara yapılan atıflar oldukça düşük düzeydedir.

Sosyal sorumluluk yazınına yönelik olarak ortaya konulan tüm bu eleştiriler çerçevesinde sınırları çizilen teorik boşluğun doldurulması noktasında, sosyal sorumluluk uygulamalarının kuramsal kuram perspektifinden değerlendirilmesi önemli faydalar sağlamaktadır. Zira sosyal sorumluluk uygulamalarını etkileyen kuramsal mekanizmaların dikkate alınması; söz konusu uygulamaları, işletmelerin tekil olarak finansal performanslarını artırmada kullanılan bir araç olma boyutundan çok daha öteye taşımakta ve sosyal sorumluluk uygulamalarının derinlemesine anlaşılmasını ve analiz edilmesini sağlayacak sosyoloji temelli bir kuramsal çerçeve sağlamaktadır.

---

<sup>245</sup> Margolis, Walsh, s.274-278.

<sup>246</sup> Christopher Marquis, Mary Ann Glynn, Gerald F. Davis, "Community Isomorphism and Corporate Social Action", *Academy of Management Review*, 32(3):925-945, 2007, s.926.

<sup>247</sup> Andy Lockett, Jeremy Moon, Wayne Visser, "Corporate Social Responsibility in Management Research: Focus, Nature, Salience and Sources of Influence", *Journal of Management Studies*, 43(1): 115-136, 2006, s.133.

Daha önce de ifade edildiği gibi kurumsal kuramın temel tezi; örgütlerin yapı ve süreçlerinin içinde buldukları kurumsal çevreye uyumları sonucunda biçimlendiğidir. Kurumsal çevre, modernleşme süreci ile birlikte örgütlerin dışında ve üzerinde oluşmuş, rasyonalize edilmiş yapıları, kuralları, normları, inançları ve mitleri içeren bir çevredir. Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için, sadece teknik anlamda verimli olmaları yetmemekte, bu çevredeki kurumlara uyarak kendilerini meşru kılmaları gerekmektedir. Böylece, aynı “örgütsel alanda” yaşayan örgütler, kendilerine özgü rasyonel gerekliliklerden bağımsız olarak benzer kurumlara uymak zorunda olduklarından, yapısal açıdan eşbiçimli hale gelmektedir<sup>248</sup>. Bu çerçevede örgütsel bir süreç olarak sosyal sorumluluk uygulamalarının gerçekleştirilmesinde ve şekillendirilmesinde kurumsal çevrenin önemli etkileri söz konusudur. İşletmeler, kurumsal çevreden kaynaklanan bir takım baskı ve taleplere cevap olarak sosyal sorumluluk uygulamalarını gerçekleştirmekte ve şekillendirmekte ve böylelikle de içinde buldukları kurumsal çevrede varlıklarını meşru kılmayı hedeflemektedirler. Bu durumun bir sonucu olarak da, aynı kurumsal çevrede yer alan ve aynı kurumsal baskı veya taleplere uyum sağlamaya çabalayan işletmelerin sosyal sorumluluk uygulamalarında eşbiçimlilik söz konusu olmaktadır.

Sosyal sorumluluk uygulamalarını kurumsal kuram perspektifinden ele alan az sayıda çalışmalardan birisi Campbell (2007) tarafından gerçekleştirilen kuramsal çalışmadır. Campbell, “hangi koşullar altında işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma eğilimi artmaktadır?” sorusunun cevabını kurumsal kuram ve karşılaştırmalı politik ekonomi yazını çerçevesinde ortaya koymaya çalışmıştır. Sosyal sorumluluk kavramını, işletmenin paydaşları ile olan ilişkilerinde dikkate almaları gereken *minimum davranış standartları* (paydaşlarına zarar verecek herhangi bir eylemde bulunmama, zarar verildiğinin fark edilmesi durumunda ise söz konusu zararı elimine etmeye yönelik önlemler alma) kapsamında ele alan Campbell, bu standartların altındaki davranışları ise sosyal açıdan sorumsuz davranış olarak tanımlamıştır. Campbell, işletmelerin finansal performanslarının zayıf olduğu, faaliyette bulunulan ekonomik çevre koşullarının sağlıklı bir görünüm sergilediği ve rekabetin çok düşük ya da çok yüksek düzeyde seyrettiği durumlarda, işletmelerin sosyal açıdan sorumsuz

---

<sup>248</sup> Özen, s.241.

davranışlar sergileme eğiliminin arttığını belirtmiştir. Ancak temel düzeydeki bu ekonomik ilişkide uzlaşma, belirli kurumsal koşullar tarafından sağlanmaktadır. Diğer bir ifade ile; sosyal açıdan sorumsuz davranışları azaltmaya yönelik belirli kurumsal sınırlandırmaların yokluğu durumunda, işletmeler bu şekilde davranmalarına yol açacak bir takım çıkarlara ve güdülere sahip olacaklardır. Bu çerçevede belirli kurumsal çevre koşullarının varlığı, işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma eğilimini artırırken; belirli koşulların ya da kurumların yokluğu, işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma eğilimini azaltmaktadır<sup>249</sup>. Campbell, işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma eğiliminin artmasına neden olan kurumsal koşulları, önermeler halinde şu şekilde sıralamıştır<sup>250</sup>:

- İşletmelerin sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranmalarını sağlamak için güçlü ve etkin bir şekilde uygulanan devlet düzenlemeleri varsa ve söz konusu düzenleme ve yaptırımların oluşum süreci, işletmeler, devlet ve ilgili olan diğer paydaşlar arasındaki müzakere ve fikir birliğine dayanıyorsa,
- İşletmelerin sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranmalarını sağlamak için, iyi bir şekilde organize edilmiş ve etkin endüstriyel düzenlemelere dayanan bir sistem varsa, özellikle de söz konusu endüstriyel düzenlemelere devletin müdahalesi varsa veya endüstriyel yönetim şekli devlet tarafından destekleniyorsa,
- Kurumsal çevrede işletmenin davranışlarını gözlemleyen ve gerekli olması halinde işletmenin davranışını değiştirmek üzere harekete geçen sivil toplum örgütleri, kurumsal yatırımcılar ve basın gibi özel ve bağımsız kurumlar varsa,
- İşletmenin kurumsallaşmış olan belirli davranışları gerçekleştirmeleri için normatif çağrılarda bulunan bir takım kurumsal çevre unsurları (önemli işletme yayınları, işletme okullarının müfredatları veya işletme yöneticilerinin katıldıkları diğer eğitim faaliyetleri gibi) varsa,
- Sosyal sorumluluk davranışlarını artırabilecek şekilde organize olmuş ticaret ve iş gören birlikleri varsa,

---

<sup>249</sup> Campbell, 951

<sup>250</sup> Campbell, 955-962

- İşletme ile sendikalar, iş görenler, toplumsal gruplar, yatırımcılar ve diğer paydaşlar arasında kurumsallaşmış nitelikte diyaloglar varsa, işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma eğilimleri artış gösterecektir.

Campbell (2007)'in çalışması ile aynı dergi ve sayıda yayımlanan ve sosyal sorumluluk uygulamalarını kurumsal kuram perspektifinden değerlendiren bir diğer çalışma da, Marquis, Glynn ve Davis (2007) tarafından gerçekleştirilen çalışmadır. “*Community Isomorphism and Corporate Social Action*” başlıklı bu çalışma, tıpkı Campbell (2007)'in çalışması gibi kuramsal düzeyde gerçekleştirilmiştir. Ancak bu çalışmanın sosyal sorumluluk kavramını ve kurumsal baskıları ele alış şekli, Campbell (2007)'in çalışmasından farklılık göstermektedir. Marquis, Glynn ve Davis (2007) işletmenin sosyal faaliyetleri kavramını kullanmışlar ve söz konusu kavramı, “kısa dönemli kar maksimizasyonu hedefinin ötesinde yer alan ve sosyal faydayı artırmaya ya da sosyal problemleri minimize etmeye yönelik olarak gerçekleştirilen davranış ve uygulamalar” olarak tanımlamışlardır. Diğer bir ifade ile bu çalışmada sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranmadan ziyade sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunma, yani gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetleri üzerinde durulmuştur. Kurumsal baskılar açısından ele alındığında ise, bu çalışmada, kurumsal baskıların kaynağı olarak, işletmenin ve ya işletmenin ana merkezinin yer aldığı yerel coğrafi bölge ya da toplum üzerinde durulmuştur. Bu çerçevede Marquis, Glynn ve Davis (2007), işletmelerin gerçekleştirdikleri sosyal faaliyetlerinin doğasının ve düzeyinin belirleyicisinin, işletmenin ya da işletme ana merkezinin içerisinde bulunduğu yerel coğrafi toplumdan kaynaklanan kültürel bilişsel, sosyal normatif ve düzenleyici baskılara uyum sonucu ortaya çıkan toplumsal eşbiçimlilik olduğunu ileri sürmüşlerdir<sup>251</sup>.

Matten ve Moon (2008) ise, sosyal sorumluluk uygulamalarına ilişkin anlayışların, ülkeler arasında çeşitlilik göstermesini ve söz konusu anlayışa ilişkin değişim sürecini, kurumsal kuram perspektifinden ele almışlardır. Matten ve Moon (2008), sosyal sorumluluk anlayışı açısından Amerika ve Avrupa ülkeleri arasındaki farklılığı, uzun süredir var olan ve tarihsel süreç içerisinde kolay kolay değişim göstermeyen kurumlardaki çeşitliliğe bağlamıştır. Bu çerçevede politik sistem, finansal

---

<sup>251</sup> Marquis, Glynn, Davis, s.926

sistem, eğitim ve iş gücü sistemi ve kültürel sistemden oluşan ve tarihsel süreç içinde gelişen ulusal kurumsal çerçeve, ulusal iş sistemini etkileyerek ülkelerin sosyal sorumluluk anlayışında farklılıkların oluşmasına neden olmaktadır. Matten ve Moon'a göre; Amerika'da baskın olan açık (*explicit*) sosyal sorumluluk anlayışı; işletme politikalarının, bir takım toplumsal çıkarlara ilişkin sorumlulukları üstlenmesini ve bunun açık bir şekilde ifade edilmesini ifade ederken, Avrupa'da baskın olan örtülü (*implicit*) sosyal sorumluluk anlayışı ise; toplumun çıkarları ve kaygıları için var olan biçimsel ve biçimsel olmayan kurumlar içinde işletmelerin rolünü ifade etmektedir. Bu açıdan açık sosyal sorumluluk anlayışı, gönüllü işletme politikaları, programları ve stratejilerinden oluşurken; örtülü sosyal sorumluluk anlayışı, işletmeler için (genellikle bir sisteme bağlanan ve zorunluluğa dayanan) gereklilikler sonucunda ortaya çıkan değerler, normlar ve kurallardan oluşmaktadır<sup>252</sup>. Matten ve Moon (2008), söz konusu farklılığın nedenlerini, ulusal kurumsal çerçevelerdeki farklılıklar doğrultusunda açıklamışlardır. Örneğin; Avrupa'nın politik sisteminde devletin gücü, Amerika'ya kıyasla daha baskın durumdadır; Avrupa hükümetleri, ekonomik ve sosyal faaliyetler gerçekleştirme konusunda Amerikan hükümetlerine göre daha aktiftir; Amerika'nın finansal sisteminde temel finansal kaynağı, hisse senedi piyasası oluşturmakta ve sermaye çok sayıdaki büyük işletmenin elinde bulunmakta, Avrupa'da ise, işletmeler, bankaların temel rol oynadığı az sayıda büyük yatırımcı tarafından oluşturulan sistemlerin içinde yer alma eğilimi göstermektedirler; Avrupa sisteminde, Amerika'dan farklı olarak hissedarlar dışındaki paydaşlar önemli rol oynamakta, genellikle hissedarlara eşit veya bazen daha üst konumda değerlendirilmektedirler; Avrupa'da işletmeler, gelenekler ya da düzenlemeler doğrultusunda aktif iş gücü piyasası politikalarına katılırken, Amerika'da söz konusu uygulamalar, işletmelerin kendi geliştirdikleri stratejiler doğrultusunda gerçekleştirilmektedir; Avrupa'da tarihsel süreç içinde sendika üyeliğinin yüksek düzeylerden gerçekleşmesi, iş gücüne ilişkin konuların işletme düzeyinden ziyade, sektörel veya ulusal düzeyde müzakereler doğrultusunda sonuçlanmasına neden olmaktadır; kültürel sistem açısından ele alındığında ise, Avrupa'lılara kıyasla, Amerika'lıların göreceli katılım kapasitesinin, göreceli

---

<sup>252</sup> Dirk Matten, Jeremy Moon, "‘Implicit’ and ‘Explicit’ CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility", *Academy of Management Review*, 33 (2): 404-424, 2008, s.409

hayırseverlik kapasitesinin, büyük hükümetlere kuşku ile yaklaşma derecesinin ve kapitalizmin ahlaki değerlerine güven duyma kapasitesinin daha yüksek olduğu kabul edilmektedir; Avrupa kültüründe ise, politik partiler, sendikalar, iş gören birlikleri, dini kurumlar ve devlet gibi temsilci kurumlara güven duyma ön plandadır<sup>253</sup>.

Ancak Matten ve Moon (2008), özellikle son yıllarda, ulusal kurumsal çerçevelerde ortaya çıkan bir takım değişimler sonucunda Avrupa’da da açık sosyal sorumluluk anlayışının benimsenmesi yönünde bir artış olduğunu ve işletmelerin kurumsal çerçevedeki değişim doğrultusunda ortaya çıkan zorlayıcı, normatif ve taklitçi baskılar doğrultusunda açık sosyal sorumluluk anlayışını benimsediklerini ifade etmişlerdir<sup>254</sup>. Diğer bir ifade ile, sosyal sorumluluk anlayışındaki değişimi, kurumsal çevredeki değişimle açıklamışlardır.

Yukarıda ana hatları ile özetlenen çalışmalarda görüldüğü gibi, kurumsal baskıların endüstri, yerel toplum, ulusal sistem gibi farklı düzeylerde ele alınabilmesi mümkündür. Bu noktada bir önceki bölümde ayrıntılı olarak açıklanan kurumsal baskı sınıflandırmaları arasında bir ayırım yapılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Her ne kadar birbirine paralel özellikler gösterse de, kurumsal baskıların ele alındığı düzey açısından DiMaggio ve Powell (1983) tarafından ortaya konulan “Zorlayıcı, Taklitçi, Normatif Baskılar” sınıflandırması ile Scott ([1994], 2001) tarafından ortaya konulan “Kültürel-Bilişsel, Normatif, Düzenleyici Baskılar” sınıflandırması, araştırmacılara farklı faydalar sağlamaktadır. Zira DiMaggio ve Powell (1983), kurumsal baskıların kaynağı olan örgütsel alan kavramını, “kurumsal yaşama ilişkin olarak fark edilebilir bir alanı meydana getiren tüm örgütler” olarak tanımlamışlar ve bu örgütleri, temel tedarikçiler, tüketiciler, düzenleyici birimler ve benzer ürün ya da hizmet üreten diğer örgütler olarak belirtmişlerdir<sup>255</sup>. Bu çerçevede örgütsel alandan kaynaklanan kurumsal baskıları ifade eden zorlayıcı, taklitçi, normatif baskılarda ağırlık noktasını devlet ve endüstriyel düzey oluşturmaktadır. Scott ([1994], 2001) tarafından ortaya konulan sınıflandırma ise, kültürel-bilişsel baskıları, değer ve normları içermesi açısından özellikle toplumsal düzeyde ele alınan çalışmalarda daha geniş bir bakış açısını

---

<sup>253</sup> Matten, Moon, s.407-408

<sup>254</sup> Matten, Moon, s.411-412

<sup>255</sup> DiMaggio, Powell, 1983, s.147-148.

sunmaktadır. Bu çerçevede, işletmelerin sosyal sorumluluk uygulamalarını yerel toplum düzeyinde analiz etmeyi amaçlayan bu tez çalışmasında araştırma modeli, Scott ([1994], 2001) tarafından ortaya konulan “Kültürel-Bilişsel, Normatif, Düzenleyici Baskılar” çerçevesinde oluşturulmuştur.

Marquis ve Battilana (2009), yerel toplumları kurumsal alanlar olarak tanımladıkları çalışmalarında; küreselleşmenin, örgütsel davranış açısından önemli ölçüde eşbiçimliliği beraberinde getirmesinin göz ardı edilemeyecek bir gerçek olduğunu, ancak hala daha, örgütsel davranış açısından toplumlar arasında büyük ölçüde yerel çeşitliliğin de söz konusu olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu çerçevede Marquis ve Battilana (2009)’ya göre, ortak fiziksel alanı paylaşmanın sonucu olarak ortaya çıkan kültür, normlar, kimlik ve yasalara ilişkin ortak unsurlar, bireylerin ve örgütlerin davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Yerel toplumların; pazar yapıları, kamusal politikalar, ilişkiel sistemler ve ağlar, tarih ve gelenek gibi özelliklerinin örgütsel davranış üzerindeki etkilerini vurgulayan Marquis ve Battilana, söz konusu etkileri, Scott ([1994], 2001) tarafından ortaya konulan kültürel-bilişsel, normatif, düzenleyici mekanizmalar açısından analiz etmişlerdir. Marquis ve Battilana, gerçekleştirdikleri analiz sonucunda; empoze edilen küresel trendlere rağmen, örgütlerin sosyal yaşamlarına ve bağlarına ilişkin kökenlerin, hala daha birincil olarak yerelliğe dayandığını; global düşünce ve uygulamalara ilişkin yorumların ve uygulamaların yerel toplumlar arasında çeşitlilik gösterdiğini ve örgütsel davranışın, önemli ölçüde yerel topluma ilişkin kültürel-bilişsel, normatif ve düzenleyici mekanizmalar tarafından yönlendirildiğini ifade etmişlerdir<sup>256</sup>.

Kurumsal bir alan olarak yerel toplumun örgütsel davranış üzerindeki etkileri, sosyal sorumluluk uygulamaları açısından kritik önem taşımaktadır. Zira, sosyal sorumluluk uygulamalarının meşru kılınmasında yerel anlayışlar, normlar ve kurallar kilit rol oynamaktadır. Useem (1988), gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin toplum temelli norm ve tutumların, söz konusu faaliyetlerin şekillenmesinde belki de en

---

<sup>256</sup> Christopher Marquis, Julie Battilana, “Acting Globally but Thinking Locally? The Enduring Influence of Local Communities on Organizations”, *Research in Organizational Behavior* 29: 283-302, 2009, s.294.

önemli faktör olduğunu ifade etmiştir<sup>257</sup>. Benzer şekilde, Guthrie (2004)'nin, Amerika'nın tarihi ve ekonomik açıdan farklı özelliklere sahip olan üç farklı şehirde yer alan (Cleveland OH, Seattle WA, Atlanta GA) 2776 işletme ile gerçekleştirdiği araştırmaya göre; işletmelerin %91'i, farklı sosyal sorumluluk uygulamalarının gerçekleştirilmesi konusunda, yerel kültür ve yerel normların güçlü bir etkisi olduğunu ifade etmişlerdir<sup>258</sup>. Sosyal sorumluluk uygulamalarının yerel toplum açısından analiz edilmesinin önem arz ettiği bir diğer nokta da; işletmelerin sosyal sorumluluk uygulamalarının ağırlıklı olarak, işletmenin veya ana merkezinin bulunduğu, yönetici ve çalışanların yaşadığı yerel coğrafi bölgeye yönelik olarak gerçekleştirilmesidir. Galaskiewicz (1997), ikiz şehirler olarak bilinen Minneapolis-St.Paul'da gerçekleştirilen gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin olarak gerçekleştirdiği araştırmada; ana merkezi söz konusu şehirlerde yer alan işletmelerin, gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetleri için gerçekleştirdikleri harcamaların ortalama %70'ini yerel topluma yönelik faaliyetler için gerçekleştirdiklerini ortaya koymuştur<sup>259</sup>. Benzer şekilde Guthrie (2004), işletmelerin gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetleri için ayırdıkları fonların ortalama %77'sinin yerel toplum düzeyindeki sosyal sorumluluk faaliyetleri için kullanıldığını ve işletmelerin %80'inin finansal açıdan en büyük ölçekli sosyal sorumluluk faaliyetini gerçekleştirmek için içinde buldukları yerel toplumu tercih ettiklerini ortaya koymuştur<sup>260</sup>.

Bu çerçevede sosyal sorumluluk uygulamalarının, özellikle yerel toplumu karakterize eden kurumsal güçler çerçevesinde ele alınmasının, söz konusu uygulamaların derinlemesine anlaşılabilmesi ve analiz edilmesi açısından araştırmacılara önemli faydalar sağlayacağı düşünülmektedir. Zira toplumsal kültür tarafından şekillendirilen ortak anlayış çerçevelerini ve soyut kuralları ifade eden *kültürel-bilişsel mekanizmaların*; toplumu oluşturan diğer aktörlerin değerlendirme ve uygunluk standartlarını belirleyen değer ve normları ifade eden *normatif mekanizmaların* ve davranışa yönelik biçimsel ve biçimsel olmayan sınırlandırmaları

---

<sup>257</sup> Michael Useem, "Market and Institutional Factors in Corporate Contributions", **California Management Review**, 30(2): 77-88, 1988, s.83.

<sup>258</sup> Doug Guthrie, **Survey on Corporate-Community Relations**, New York: Social Sciences Research Council, 2004, s.10.

<sup>259</sup> Joseph Galaskiewicz, "An Urban Grants Economy Revisited: Corporate Charitable Contributions in the Twin Cities, 1979-81, 1987-89", **Administrative Science Quarterly**, 42 (3): 445-471, 1997, s.454.

<sup>260</sup> Guthrie, s.5-6.

ifade eden *düzenleyici mekanizmaların*, örgütsel davranış ve sosyal sorumluluk uygulamaları üzerindeki etkisi yadsınamaz düzeydedir.

*Kültürel-bilişsel baskılar*, toplumu oluşturan aktörlerin, belirli durumlara ilişkin ortak tanımlamalar ve anlayışlar yaratmalarını sağlayan zihni modellere ve paylaşılan çerçevelere ilişkin olarak ortaya çıkan baskıları ifade etmektedir. Uzun yıllardan beri süregelen kimliğe ve bulunulan yere özgü geleneklere bağlı olarak ortaya çıkan kültürel bilişsel baskılar, toplum üyelerinin benzer uygulamaları benimsemelerini kolaylaştıran şablonlar veya modeller sunan bir kimlik oluşturmakta ve toplumun geneline yayılmış olan referans çerçevelerinin sınırlarını çizmektedir<sup>261</sup>.

Kültürel-bilişsel baskılara ilişkin unsurların, örgütsel davranışı nasıl etkilediğini ve toplumdan topluma değişen kültürel-bilişsel baskı unsurlarının örgütsel davranışlarda yol açtığı çeşitliliği ortaya koyan çeşitli çalışmalar mevcuttur. Örneğin, Molotch, Freudenberg ve Paulsen (2000), aynı eyaletin iki farklı şehri olan Ventura ve Santa Barbara’da yer alan aktörlerin, aynı dışsal güçlere nasıl farklı cevap verdiklerini ortaya koymuşlardır. Söz konusu farklılığı farklı şehir karakterleri ve gelenekleri ile açıklayan Molotch, Freudenberg ve Paulsen, birbirinden farklı olan unsurların bir araya gelerek şehre özel bir ‘karakter’ yarattığını ve bu karakterin zaman içerisinde yerel bir ‘gelenek’ oluşturduğunu ifade etmişlerdir<sup>262</sup>.

Sosyal sorumluluk uygulamaları açısından ele aldığımızda ise, kültürel-bilişsel mekanizmaların, işletmeler üzerindeki etkisine örnek olarak, Marquis, Glynn ve Davis (2007) tarafından gerçekleştirilen Minneapolis-St.Paul ve Atlanta karşılaştırması gösterilebilir. Marquis, Glynn ve Davis, işletmelerin gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinde öncelikli odak noktasının, kültür ve sanat faaliyetleri olmasının, aslında toplumun kurumsallaşmış olan duygu ve düşüncelerini yansıttığını ifade etmişler ve bu durumu, Minneapolis-St.Paul analizi ile açıklamışlardır. Marquis, Glynn ve Davis’e göre; 2003 yılında gerçekleştirilen Minnesota Şehir Araştırması çerçevesinde, Minnesota’da yaşayan yerel halka yöneltilen “Kültürel ve sanatsal faaliyetlerin, yaşamak ve çalışmak için Minnesota’yı daha çekici bir yer haline getirdiğini düşünüyor

---

<sup>261</sup> Marquis, Battilana, s.292.

<sup>262</sup> Harvey Molotch, William Freudenburg, Krista E. Paulsen, “History Repeats Itself, But How? City Character, Urban Tradition, and the Accomplishment of Place”, *American Sociological Review*, 65(6): 791-823, 2000, s.791.

musunuz?” sorusuna %94 oranında olumlu cevap verilmesi, yerel halkın kültür ve sanat faaliyetlerine ne kadar değer verdiğini göstermektedir. Bu doğrultuda Marquis, Glynn ve Davis (2007), Minnesota’nın, kültür ve sanat faaliyetlerine yönelik olarak en fazla sosyal sorumluluk faaliyetinde bulunan beş şehirden birisi olmasını kültürel-bilişsel mekanizmalar çerçevesinde açıklamışlardır. Minnesota ile Atlanta arasında bir karşılaştırmada bulunan Marquis, Glynn ve Davis (2007), Minnesota’da işletmelerin kültür ve sanat faaliyetleri için kişi başına 63 dolar katkıda bulunduğunu, Atlanta’da ise kültür ve sanat faaliyetleri için katkıda bulunulan miktarın, kişi başına yalnızca 8 dolar olduğunu ifade etmişlerdir<sup>263</sup>.

Bu doğrultuda; uygun veya meşru kılınan sosyal sorumluluk anlayışına veya sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin bilişsel şablonlar, toplumdan topluma farklılık gösterecektir. Ortak inanışları ve zihni modelleri paylaşan bir toplumda ise, sosyal sorumluluk anlayışına veya sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin olarak eşbiçimlilik veya toplumsal fikir birliği ortaya çıkacaktır. Söz konusu toplumsal eşbiçimlilik veya fikir birliği, toplumsal aktörler olarak işletmelerin, sosyal sorumluluk konusunda kabul gören ve meşru kılınan anlayışları ya da faaliyetleri benimsemeleri yönünde baskı oluşturacaktır. Söz konusu baskılara cevap olarak benimsenen sosyal sorumluluk anlayışı ve sosyal sorumluluk faaliyetleri, aynı zamanda, toplumda mevcut olan veya yeni ortaya çıkan aktörlerin, kendi faaliyetlerini şekillendirmelerinde referans noktası vazifesi görecek ve böylelikle de, işletmeler arasında da sosyal sorumluluk anlayışı ve faaliyetleri konusunda eşbiçimlilik artacaktır.

*Normatif baskılar;* temelinde yer alan değerlendirci nitelikler nedeni ile kültürel-bilişsel baskılardan ayrılmaktadır. Kültürel-bilişsel mekanizmalar, ‘aktörün içerisinde yer aldığı ortamda işlerin nasıl yapıldığına’ ilişkin paylaşılan referans çerçevelerini yansıtırken, normatif mekanizmalar, ‘aktörün içerisinde yer aldığı ortamda, neyi yapmanın doğru olduğuna ilişkin’ ahlaki temeli yansıtmaktadır.

Yerel toplum düzeyinde örgütsel davranışı etkileyen normatif süreçler, yerel ilişki sistemler ve sosyal ağlar aracılığı ile gerçekleşmektedir. İşletmenin amaç veya hedeflerinin ve söz konusu amaç ve hedeflere ulaştıracak yolların uygunluk standartları

---

<sup>263</sup> Marquis, Glynn, Davis, s.933

ve kurumsallaşmış normlar; yerel işletmeler, sivil toplum örgütleri, mesleki ve ticari birlikler, sendikalar gibi aktörler arasındaki sosyal ağlar ile ortaya çıkmakta ve yayılmaktadır. Bu çerçevede yöneticiler, kurumsal çevrede yer alan önemli aktörler ve diğer yöneticiler tarafından uygun olarak kabul edilen şekilde davranmaya çabalamaktadırlar<sup>264</sup>.

Galaskiewicz (1985, 1997); Minneapolis-St.Paul'da gerçekleştirilen gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin olarak gerçekleştirdiği araştırmada, yerel düzeydeki ilişkisel faktörlerin önemini ve sosyal ağların nasıl normatif baskı unsuru haline geldiğini ortaya koymuştur. Galaskiewicz (1997), eğer işletmenin üst düzey yöneticileri veya yönetim kurulu üyeleri ile sosyal sorumluluk uygulamalarını geliştirmeye yönelik olarak faaliyette bulunan yerel iş adamları arasında geniş kapsamlı ilişkisel bağlantılar varsa, söz konusu işletmelerin daha fazla sosyal sorumluluk faaliyetinde bulduklarını tespit etmiştir. Söz konusu araştırma kapsamında, görüşülen liderlerin %50'si, 'işletmeler neden gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmalıdırlar?' sorusuna 'işletmelerin bu konuda ahlaki zorunluluğu vardır' yanıtını vermişlerdir. Galaskiewicz, bu liderlerin, yerel toplumla uzun süreli bağlarının olduğunu ve daha fazla sosyal sorumluluk faaliyetinde bulunmaları konusunda diğer işletmelerin yöneticilerine baskı yapma eğilimlerinin daha yüksek olduğunu ifade etmiştir<sup>265</sup>.

McElroy ve Siegfried (1986), Amerika'da bulunun 14 şehirde yaptıkları araştırma sonucunda; gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerine ayrılan miktarların, önemli ölçüde yerel toplumda yer alan diğer işletmeler tarafından etkilendiğini ortaya koymuşlardır<sup>266</sup>. Guthrie (2004) tarafından gerçekleştirilen araştırmaya konu olan 2776 işletmenin %91'i, farklı sosyal sorumluluk uygulamalarının gerçekleştirilmesi konusunda yerel normların güçlü bir etkisi olduğunu ve %89'u sosyal sorumluluk

---

<sup>264</sup> Campbell, s.958.

<sup>265</sup> Galaskiewicz, s.449.

<sup>266</sup> Katherine M. McElroy, John J. Siegfried, "The Community Influence on Corporate Contributions" **Public Finance Quarterly**, 14: 394-414, 1986.

faaliyetleri için yerel sivil toplum örgütlerinin kendilerine başvurduklarını ifade etmişlerdir<sup>267</sup>.

Marquis, Glynn ve Davis (2007), yerel sivil toplum örgütleri ve diğer toplumsal kurumlar ile işletmeler arasındaki bağlantılara ilişkin yoğunluğun, işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma ve sosyal faaliyetlerde bulunma eğilimini artırdığını ifade etmişlerdir. Sosyal sorumluluk uygulamalarına ilişkin bilgilerin ve normların yayılımını sağlayan bu kurumlar, işletmelerin sosyal ihtiyaç ve beklentileri doğrudan karşılamalarını sağlamaktadır<sup>268</sup>.

Campbell (2007), işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranmaları konusunda, sivil toplum örgütleri, iş gören birlikleri ve ticari birlikler gibi normatif baskı unsurlarının kritik önem taşıdığını ifade etmiştir. Örneğin sivil toplum örgütleri, işletme karşıtı gösteriler düzenleyerek, işletmenin sosyal açıdan sorumsuz davranışlarını düzeltmesi konusunda hükümete baskı yaparak veya kamuoyunun dikkatini çekmeye yönelik olarak medya kampanyaları düzenleyerek işletme üzerinde baskı kurabilirler. Öte yandan, işletmelerin, iş gören birliklerine veya ticari birliklere üye olmalarının, diğer işletmelerle daha sık ve sistematik ilişkiler kurabilmelerini mümkün kıldığını ifade eden Campbell, söz konusu birliklerin sosyal sorumluluk konusunda işletmeleri yönlendirmede oldukça önemli rol oynadıklarını ifade etmiştir<sup>269</sup>.

Bu çerçevede, yerel toplumda yer alan normatif sistemlerin ve standartların, işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranmaları ve sosyal faaliyetlerde bulunmaları üzerinde güçlü etkileri söz konusudur.

*Düzenleyici baskılar;* kurumların, gelecekteki davranışları etkilemeye yönelik olarak kural koyma, söz konusu kurallara uyumu denetleme ve gerekli olması halinde yaptırım (ödüllendirme yada cezalandırma) uygulayabilme kapasitesinden kaynaklanan baskıları ifade etmektedir<sup>270</sup>.

---

<sup>267</sup> Guthrie, s.9

<sup>268</sup> Marquis, Glynn ve Davis, s.936

<sup>269</sup> Campbell, s.958-959

<sup>270</sup> Scott, 2001, s.52

Campbell (2007), işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranmalarına ilişkin en belirgin kurumsal açıklamanın, devletin yasa ve yönetmeliklerle gerçekleştirdiği düzenleyici yaptırımlar olduğunu ifade etmiş ve düzenleyici baskıların, sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma üzerindeki etkisini, 1980’li ve 1990’lı yıllarda Amerikan hükümetinin işletmeleri kısıtlayıcı yasal düzenlemeleri azaltması ile birlikte, işletmelerin sosyal açıdan sorumsuz davranışlar sergileme eğilimlerinin artması ve bu durumun sonucu olarak 1990’lı yıllarda ortaya çıkan işletme skandalları ile açıklamıştır<sup>271</sup>. Benzer şekilde King ve Lenox (2000), kimya endüstrisinde, çevresel düzenlemelere ilişkin endüstriyel düzenlemelerin ve devletin yaptırımlarının etkinliğini analiz ettikleri çalışmalarında; devletin müdahalesinin olmadığı durumlarda, kimya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin fırsatçı davranışlar sergileme eğilimlerinin önemli ölçüde artış gösterdiğini ortaya koymuşlardır<sup>272</sup>.

Düzenleyici baskıların yerel düzeyde ortaya çıkışı ve farklılaşması, belirli bir bölgeye özgü olarak belirlenen vergilendirme, teşvik vb. yerel politikalar, yerel yönetimler ve yerel politik kültür aracılığı ile gerçekleşmektedir. Yerel yönetimlerin genellikle bölgenin gelişimine yardımcı rol oynamaları açısından, işletmelerin yerel topluma yönelik olarak gerçekleştirdikleri sosyal sorumluluk faaliyetleri üzerinde önemli etkileri söz konusudur. Guthrie (2004) tarafından gerçekleştirilen araştırmaya konu olan işletmelerin %47’si, yerel düzeyde gerçekleştirilen sosyal sorumluluk faaliyetlerine katkıda bulunmaları konusunda yerel yönetimlerin talepleri ile karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. Yine aynı araştırmanın sonuçlarına göre işletmelerin %53’ü yerel yönetimlerle ortaklaşa sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulduklarını ifade etmişler, farklı şehirler bazında analiz edildiğinde ise söz konusu oranlar Seattle için %66, Atlanta için %64 ve Cleveland için %58 şeklinde gerçekleşmiştir<sup>273</sup>.

Bu çerçevede, politik aktörlerin ve gerek ulusal gerekse yerel düzeydeki kamusal düzenleyici birimlerin, işletmelerin davranışlarını kontrol etme ve gerektiğinde yaptırım uygulayabilme konusundaki otoriteleri dikkate alındığında, özellikle işletmelerin sosyal

---

<sup>271</sup> Campbell, s.954

<sup>272</sup> Andrew A. King, Michael J. Lenox, “*Industry Self-Regulation without Sanctions: The Chemical Industry's Responsible Care Program*”, **Academy of Management Journal**, 43(4): 698-716, 2000, s.698

<sup>273</sup> Guthrie, s.15

sorumluluk anlayışına uygun davranmaları ve toplumsal fayda yaratmaya yönelik sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirmeleri üzerinde önemli etkileri söz konusudur.

Sonuç olarak kurumsal alan olarak yerel çevreden kaynaklanan bu kültürel-bilişsel, normatif ve düzenleyici baskı ve talepler, sosyal sorumluluk anlayışına ilişkin olarak belirli davranışların ve odak noktası, gerçekleştirilme şekli gibi nitelikleri açısından belirli sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kurumsallaşmasına yol açacaktır. Kurumsal aktörler tarafından kabul görmek ve meşruiyet kazanmak isteyen işletmelerin, kurumsal alanda uygun kabul edilen bu davranış ve faaliyetleri benimsemeleri, sosyal sorumluluk konusunda eşbiçimlilik düzeyinin artmasına neden olacaktır. Bir diğer ifade ile, aynı kurumsal çevrede yer alan ve aynı kurumsal baskı veya taleplere uyum sağlamaya çabalayan işletmelerin, sosyal sorumluluk uygulamalarında eşbiçimlilik söz konusu olacaktır. Öte yandan; toplumsal kültür tarafından şekillendirilen ortak anlayış çerçeveleri ve soyut kurallar, toplumu oluşturan aktörlerin değerlendirme ve uygunluk standartlarını belirleyen değer ve normlar ve davranışa yönelik biçimsel ve biçimsel olmayan sınırlandırmalar toplumdan topluma farklılık göstereceği için, söz konusu mekanizmalar doğrultusunda şekillendirilen sosyal sorumluluk davranışları ve faaliyetleri de toplumdan topluma farklılık gösterecektir.

Bu bağlamda bu çalışma kapsamında gerçekleştirilen araştırmada, kurumsal alan olarak kabul edilen dört farklı il’de yukarıda özetlenen varsayımların geçerliliği sınanmıştır. Söz konusu illerde yer alan yerel halk, diğer işletmeler, sivil toplum kuruluşları, yerel yönetimler gibi aktörlerin talep ve beklentileri doğrultusunda hangi tür sosyal sorumluluk uygulamalarının kurumsallaştığı ve işletmelerin söz konusu uygulamaları benimseme derecesi sorgulanmıştır. Aynı ilde faaliyet gösteren işletmelerin, aynı talep ve baskılara maruz kaldıkları ve söz konusu baskı ve taleplerin farklı kurumsal alanlarda farklı nitelikler göstereceği varsayımından hareketle, kurumsallaşan sosyal sorumluluk uygulamalarının benimsenmesi sonucunda ortaya çıkan eşbiçimlilik, iller bazında karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. Sosyal sorumluluk uygulamalarında il’e özgü benzerlikler ve iller arasındaki farklılıklar değerlendirilmiştir.

## 4.2. Araştırma Metodolojisi

Sosyal sorumluluk uygulamalarının kurumsal kuram perspektifinden değerlendirilmesine yönelik olarak Bursa, Gaziantep, İzmir ve Kayseri illerinde gerçekleştirilen bu araştırma, gerek araştırma tasarımı, gerek veri toplama ve analizi açısından nitel araştırma tekniklerinden yararlanılarak gerçekleştirilmiştir. Örnek olay yöntemi ile tasarlanan bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak derinlemesine görüşme kullanılmış, verilerin analizi ise, betimsel analiz tekniği ile gerçekleştirilmiştir.

Nedensellik ilişkisini açıklamaya yönelik olarak gerçekleştirilen ve kuram ya da hipotez ile başlayan araştırmalarda genel yaklaşım, nicel analiz tekniklerinden yararlanmaktır. Ancak bu araştırmada işletmelerin *neden* sosyal sorumluluk uygulamalarında buldukları ve işletme yöneticisinin algıladığı kurumsal baskıların sosyal sorumluluk uygulamalarını *nasıl* şekillendirdiği araştırılmaktadır. Neden ve nasıl sorularının yanıtlanmasında ise, işletme yöneticilerinin algıları kritik önem taşımaktadır. Bu bağlamda, araştırmaya dahil edilen bireylerin algılarının ve deneyimlerinin daha etkin bir şekilde ortaya konulması konusunda nicel araştırma tekniklerine göre önemli üstünlüklere sahip olan nitel araştırma tekniklerinin kullanılmasının daha uygun olacağı kanaatine varılmıştır. Öte yandan, kurumsal baskıların niteliğinin, kurumsal alana yerleşik olduğunu göz önüne aldığımızda, farklı kurumsal alanlarda farklı kurumsal baskıların algılanabileceği aşıkardır. Bu nedenle araştırma kapsamında her biri farklı bir kurumsal alan olarak ele alınan dört farklı ilde, algılanan kurumsal baskıların tek bir ölçek üzerinden analiz edilmesi mümkün görünmemektedir. Bu gerekçelerle nedensellik ilişkilerine yönelik olarak gerçekleştirilen araştırmalarda geçerli olan genel yaklaşımdan farklı bir yol izlenmiştir.

### 4.2.1. Araştırma Tasarımı ve Uygunluğu

Yukarıda ana hatlarıyla özetlenen kaygılar doğrultusunda bu çalışma, örnek olay yöntemi ile tasarlanmıştır. Örnek olay çalışması; güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi içinde ele alan, araştırmaya konu olan olgu ve çevresi arasındaki sınırların

kesin hatlarla belirgin olmadığı, birden fazla kanıt veya veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan görgül bir araştırma yöntemini ifade etmektedir<sup>274</sup>.

Örnek olay çalışması bilgiye ulaşma önemli bir yolun oluşturulmasını sağlamaktadır. Karmaşık bir oluşum ya da olgunun anlaşılması ve açıklanmasına, çeşitli konularda gerçekleşen olayların içerdiği bazı noktaların keşfine ve anlamlandırılmasına katkıda bulunmaktadır. Örnek olay çalışması temel olarak, belirli bir birimin, konunun, kavramın derinlemesine kendisi ve çevresi ile ilişkilerini belirlemeyi ve o birim, konu ve kavram hakkında bir yargıya varmayı, ne sorusundan çok, nasıl ve neden sorularına cevap üretmeyi amaçlamaktadır<sup>275</sup>. Bu bağlamda işletmelerin *neden* sosyal sorumluluk uygulamalarında buldukları ve işletme yöneticisinin algıladığı kurumsal baskıların sosyal sorumluluk uygulamalarını *nasil* şekillendirdiğini kurumsal kuram perspektifinden açıklamayı amaçlayan bu araştırmanın örnek olay yöntemi ile tasarlanmasının uygun olacağı düşünülmektedir.

Örnek olay yöntemi ile gerçekleştirilen çalışmaların tekli veya çoklu olarak tasarlanabilmesi mümkündür. Tekli örnek olay yöntemi genellikle iyi formüle edilmiş bir kuramın test edilmesinde, genel standartlara uymayan kendine özgü durumların çalışılmasında veya daha önce hiç kimsenin çalışmadığı alanlarda kullanılmaktadır. Çoklu örnek olay yönteminde ise, yenileme mantığı ile çoklu deney yapma durumu söz konusu olmaktadır<sup>276</sup>. Bu araştırma, çoklu örnek olay yöntemi ile gerçekleştirilmiş olup, araştırmaya konu olan her bir kurumsal alan için, örnek olay yönteminde uygun sayı olarak kabul edilen yedi örnek<sup>277</sup> olay araştırma kapsamında incelenmiştir.

Örnek olay yönteminin yukarıda bahsedilen güçlü yönlerinin yanı sıra, zayıf olarak değerlendirilen yönleri de söz konusudur. Yin (1989), zayıf olarak değerlendirilen yönlerin aslında bir takım önyargılara dayandığını öne sürmüştü ve örnek olay yöntemi ile gerçekleştirilen çalışmalara üç açıdan önyargılı davranıldığını ifade etmiştir. Örnek olay yöntemi ile gerçekleştirilen araştırmalara ilişkin ilk önyargı, örnek

---

<sup>274</sup> Robert K. Yin, **Case Study Research: Design and Methods**, Beverly Hills, CA: Sage Publication, 1989, s.23

<sup>275</sup> Yasin Bilim, “Araştırma Yöntemi Olarak Vaka Çalışması ve Süreci”, **Nitel Araştırma**, Editörler: Atilla Yüksel, Bural Mil, Yasin Bilim, Detay Yayıncılık, Ankara: 2007, s.194

<sup>276</sup> Yin, s.47-52

<sup>277</sup> Wesley J. Johnston, Mark P. Leach, Annie H. Liu, “Theory Testing Using Case Studies in Business-to-Business Research”, **Industrial Marketing Management**, 28:201–213, 1999, s.206

olay çalışmasının kesinlikten uzak olmasıdır. Bu önyargı, örnek olay çalışmasının yanlış bir araştırma yöntemi olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Bu düşüce, dikkatsiz ve özensiz çalışma yapan araştırmacıların çok sağlam olmayan kanıtlardan ve kendi öznel görüşlerine dayanan yorumlardan bulgular ve sonuçlar üretmeleri sonucunda ortaya çıkmıştır. Öte yandan yanlılığın deneysel çalışmalar ve anket gibi çalışmalar için de söz konusu olabileceği bilinen bir gerçektir. İkinci önyargı, örnek olay çalışmasının bilimsel genellemelere yönelik temelinin sağlamlığının düşük olduğu yönündedir. Bilimsel bilgi çoğu zaman tek bir deneyin sonuçlarından ziyade, farklı koşullarda tekrar edilmiş ve birbirini teyit eden bir dizi deney sonucuna dayanmaktadır. Bu anlamda düşünüldüğünde örnek olay yönteminin sonuçlarının genellenebilirliğine ilişkin sorunların, çoklu örnek olay yöntemi ile aşılabileceği düşünülmektedir. Öte yandan örnek olay yönteminde araştırmacının amacı, bir evrene istatistiki genellemeler yapmak yerine, analitik genellemeler yapmak ve kuramsal önermelerde bulunmaktır. Son olarak da örnek olay yöntemi, uzun sürmesi ve sonucunda da okunması güç bir belge yığını oluşturması yönünde bir takım eleştirilere maruz kalmaktadır. Ancak bu eleştiri de şu ana kadar yapılmış olan örnek olay çalışmalarında ortaya çıkan hatalı uygulamalardan kaynaklanmaktadır<sup>278</sup>. Bu bağlamda araştırma sürecinde söz konusu kaygılar mümkün olduğunca dikkate alınmaya ve bertaraf edilmeye çalışılmıştır.

#### **4.2.2. Araştırma Evreni ve Örneklem Seçimi**

Genel olarak değerlendirildiğinde nitel araştırmada birincil amaç genelleme olarak kabul edilmediği için, nitel araştırma indirgemeci değildir, yani olguları önce parçalara ayırıp çalışarak bulunan sonuçları evrene genelleme amacı yoktur. Bu anlamda nitel araştırma geleneği içinde olan bazı disiplinlerde araştırmacılar, genellikle evrenin bütünü ile çalışırlar. Bu nedenle örnekleme gibi bir yöntemle başvurmazlar. Ancak bu durum, yani nitel araştırmalarda örneklem sorununun kurumsal bir kaynağı olmadığı konusu, son yıllarda değişmeye başlamıştır. İlk olarak günümüzün modern toplumları daha karmaşıktır ve katmanlaşmıştır. Toplumun bütünü içinde kendine özgü özellikleri olan alt katmanlar ortaya çıkmıştır. İkinci olarak, nicel araştırmanın yanı sıra

---

<sup>278</sup> Yin, s.21, Ali Yıldırım, Hasan Şimşek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2008, s.103.

ikinci bir araştırma yöntemi olarak ortaya çıkan nitel araştırma geleneği içinde, bulunan sonuçların belirli oranlarda ve oldukça sınırlandırılmış tarzda sadece ilgili durumlara genellenmesi ihtiyacı hissedilmiştir. Son olarak, nicel araştırma geleneğinden gelen fakat yaptıkları deneysel çalışmalara nitel araştırmanın kendine özgü yanlarını yansıtmak isteyen araştırmacılar, geleneksel nitel araştırma tasarımları içine nicel araştırma ile özdeşleşmiş bazı örneklem teknikleri de katmışlardır<sup>279</sup>. Bu bağlamda araştırma örnekleminin belirlenmesinde, küme örnekleme ve tesadüfi örnekleme yöntemlerinden yararlanılmıştır.

Araştırma evrenini İstanbul Sanayi Odası'nın ISO 1000 Büyük Sanayi Kuruluşu (2008) araştırmasında yer alan işletmeler oluşturmaktadır. Söz konusu işletmeler küme örnekleme yöntemi ile iller bazında sınıflandırılmış, 25 ve üstü sayıda işletme içeren illerin kurumsal alan olarak araştırma kapsamında ele alınması öngörülmüştür. Söz konusu iller Tablo 7'de görülmektedir.

**Tablo 7**  
**İllere Göre ISO 1000 Büyük Sanayi Kuruluşu (2008)**  
**Araştırmasında Yer Alan İşletme Sayıları**

<b>İl</b>	<b>İşletme Sayısı</b>
İstanbul	432
Ege Bölgesi/İzmir	78
Bursa	58
Ankara	50
Kocaeli	49
Gaziantep	31
Kayseri	27

Ancak ikincil veriler (işletmelerin Internet siteleri) doğrultusunda yapılan ön araştırmada İstanbul, Ankara ve Kocaeli illerinde faaliyette bulunan işletmelerin sosyal sorumluluk uygulamaları analiz edildiğinde, söz konusu uygulamaların ağırlıklı olarak ulusal bazda gerçekleştirildiği tespit edilmiş ve bu 3 işletme araştırma kapsamından

---

<sup>279</sup> Yıldırım, Şimşek, s.103

çıkartılmıştır. Zira daha önce de ifade edildiği gibi bu araştırma, kurumsal alan olarak kabul edilen ilden kaynaklanan kurumsal baskıların, o ilde gerçekleştirilen sosyal sorumluluk uygulamalarını nasıl şekillendirdiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Bu bağlamda kurumsal alan olarak belirlenen Bursa, Gaziantep, İzmir ve Kayseri illerinde faaliyette bulunan ve ISO 1000 Büyük Sanayi Kuruluşu 2008 Araştırmasında yer alan işletmelerden, tesadüfi örnekleme yöntemi ile, her il için 7 işletme seçilmiştir.

### 4.2.3. Veri Toplama Araç ve Yöntemi

Araştırma verileri derinlemesine görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan derinlemesine görüşme tekniği, sosyal dünyadaki görünür bir çok olgu, süreç ve ilişkinin görünümünden çok özüne inmeyi, bunların ayrıntılarını kavramayı ve bütüncül bir biçimde anlamayı mümkün kılan bir veri aracıdır. Araştırılan konuya odaklanan, bu konu etrafında bireylerin görüş, düşünce ve değerlendirmelerini bir araya getirerek veri oluşturmayı amaçlayan etkin bir tekniktir<sup>280</sup>.

Derinlemesine görüşmenin gerçekleştirileceği işletme yöneticisinin, sosyal sorumluluk uygulamaları konusunda karar alma ve süreci yönetme yetkisine sahip olmasına özellikle dikkat edilmiştir. Bu bağlamda görüşülen yöneticilere kültürel-bilişsel, normatif ve düzenleyici kurumsal baskıları ne şekilde algıladıklarına ve sosyal sorumluluk uygulamalarını nasıl şekillendirdiklerine yönelik açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Görüşülen yöneticilerin yönlendirilmemesine özellikle dikkat edilmiş ve konu ile ilgili düşünce ve görüşleri sorulmuştur<sup>281</sup>. Tüm görüşmeler kayıt altına alınıp, yazıya dökülmüştür.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmelere ilişkin bilgiler Tablo 8'de sunulmaktadır.

---

<sup>280</sup> Belkıs Kümbetoğlu, *Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma*, Bağlam Yayıncılık, 2008, s.73

<sup>281</sup> Bknz. Ek1: Görüşme Formu

**Tablo 8****Araştırma Kapsamında Gerçekleştirilen Görüşmelere İlişkin Bilgiler**

<b>İl</b>	<b>İşletme</b>	<b>Görüşülen Yöneticiler</b>	<b>Görüşme Tarihi</b>	<b>Görüşme Süreleri</b>
Bursa	Coşkunöz Metal Form Makina Endüstrisi ve Ticaret A.Ş.	Yönetim Kurulu Üyesi	12.05.2010	60 dk
Bursa	Durmazlar Makina Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kurumsal İletişim Müdürü	14.05.2010	75 dk
Bursa	İnoksan Mutfak Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kurumsal İletişim Müdürü	14.05.2010	120 dk
Bursa	Özdilek Alışveriş Merkezleri ve Tekstil Sanayi A.Ş.	Halkla İlişkiler Müdürü	13.05.2010	60 dk
Bursa	Penguen Gıda Sanayi A.Ş.	Genel Müdür Yardımcısı	14.05.2010	60 dk
Bursa	Üçge Mağaza Ekipmanları Paz. Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Halkla İlişkiler Müdürü	12.05.2010	75 dk
Bursa	Yeşim Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kurumsal İletişim Müdürü	13.05.2010	90 dk
Gaziantep	Akteks Akrilik İplik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Genel Müdür Yardımcısı	09.06.2010	60 dk
Gaziantep	Gürteks İplik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Genel Müdür Yardımcısı	10.06.2010	75 dk
Gaziantep	Kaplan Kardeşler Halı Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.	Genel Müdür	09.06.2010	60 dk
Gaziantep	Merinos Halı Sanayi ve Ticaret A.Ş.	İşletme Sahibi/Yönetim Kurulu Üyesi	11.06.2010	120 dk
Gaziantep	Sanko Holding	Sani Konukoğlu Özel Danışmanı/Sani Konukoğlu Vakfı Genel Sekreteri	10.06.2010	90 dk
Gaziantep	Ünal Sentetik Dokuma Sanayi ve Ticaret A.Ş.	İşletme Ortağı/Yönetim Kurulu Üyesi	09.06.2010	60 dk
Gaziantep	Yasin Kaplan Halı Sanayi ve Ticaret A.Ş.	İnsan Kaynakları Müdürü	11.06.2010	75 dk

**Tablo 8 (Devam)****Araştırma Kapsamında Gerçekleştirilen Görüşmelere İlişkin Bilgiler**

<b>İl</b>	<b>İşletme</b>	<b>Görüşülen Yöneticiler</b>	<b>Görüşme Tarihi</b>	<b>Görüşme Süreleri</b>
İzmir	Alkim Kağıt Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Genel Müdür Yardımcısı	23.06.2010	60 dk
İzmir	DYO Boya Fabrikaları Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kurumsal İletişim Müdürü	25.06.2010	60 dk
İzmir	Ege Seramik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Personel ve İdari İşler Müdürü	25.06.2010	60 dk
İzmir	JTI Tütün Ürünleri Sanayi A.Ş.	Kurumsal İletişim Müdürü	23.06.2010	75 dk
İzmir	Koza Altın İşletmeleri A.Ş.	İnsan Kaynakları Müdürü	26.06.2010	75 dk
İzmir	Özkan Demir Çelik Sanayi A.Ş.	Genel Müdür Yardımcısı	25.06.2010	60 dk
İzmir	Petkim Petrokimya Holding A.Ş.	Kurumsal İletişim Müdürü	26.06.2010	75 dk
Kayseri	Boytaş Mobilya Sanayi ve Ticaret A.Ş.	İnsan Kaynakları Müdürü	14.06.2010	60 dk
Kayseri	Erbosan Erciyas Boru Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Genel Müdür Yardımcısı	16.06.2010	60 dk
Kayseri	Has Çelik ve Halat Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Genel Müdür	14.06.2010	75 dk
Kayseri	İstikbal Mobilya Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Sosyal Sorumluluk Proje Yöneticisi	15.06.2010	90 dk
Kayseri	Kilim Mobilya Kanepe Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Pazarlama ve Reklam Müdürü	16.06.2010	75 dk
Kayseri	Merkez Çelik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	İnsan Kaynakları Müdürü	15.06.2010	75 dk
Kayseri	Yataş Yatak ve Yorgan Sanayi ve Ticaret A.Ş.	İnsan Kaynakları Müdürü	14.06.2010	75 dk

#### 4.2.4. Verilerin Analizi

Gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler sonucunda elde edilen veriler, betimsel analiz yöntemi ile, araştırma hipotezlerine göre özetlenmiş ve yorumlanmıştır. Bu çerçevede kültürel-bilişsel baskılara ilişkin hipotezler, normatif baskılara ilişkin hipotezler, düzenleyici baskılara ilişkin hipotezler ve eşbiçimliliğe ilişkin hipotezler, araştırmaya konu olan iller bazında ayrı ayrı analiz edilmiştir. Görüşülen yöneticilerin araştırma hipotezlerini destekleyen görüşlerini yansıtmak amacı ile doğrudan alıntılara sık sık yer verilmiştir.

Elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde sunmak amacıyla, derinlemesine görüşmelerden elde edilen veriler önce sistematik ve açık bir biçimde betimlenmiş, daha sonra bu betimlemeler sosyal sorumluluk ve kurumsal kurama ilişkin kuramsal altyapı çerçevesinde yorumlanmış, neden-sonuç ilişkileri irdelenmiş ve araştırma sonuçlarına ulaşılmıştır.

#### 4.2.5. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenilirliği

Araştırmanın geçerlik ve güvenilirliği, Yin (1989) tarafından ortaya konulan “araştırma tasarımının kalitesinin belirlenmesine yönelik kriterler” çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Yin (1989) söz konusu kriterleri yapı geçerliği, içsel geçerlik, dışsal geçerlik ve güvenilirlik olarak belirlemiştir<sup>282</sup>.

*Yapı geçerliliği*, araştırmaya konu olan kavrama ilişkin doğru ölçütlerin oluşturulmasını ifade etmektedir. Araştırmacının yeterli ölçüt setini oluşturmada başarısızlığa uğraması ve veri toplama sürecinde öznele yargıları kullanması örnek olay yöntemine yöneltilen eleştirilerden birisidir. Söz konusu eleştirilere yönelik olarak örnek olay çalışmalarında yapı geçerliğini artırmanın üç yolu vardır: veri toplama sürecinde birden fazla veri türünün kullanılması, toplanan verilere ilişkin bir kanıt zinciri oluşturulması\* ve araştırma raporu taslağının bilgi verebilecek kişilerin görüşüne sunmaktır. Araştırmada yapı geçerliğinin artırılması için, veri toplama aşamasında

---

<sup>282</sup> Yin, s.41

\* Kanıt zincirinin oluşturulması, başlangıçtaki araştırma sorularından nihai örnek olay sonuçlarına kadar olan tüm adımların, aşamalar halinde dışsal bir gözlemci tarafından izlenmesini sağlamayı ifade etmektedir.

birden fazla veri türünün kullanılmasını sağlamak üzere, araştırmaya konu olan tüm işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin olarak, Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporları, Faaliyet Raporları, İnternet siteleri ve basında yer alan haberler dikkate alınmıştır. Toplanan verilere ilişkin bir kanıt zinciri oluşturulması ve araştırma raporu taslağının bilgi verebilecek kişilerin görüşüne sunma anlamında ise, ağırlıklı olarak tez izleme komitesinde yer alan öğretim üyelerinin yardımına başvurulmuştur.

*İçsel geçerlik*, araştırılan değişkenler arasında tespit edilen nedensel ilişkinin, gerçekte öyle olup olmadığı ya da yapay olup olmadığına ilişkindir. Bu anlamda araştırmanın içsel geçerliğin artırılabilmesi için, araştırma sonuçlarının sunulduğu bölümde, bulunan sonuçlara nasıl varıldığının açık ve net bir şekilde ortaya konulmasına gayret edilmiş ve çıkarımlarla ilgili kanıtlar olarak görüşme yapılan kişilerin ifadeleri sunulmuştur.

*Dışsal geçerlik*, hangi araştırma sonuçlarının genellenebileceğine ilişkindir. Daha önce de ifade edildiği gibi örnek olay yönteminde istatistiki genelleme söz konusu değildir. Bu anlamda örnek olay çalışmalarında analitik genelleme ve kurama genelleme mümkün olmaktadır. Ancak çoklu örnek olay yönteminde yenileme mantığı ile çoklu deney yapma durumunun söz konusu olduğu ve araştırma kapsamına dahil edilen örnek olay sayısının diğer örnek olay çalışmalarına göre fazlalığı dikkate alındığında, dışsal geçerliğin belli ölçüde sağlanabileceği düşünülebilir.

*Güvenilirlik*, yapılmış olan bir çalışmanın başka bir araştırmacı tarafından tekrar edildiğinde, aynı veya benzer sonuçları vermesi ile ilgilidir. Bu anlamda araştırmanın güvenilirliğinin artırılması için izlenen süreçler net bir şekilde tanımlanmaya gayret edilmiştir. Gerektiğinde başka araştırmacıların da kullanabileceği bir veri tabanı oluşturmak adına derinlemesine görüşmelere ilişkin ses kayıtları ve dokümanlar, araştırmacı tarafından muhafaza edilmektedir.

#### **4.2.5. Araştırmanın Kısıtları**

Araştırma tasarımında kullanılan örnek olay yönteminin eleştiriye açık olan noktaları, her ne kadar araştırma sürecinin etkin bir şekilde planlanması ve yürütülmesi

ile bertaraf edilmeye çalışılsa da, yöntemin doğasından kaynaklanan bir takım kısıtların olabileceği göz önüne alınmalıdır.

Araştırmanın bir diğer kısıtı da, araştırmaya konu olan illerin seçimine ilişkindir. Araştırmaya konu olan illerin seçiminde, ISO 1000 Büyük Sanayi Kuruluşu listesinde yer alan işletme sayısının esas alınması, sanayileşme oranı, ekonomik gelişmişlik seviyesi gibi kriterler açısından benzer nitelik gösteren illerin seçilmesine neden olmuştur. Farklı niteliklere sahip olan illerin kapsam dışı bırakılması araştırmanın bir diğer kısıtını oluşturmaktadır.

İşletmelerin seçiminde de benzer bir kısıt söz konusudur. İşletmeler anlamında değerlendirildiğinde de, araştırmaya konu olan işletmelerin belli bir büyüklüğe sahip olmaları ve sanayi işletmesi olmaları; farklı ölçüğe sahip olan ya da hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kapsam dışı bırakılması araştırma açısından kısıt olarak değerlendirilmektedir.

Son olarak araştırma kapsamında görüşülen kişilerin, işletmenin sosyal sorumluluk uygulamalarına ilişkin bilgileri araştırmacıya objektif ve dürüst bir şekilde yansıtma konusunda istekli olduklarının varsayılması, her ne kadar ikincil verilerle kontrolü sağlanmaya çalışılsa da, araştırma için bir kısıt teşkil etmektedir. Öte yandan görüşülen kişilerin, kurumsal baskılar konusunda gerçekliğe ilişkin algı ve gözlemlerini yansıtmaları da önemli bir kısıttır. Zira gerçekliğin daha farklı olabilme ihtimali söz konusu olabilmektedir.

### 4.3. Araştırma Hipotezlerinin İller Bazında Değerlendirilmesi

Bu bölümde araştırma modeli kapsamında belirlenen araştırma hipotezlerinin Bursa, Gaziantep, İzmir ve Kayseri illeri bazında değerlendirilmesine yer verilecektir. Bu bağlamda giriş kısmında ifade edilen araştırma hipotezlerinin bu bölümde yeniden ifade edilmesinin uygun olacağı düşünülmektedir.

#### *Kültürel Bilişsel Baskılara İlişkin Hipotezler*

- H<sub>1</sub>: İşletmenin algıladığı kültürel bilişsel baskılarla, sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranış gösterme eğilimi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H<sub>2</sub>: İşletmenin algıladığı kültürel bilişsel baskılarla, sosyal faaliyetlerde bulunma eğilimi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
  - H<sub>2a</sub>: İşletmenin algıladığı kültürel bilişsel baskılarla, gerçekleştirdiği gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinin odak noktası arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
  - H<sub>2b</sub>: İşletmenin algıladığı kültürel bilişsel baskılarla, gerçekleştirdiği gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinin gerçekleştirilme şekli arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

#### *Normatif Baskılara İlişkin Hipotezler*

- H<sub>3</sub>: İşletmenin algıladığı sosyal normatif baskılarla, sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranış gösterme eğilimi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H<sub>4</sub>: İşletmenin algıladığı sosyal normatif baskılarla, sosyal faaliyetlerde bulunma eğilimi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
  - H<sub>4a</sub>: İşletmenin algıladığı sosyal normatif baskılarla, gerçekleştirdiği gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinin odak noktası arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
  - H<sub>4b</sub>: İşletmenin algıladığı sosyal normatif baskılarla, gerçekleştirdiği gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinin gerçekleştirilme şekli arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

### ***Düzenleyici Baskılara İlişkin Hipotezler***

- H<sub>5</sub>: İşletmenin algıladığı düzenleyici baskılarla, sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranış gösterme eğilimi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H<sub>6</sub>: İşletmenin algıladığı düzenleyici baskılarla, sosyal faaliyetlerde bulunma eğilimi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
  - H<sub>6a</sub>: İşletmenin algıladığı düzenleyici baskılarla, gerçekleştirdiği gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinin odak noktası arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
  - H<sub>6b</sub>: İşletmenin algıladığı düzenleyici baskılarla, gerçekleştirdiği gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinin gerçekleştirilme şekli arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

### ***Eşbiçimliliğe İlişkin Hipotezler***

- H<sub>7</sub>: Aynı kurumsal çevrede yer alan ve aynı kurumsal baskılara maruz kalan işletmeler arasında sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma şekli açısından eşbiçimlilik (izomorfizm) vardır.
- H<sub>8</sub>: Aynı kurumsal çevrede yer alan ve aynı kurumsal baskılara maruz kalan işletmeler arasında sosyal faaliyetlerde bulunma şekli açısından eşbiçimlilik (izomorfizm) vardır.

### 4.3.1. Bursa İline İlişkin Değerlendirme

Bu bölümde Bursa ilinin sosyo-ekonomik yapısına ilişkin genel bilgilere yer verildikten sonra, Bursa ili kapsamında görüşülen Coşkunöz Metal Form Makina Endüstrisi ve Ticaret, Durmazlar Makina Sanayi ve Ticaret, İnoksan Mutfak Sanayi ve Ticaret, Özdilek Alışveriş Merkezleri ve Tekstil Sanayi, Penguen Gıda Sanayi, Üçge Mağaza Ekipmanları Paz. Sanayi ve Ticaret ve Yeşim Tekstil Sanayi ve Ticaret yöneticilerinin, sosyal sorumluluk uygulamalarının kurumsal kuram perspektifinden değerlendirilmesine ilişkin ifadelerine ve söz konusu ifadelerin araştırma hipotezleri açısından değerlendirilmesine yer verilecektir.

#### 4.3.1.1. Bursa İline İlişkin Genel Bilgiler

Bursa ilinin nüfusu, 2009 Nüfus Kayıt Sistemi sonuçlarına göre 2 550 645 kişidir. Şehirde yaşayanların oranı % 88, köyde yaşayanların oranı % 12'dir. Yine aynı nüfus sayımı sonucuna ilin nüfus yoğunluğu ise km<sup>2</sup> başına 245 kişidir.

Bursa ili şehirleşme oranı, yıllık nüfus artış hızı, kişi başına gayri safi yurtiçi hasıla ve sanayi iş kolunda çalışanların toplam istihdama oranı bakımından Türkiye ortalamalarının üstündedir. Tarım kolunda çalışanların toplam istihdama oranı ise Türkiye ortalamasının altındadır<sup>283</sup>. Türkiye İstatistik Kurumu İl Bazında İşgücü Göstergeleri'ne göre, 2009 yılı itibariyle Bursa'da İşgücüne Katılma Oranı % 49.4, İşsizlik Oranı %14.7 ve İstihdam Oranı % 42.1 şeklindedir<sup>284</sup>.

Devlet Planlama Teşkilatının 2003 yılında gerçekleştirdiği İllerin ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması'na göre Bursa; Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralamasında 5. sırada ve Birinci Derecede Gelişmiş İller Grubunda yer almaktadır. İmalat Sanayi Gelişmişlik sıralamasında 4. sırada yer alan Bursa, Sağlık Sektörü Gelişmişlik Sıralamasında 16. ve Eğitim Sektörü Gelişmişlik Sıralamasında 11. sırada yer almaktadır<sup>285</sup>.

<sup>283</sup> Bölgesel Göstergeler TR41: Bursa, Eskişehir, Bilecik, 2009, Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası, 2010, s.x

<sup>284</sup> [http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?tb\\_id=25&ust\\_id=8](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?tb_id=25&ust_id=8)

<sup>285</sup> Devlet Planlama Teşkilatı, İllerin ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması, Yayın No DPT 2671, 2003.

Bursa, sanayi tesislerinin sayısı, kurulu güç kapasitesi miktarı itibariyle, “Türkiye’nin Sanayi Üssü” durumundadır. Bursa’nın ticaret, sanayi, tarım, turizm ve hizmet sektörlerinde meydana gelen hızlı gelişmeler, istihdamda da önemli artışlar meydana getirmiştir. İşyeri ve çalışan sayılarına göre Bursa, Marmara Bölgesi’nde İstanbul’dan sonra 2. sırada bulunmaktadır. Bursa, Türkiye ihracatının yaklaşık % 6’sını tek başına gerçekleştirmektedir<sup>286</sup>.

Okur-yazarlık oranının %90,8 olduğu Bursa ilinde, 1452 adet ilk ve orta dereceli okul mevcuttur. Söz konusu okulların 587’si okul öncesi eğitim, 597’si ilk öğretim, 95’i genel lise ve 173’ü mesleki ve teknik eğitim lisesi niteliğindedir. Türkiye genelinde %40 olarak gerçekleşen mesleki eğitim oranı ortalaması, Bursa ilinde %60 civarında gerçekleşmektedir<sup>287</sup>. Bursa ilinde bulunan tek üniversite, 1975 yılında kurulan Uludağ Üniversitesi’dir.

Bursa’daki ilçe sayısı 17, belediye sayısı 37 ve köy sayısı ise 659’dur. 2009 yılında gerçekleştirilen Mahalli İdareler Seçim sonuçlarına göre 37 belediyenin 24’ü Adalet ve Kalkınma Partisi, 6’sı Cumhuriyet Halk Partisi, 4’ü Milliyetçi Hareket Partisi, 1’i Saadet Partisi ve 2’si diğer partiler tarafından yönetilmektedir<sup>288</sup>.

İstanbul Sanayi Odası (ISO) tarafından 2008 yılı için açıklanan Türkiye’nin Birinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Listesinde 27 işletme ile yer alan Bursa ilinin, Türkiye’nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Listesinde 31 işletmesi yer almıştır<sup>289</sup>.

Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından gerçekleştirilen “Kentsel Ölçekte Markalaşma Projesi” kapsamında Marka Kent adayı olan 15 şehirden birisi olan Bursa ilinde Büyükşehir Belediyesinin ve Bursa Ticaret ve Sanayi Odasının kentlilik bilinci oluşturmaya ve kentin ekonomik, sosyal, kültürel gelişimini sağlamaya yönelik çok sayıda kentsel dönüşüm projesi mevcuttur.

<sup>286</sup> <http://www.bursa.gov.tr/?sayfa=mymenu&pid=59>

<sup>287</sup> <http://www.bursa.bel.tr/?baslik=bursa-da-ogrenciler-mesleki-egitime-yoneliyor&bolum=haber&id=3752>

<sup>288</sup> **Bölgesel Göstergeler TR41: Bursa, Eskişehir, Bilecik, 2009**, Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası, 2010, s.x

<sup>289</sup> <http://www.iso.org.tr/tr/web/statiksayfalar/index.aspx?ref=1>

#### 4.3.1.2. Bursa İline İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Bursa ilinde görüşülen işletme yöneticilerinin sosyal sorumluluk kavramının tanımına ilişkin ifadeleri değerlendirildiğinde, ağırlıklı olarak gönüllü sorumluluklar üzerinde durulduğu görülmektedir. Tablo 9’da görüldüğü üzere yalnızca Penguen Gıda yöneticisi, tüketicilere ve doğal çevreye yönelik etik sorumluluklara değinmiş, diğer yöneticilerin tamamı, sosyal sorumluluk kavramını toplumdan aldığını topluma verme ve topluma katkıda bulunma çerçevesinde açıklamışlardır.

Görüşülen işletmelerin hiçbirisi, ulusal düzeyde sosyal sorumluluk faaliyetinde bulunmamakta ve hepsi sosyal sorumluluk faaliyetlerinin tamamını veya büyük bir kısmını Bursa iline yönelik olarak gerçekleştirmektedir. Sosyal sorumluluk uygulamaları için biçimsel olarak görevlendirilmiş birey ya da departman açısından değerlendirildiğinde ise; sadece Yeşim Tekstil bünyesinde yalnızca sosyal sorumluluk uygulamaları için yapılandırılmış bir departman olduğu, diğer işletmelerde ise sosyal sorumluluk uygulamalarının ağırlıklı olarak pazarlama, kurumsal iletişim veya halkla ilişkiler departmanları tarafından yürütüldüğü görülmektedir.

Sosyal sorumluluk uygulamalarının işletme için sağlayacağı düşünülen fayda ya da avantaja ilişkin ifadeler incelendiğinde; yalnızca Inoksan firmasının müşteriler ve marka imajı gibi finansal performansla ilişkili kavramlara atıfta bulunduğu, diğer işletmelerin ise daha çok çalışanların aidiyet duygusunu artırmasını ve kamuoyunun bakış açısına olumlu yönde etki etmesini vurguladıkları görülmektedir.

Gerçekleştirilen sosyal faaliyetlerin kamuoyuna duyurulması eğilimi açısından Bursa ilinde görüşülen işletmeler değerlendirildiğinde, genel eğilimin, projeden faydalanacak kesimi bilgilendirme, diğer işletmelere örnek olarak katkıyı artırma, kamuoyunun bakış açısının olumlu yönde etkilenmesi gibi kaygılarla faaliyetlerin kamuoyuna duyurulması yönünde olduğu görülmektedir.

Bursa ilinde görüşülen işletmelerin genel sosyal sorumluluk uygulamalarına ilişkin ifadeleri, Tablo 9’da özetlenmektedir.

**Tablo 9: Bursa İlinde Faaliyet Gösteren İşletmelerin Genel Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Karşılaştırılması**

Örnek Olay	Sosyal Sorumluluk Tanımı	Biçimsel Politika	Görevlendirilen Birey/Bölüm	Vakıf	Ayrılan Bütçe (Yerel/Ulusal)	Beklenen Fayda	Kamuoyuna Duyurma
<b>Coşkunöz Metal Form Makina Endüstrisi ve Ticaret A.Ş.</b>	Türkiye'yi ve Türk Milletini diğer ülkelerle rekabetin içerisinde önde götüreceği ne gibi maddeler varsa onda bir emeğinin geçmesi.	Mevcut değil	İnsan Kaynakları Departmanı	Coşkunöz Eğitim Vakfı	Holdinge bağlı işletmelerin kar paylarının %5'i Coşkunöz Eğitim Vakfı'na aktarılıyor. Ağırlık Bursa'dan gelen çocukların eğitimi	Çalışan kalitesini ve aidiyet duygusunu artırma Coşkunöz adının anılması Kamuoyu gözünde iyi bir yer edinme	Özellikle projeden yararlanacak ve katkısı olacak kişilere yönelik olarak basında yer alması tercih ediliyor İnternet sitesi
<b>Durmazlar Makina Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	Toplum faydasına etki sağlayabilecek, gelişimine etki sağlayabilecek faaliyetler.	Mevcut değil	İşletme içinde bir mekanizma mevcut değil, Yönetim Kurulu karar verdikten sonra dışarıdan ajansla çalışılıyor.	Mevcut değil	Ayrılan miktar gizli tutuluyor, işletme yönetimi ön plana çıkartılmasından yana değil Projelerin %90'ı Bursa'ya yönelik	Durmazlar markasının tanınması Ancak esas fayda toplumun gelişimi	Projeden yararlanacak olan kesime duyurma
<b>İnoksan Mutfak Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	İşletmenin bir toplumda, bir alanda yaşam mücadelesi vermeye ve orada köklenmeye başlaması ile o şehrin, o ülkenin havasından suyundan istifade etmesinin teşekkürü.	Mevcut değil	Pazarlama Departmanına bağlı olarak çalışan Kurumsal İletişim Birimi	Mevcut değil	Ayrılan miktar gizli tutuluyor, hiçbir zaman bir önceki yılın altına düşülmüyor %60-65 oranında Bursa iline yönelik	Güçlü bir marka imajı yaratmak	İşletmenin müşterilerine ve sektöre bağlı odalara ulaştırılan işletme dergisi Yazılı iletişim araçları, basın toplantıları, İnternet sitesi
<b>Özdilek Ahşveriş Merkezleri ve Tekstil Sanayi</b>	Topluma faydalı olan ve topluma bir şeyler kazandırma amacı güden organizasyonlar ve etkinlikler.	Mevcut değil	Halkla İlişkiler ve Tanıtım Departmanı	Özdilek Eğitim Sağlık Kültür ve Sanat Vakfı	Ayrılan miktar gizli tutuluyor %80 oranında Bursa iline yönelik	Maddi beklentiden ziyade akılda kalma Özellikle Bursa olumlu izlenimler yaratma	Faaliyetlerin kamuoyuna duyurulması ağırlıklı olarak gazeteler aracılığı ile gerçekleştiriliyor İnternet sitesi
<b>Penguen Gıda Sanayi A.Ş.</b>	Üretimini yaptığımız ürünlerin muhteviyatı gereği insanlara zarar vermemesi, üretimden sonra oluşacak dış çevreye vereceğimiz zarar önlemek, çevre kirliliğini engellemek için arıtma tesisi kurmak. Genel olarak çevrede yaşayan insanlara yönelik sorumluluklar.	Kalite Politikası içinde yer alıyor	Spesifik olarak sosyal sorumluluk ile ilgilenen kişi ya da birim mevcut değil	Mevcut değil	Normal şartlarda yıllık bütçenin %2'si Ancak önemli bir proje gelirse, gereken katkı bütçeyi aşıya dahi gerçekleştiriliyor. Faaliyetlerin tamamı Bursa iline yönelik	İnsanların işletmeye bakış açısının olumlu yönde etkilenmesi Çalışanların aidiyet duygusunun artması İşletmenin tanıtımı	Yerel basının takip ettiği ölçüde kamuoyuna duyurma İnternet sitesi
<b>Üçge Mağaza Ekipmanları Paz. Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	Yaşadığımız dünyaya, insanlara, çocuklara, doğaya aldıklarımızı geri vermek yada almadıklarımızı vermek, iyilik yapmak, iyi bir şeyler yapmak, paylaşmak, paylaşarak çoğalmak ve bunun tüm getirdiği hazzı yaşama.	Halkla ilişkilerin görev tanımı içinde bahsediliyor	Halkla İlişkiler Departmanı	Mevcut değil	Yıllık bütçenin %3-4'ü Faaliyetlerin tamamı Bursa iline yönelik	Bursa'da yer alan diğer firmaları, STK'ları, Bursa halkını olumlu yönde etkilemesi Çalışanların aidiyet duygusunu artırması	Bursa kamuoyuna ve STK'lara duyurma özellikle önemli Dergi ve gazeteler İnternet sitesi
<b>Yeşim Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	Sürdürülebilir bir döngüyü devam ettirmek için işletmenin toplumdan aldığı topluma vermesi.	Biçimsel sosyal sorumluluk politikası mevcut	Sosyal Uyumluk Departmanı	Mevcut değil	Ortalama 500.000 TL %90 Bursa iline yönelik	İtibara artı değer katma Topluma bir şeyler vermenin ve kalıcı bir şeyler bırakmanın verdiği haz	Faaliyetler kamuoyuna düzenli olarak duyuruluyor Basın bültenleri, işletmenin kurumsal dergisi, İnternet sitesi, Ekonomi dergileri

### ***Kültürel-bilişsel Baskılara İlişkin Bulgu ve Yorumlar***

Bursa ili için kültürel bilişsel baskıların sosyal sorumluluk uygulamaları üzerindeki etkisine yönelik ifadeler değerlendirildiğinde; görüşülen beş yönetici, Bursa halkının sosyal sorumluluk konusundaki bilinç düzeyini oldukça yüksek olarak değerlendirmiş ve Bursa halkının sosyal sorumluluk konusunda eğitime verdiği önemi vurgulamıştır. Bu anlamda Bursa ili için H<sub>2</sub> ve H<sub>2a</sub> hipotezlerinin desteklendiği ifade edilebilir. Söz konusu hipotezleri destekleyen ifadeler şu şekilde sıralanmaktadır:

Açıkcası başta sanayinin içerisinde bulunan sanayici kişiler olmak üzere Bursa'da insanların sosyal sorumluluk bilinçlerinin çok gelişmiş olduğunu görüyorum ve herkes elinden geleni yapmaya çalışıyor.... Özellikle eğitim konusunda ciddi potansiyeli olan bir şehir Bursa....Onun haricinde gönüllülük esaslı olan, yine halktan bahsediyorum bazı sivil toplum kuruluşlarına üyeler. Çoğu insan sivil toplum kuruluşuna üyedir Bursa'da (Coşkunöz Metal Form Makine End.).

Bursa'nın kültüründe olan bir eğitim var bir kere. Eğitime verilen önemi baktığımızda hemen her yerde görebilirsiniz....Bireysel çalışmalara baktığımız zaman 6-7 yıldır biraz daha aktif Bursa halkı. Neye bağlıyorum, daha bilinçli bir kesim oluşmaya başladı. Eğitim düzeyi biraz daha arttı....Dolayısıyla da sosyal sorumluluk konusunda da daha bilinçli bir kesim oluşmaya başladı (Durmazlar Makine Sanayi).

Onu şöyle söyleyebiliriz. Toplum algılama anketi yaptırmıştık biz. O konu başlıklarından bir tanesi de sosyal sorumluluktaki....Bu projeden kaynaklı olarak ben eğitime ağırlığın devam etmesini gördüm oradaki sonuçlarda. ....hani o nedenle biz de birazcık daha eğitime olan bu yaklaşımımızın hani farklı yaş grupları için farklı modüllerde devam ettirilmesi talebi var.... Biraz daha eğitimin artırılarak devam etmesi yönünde bir yorum aldığımızı söyleyebilirim (Inoksan Mutfak Sanayi).

Son 5 yıla kadar çok aktif bir şehir değildi Bursa sosyal sorumluluk anlayışı ve sosyal sorumluluk projeleri açısından. Gerek halk, gerek firmalar gerek idari devlet kuruluşları. Son 5 yıldır Bursa'yı bu konuda aktif olarak görüyorum.....buraya gelen üst düzey devlet yöneticilerin, valilerin bakış açıları da etkili olmuş olabilir diye düşünüyorum (Penguen Gıda).

Bursa gibi bir sanayi kentinde olmamıza rağmen, özellikle Bursa'nın dağ köylerinde çok zor koşullarda eğitim gören öğrencilerimiz var, bu anlamda özellikle bu konu başta olmak üzere halkın çok duyarlı olduğunu düşünüyorum sosyal sorumluluk konusunda....Bursa halkının eğitim konusundaki hassasiyeti bilinen bir gerçek (Üçge Mağaza Ekipmanları).

Daha çok gönüllü projeler olarak bakıyorlar....Onların daha çok gönüllü projeler ve hayırseverlik anlamında beklentileri var. (Yeşim Tekstil).

Ancak H<sub>1</sub> hipotezi ile ifade edilen kültürel-bilişsel baskıların sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma üzerindeki etkisini destekleyen bir ifade ortaya konmamıştır. Yalnızca Yeşim Tekstil yöneticisi, Bursa halkının bu konudaki yaklaşımını şu şekilde değerlendirmiştir:

Daha çok gönüllü projeler olarak bakıyorlar.....Daha bu uygunluk, sosyal uygunluk kısmını çok bilmiyorlar. Beklemiyorlar. Beklemiyorlar demeyelim de onu sosyal sorumluluk çatısı altında değerlendirmiyorlar.

Bu açıdan Bursa ili için  $H_1$  hipotezini destekleyen bir ifadeye rastlanmamıştır.

### ***Normatif Baskılara İlişkin Bulgu ve Yorumlar***

Bursa ilinde normatif baskıların sosyal sorumluluk faaliyetleri üzerindeki etkisi, gerek Bursa ilinde faaliyette bulunan diğer işletmeler açısından ve gerekse sivil toplum örgütleri açısından yoğun bir şekilde gözlemlenmektedir. Görüşülen işletme yöneticilerinin tamamı Bursa ilindeki diğer işletmeleri sosyal sorumluluk uygulamalarında bulunma konusunda bilinçli ve aktif olarak değerlendirmişlerdir. Benzer şekilde görüşülen yöneticilerin tamamı sivil toplum kuruluşlarının sosyal sorumluluk uygulamaları üzerindeki etkisine vurgu yaparak, sosyal sorumluluk konusunda sivil toplum örgütlerinden gelen taleplere olumlu yanıt verdiklerini ifade etmişlerdir.

Normatif kurumsal baskılar, gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinin odak noktası üzerindeki etkisi açısından değerlendirildiğinde ise; görüşülen tüm işletme yöneticileri, Bursa ilinde faaliyette bulunan diğer işletmelerin veya sivil toplum örgütlerinin mesleki ve teknik eğitim konusundaki sosyal sorumluluk faaliyetlerini vurgulamışlardır. Özellikle Bursa Ticaret ve Sanayi Odası tarafından gerçekleştirilen mesleki eğitim faaliyetleri ve meslek lisesi projesine gösterilen katılımı ve bu sürece ilişkin ifadeleri, sosyal sorumluluk faaliyetleri üzerindeki normatif etkinin bir göstergesi olarak kabul etmek mümkündür. Bu anlamda  $H_4$  ve  $H_{4a}$  hipotezlerinin önemli ölçüde desteklendiği ifade edilebilir. Söz konusu hipotezleri destekleyen ifadeler şu şekilde sıralanmaktadır:

“Sosyal sorumluluk olarak en azından büyük firmaların bu konuda yatkinlıkları çok fazla. Bir şeyler yapmaya çalışıyor herkes. Özellikle de ekonomiyi etkileyecek, Türkiye’yi ve Bursa’yı ileriye götürecek bir şeylerin yapılması gerektiğine inanıyor ve onları yapıyorlar. Mesela uzaktan gördüğüm İstanbul’da yeteri kadar bunun olmadığını düşünüyorum. Büyük firmalar olduğu halde tabii Sabancı, Koç ve Borusan’ı hariç tutarak, ama onun haricinde bir sürü firma var, ama yine de Bursa’da bulunan firmaların ölçeğindeki firmaların, yeteri kadar desteklediğini düşünmüyorum. Bursa’da başta eğitim alanında olmak üzere bu destek var diye düşünüyorum.

Coşkunöz olarak çok sayıda sivil toplum örgütüne üyeyiz .....sivil toplum örgütlerinin talep ve beklentileri var tabii ki. Onların çalışmalarına katkı sağlayacak bilgiler isterler. Bunun haricinde yönetimin içerisinde katkı sağlayacak kişiler talep edilir. Ya da sponsorluklar, bilgi, hizmet, maddi, manevi talep ediyorlar. Bursa sivil toplum bilinci çok yüksek bir şehir, genellikle sivil toplum örgütlerinden gelen talepler mümkün olduğunca karşılanır” (Coşkunöz Metal Form Makine End.).

“Çok güzel şeyler var Bursa’da, özellikle büyük işletmelerde. Özellikle eğitime Bursa’da öncelik veriyorlar. Bir on yıl öncesine baktığım zaman bu kadar büyük bir organize sanayi bölgesi yapılandırması yoktu. Belki o bir ivme sağlamıştır. Çünkü daha küçük ölçekliydi firmalar. Biz de bu kadar büyük ölçekli değildik, bizimle beraber büyüyen birçok firma da var. Zannedersenem bunun ivmesi sanayinin büyümesiyle Bursa’da arttı. Zaten bu ölçekteki bir sanayiye sahip olup da eğitimi desteklemeyen sanayi kuruluşları çok düşünmüyorum ben.... Kıyaslamaya baktığınız zaman keşke bizde daha çok şey yapabilesek çünkü çok fazla yapan firmalarda var. Ama işte herkesin görüş açıları, her firmanın kültürüne yatkın olanlarla ilgili olan birçok şey yapılıyor. Ama dediğim gibi eğitimde ortaklık var.

...çok büyük organizasyonları genelde hep beraber yapıyoruz. Bursa’nın geneline bakıldığı zaman belli şeylerde, Bursa için yapılacak büyük organizasyonlarda meslek lisesine mesela, organize sanayi bölgesi içerisinde olan belli firmalar zaten bu işin başını çekiyorlar, Bursa Ticaret ve Sanayi Odası’nın organize ettiği mesleki eğitim projesine üyelerinin önemli bir kısmı katılım gösteriyor.....zaten genelde Bursa’nın belli iş adamları çerçevesinde baktığında eğitim öncelikli. Coşkunöz’ün eğitim vakfı var, kendi ismini taşıyan, Sönmezler’in var öyle eğitim vakfı meslek liselerine ağırlık veren.

Sivil toplum örgütleri konusunda, Bursa’da belli kesim, belli kesim derken bunu çok küçümsememek gerekiyor çünkü çok ciddi bir kesim var bununla ilgili faaliyet gösteren....eğitim vakıfları var. Burada da çalışanlar ve gönüllü olarak faaliyet gösterenlerin çoğu küçük katkılar sağlayanlar. Birebir orada emek göstererek katkı sağlayanlar. Maddi olarak ziyade emek harcayarak yapanlar. Bursa bu yönde bayağı bir aktif. Küçük küçük ama ben aktif olduğunu düşünüyorum. Çünkü çok çalışma var.....sivil toplum örgütlerinden gelen bir takım talepler var ve fayda sağlayabilecek olan bir faaliyetse her halükarda destekliyor” (Durmazlar Makine Sanayi)

“Ben Bursa’da çok önemli firmalar olduğunu düşünüyorum.....ve hani bilmiyorum bu yapının getirdiği bir şey mi ya da insanlar bu sorumluluğu kendiliklerinden mi hissederek yapıyorlar ama ben çok iyi şeyler yapıldığına inanıyorum işletmeler adına.

....ben her işletmenin kendi içinde muhakkak bir sorumluluk yerine getirdiğine inanıyorum. Çünkü Bursa’daki firmalar bu akla ilk gelen firmalar hep çok köklü firmalar. Çok fazla insanı istihdam eden, ekonomiye hakikaten çok önemli katkıları olan firmalar. Kayıtsız kalabileceklerini zannetmiyorum çünkü. Hakikaten iyi bir şeyler yapılıyor, özellikle eğitim adına.....genelde biz hep Bursa için ortaklığa gidiyoruz.

....ben zaten çok önemli olan işletmelerin eğitimi çok çok önemsediklerine inanıyorum. Mesela Bosch’un “Bursa Eğitime Koşuyor” diye bir projesi vardı. Çok ortak hareket yaratılmayı başaran çok güzel bir projeydi bence o. Eğitim için Nilüfer Belediye Başkanı bile koşmuştu örneğin. Hani bu değer ne kadar önemli olduğunu hissettiren....Bursa Ticaret Sanayi Odasının eğitim projeleri var....Hani bu yapılıyor olduğunun bence önemli ölçütlerinden bir tanesi.

Sivil toplum örgütlerinden gelen talepler oluyor tabii ki. Mesela Milli Eğitim Bakanlığı'ndan yürüttüğümüz sertifikalı eğitim programı, "Temel Mutfak Hizmetleri" var. Örneğin geçtiğimiz ay içerisinde bize bir dernek geldi dedi ki bu projenizi biz işte yazın turizm sektörüne hizmet veren bir mekanda değerlendirmek için işte 18 ile 25 yaş arasındaki erkek çocuklarına, hiçbir mesleği olmamış erkek çocuklarına uygulasak. Ve bunlara desek ki bu eğitime gelirsiniz hiçbir ücret alınmadan size meslek kazandıracamız, hani böyle bir sisteme girer misiniz. Bize bu tarz projeler de geliyor.

Bizim şöyle bir yaklaşımımız var. Biz özellikle sivil toplum örgütlerinden gelen yardım taleplerini, bizden istenen yardım taleplerini her halükarda yanıtlamaya çalışıyoruz. Elbette burada süregelen bir iş akışı var, bir program var. Fakat program ona, çok da iddialı söylemeyeyim ama yani şu ana kadar biz birçok kişiye evet dedik ve birçok kişi içinde az önce bahsettiğimiz konulardan yola çıkarak herkese yardımcı olduk. 10 organizasyon varsa 7 ya da 8'ine kesin katıldık yani. Çok hakikaten önemsenen ve şirket mantığında olan bir şeydir bu, herkese muhakkak bir cevap verilir ve bir destek verilir yani" (Inoksan Mutfak Sanayi).

"Bizim rakiplerimiz olan firmalarla kıyaslırsak bizim daha fazla yaptığımız bir gerçek. Yinede sosyal sorumluluk projeleri yapan, yapmak isteyen firmalar var... Gönüllü sorumlulukları kurumsal olanlar yani vergi ödemede ilk 100 deki büyük ölçekli firmalar yerine getiriyor. Ufak firmalar için tabii söz konusu değil.

.....sivil toplum kuruluşlarından muhtelif talepler geliyor. Özdilek bu taleplerin çoğunluğuna cevap vermeye çalışıyor ve bu onların bekledikleri orana yakın. Bizden maddi anlamda üründe bekleyen oluyor. %70 civarında talebi yakalıyoruz. Mesela Çağdaş Eğitim Kooperatifi var, Bursa'da eğitime katkı sağlamayı hedefleyen çok önemli bir sivil toplum örgütü, her sene "Eğitim Ödülü" verirler, bu yıl eğitime yaptığımız katkılardan dolayı ödülü biz aldık" (Özdilek Alışveriş Merkezleri ve Tekstil San.)

"Ben 14 yıldır buradayım ve dediğim gibi son 5 yıldır fabrikalar da bu konuda taşın altına elini sokmaya başladılar. Tekstil firması var isim vermeyeyim. Çalışanlarına yaptığı sosyal etkinlik, bazı yerlere üst geçitler, özürülü vatandaşların geçip çıkabileceği birtakım geçitler yapıyorlar. Firmalar artık sadece kendi bünyelerinde değil çevredeki insanların da bunu tetiklediğinin farkına vardı ve dediğim gibi son 5 yıldır Bursa'da hakikaten birçok tekstil firması olsun otomotiv firması olsun. Özürülü iş okulu açıldı, birçok fabrikadan destek geldi..... Herkes elinden geldiğince bir şeyler yapıyor.

Şu anda Bursa Ticaret ve Sanayi Odasının öncülüğünde ortak yapılan Motor Meslek Lisesi projesi var, bizim de içinde olduğumuz.... Mesleki eğitim verecek, dev bir proje diye düşünüyorum. Bitirdiler 2010-2011 eğitim yılında eğitime açacaklar. Bursa Ticaret ve Sanayi Odası yapınca herkes ortak, bizde ortağız projeye. Onun dışında değişik projeleri olanlar var duyuyoruz. Tekstil firmaları var; kendi çalışanlarının çocuklarına eğitim harçlıkları eğitim bursları ya da ihtiyacı olup da müracaat eden başka kişilere eğitim bursu veriyorlar. Otomotiv firması var çalışanlarının çocuklarına bilgisayar verdi. Okullarda derslerinde yada sporda başarılı olmuş çocuklara hediyeler verdiler. Son 5 yıldır bu konuda Bursa çok duyarlı.

Sivil toplum kuruluşları deyince anlattığım gibi özürülüler kendilerince bir grup kurmuşlar projeleri için gelip bize bizzat yardım talebinde bulunurlar. Bazen başka illerde gıda alanında okuyan öğrencilere gıda

yardımı, kitap yardımı talepleri olur. Biz onları mümkün olduğunca içimizde hallederiz yada bir yerlerden temin edip göndeririz” (Penguen Gıda).

“Bence bu konuda oldukça heyecanlı bir gidiş var. Yani eskiye oranla çeşitlilik gösterdiğini düşünüyorum. Bursa sanayi dışında spor kenti. Daha çok spor ağırlıklı çalışmalarda belki ağırlık varken, şimdi daha çok eğitime yönelik, toplumsal fayda sağlayacak diğer çalışmalara yönelik eğilim olduğu inancındayım. Farklı firmalar var gözlemlediğim. Uluslararası anlaşmalara imza atıp çevre konusunda bağlayıcı maddelere imza atıp, bu konuda kendisini çok geliştiren Bursa’lı firmalar var. Vakıf olarak çalışmalarına devam eden firmalar var. Ara eleman yetiştirme konusunda sanayiye destek firmalar var.

...Bursa’daki sanayiciler, çalışanlar, daha bilinçli davranıyor, çalışma hayatında daha aktifler, sadece çalışmak ve bir şey üretmek dışında paylaşmayı da, bunun keyfini de aldıkları için iyiye doğru gidiyoruz. Bence daha iyi olacağına da inanıyorum..... kazandığımı paylaşmak, vakıf kurmak, öğrenci okutmak, neredeyse üniversiteye gidecek projeler geliştirmek, sanayiye ara eleman yetiştirmek, bu anlamda Bursa’da ciddi çalışmalar var. Meslek liselerine katkı, çevreye katkı, gibi çalışmalara imza atıyorlar. Sadece bunlar da değil, zirveler, sponsorluklar bunlarda giriyor işin içerisine. Çünkü çalışma hayatını geliştiren, kenti zenginleştiren, kongre, turizm hepsini kapsayan geniş çalışmalardan bahsediyoruz. Bunlara da desteğin arttığını düşünüyorum. Bu da kültürden geliyor.

Özellikle son yıllarda benzer bilinç düzeyinin sivil toplum konusunda da artış gösterdiğini söyleyebilirim. Sivil toplum kuruluşlarının bu konuda ciddi çalışmaları var işletmeleri harekete geçiren. Mesela Yeni Yüksektepe Derneğinin bir çalışması olmuştu. Onlar kendi insan güçlerini koyuyorlar okulların tamiratı onarımı konusunda, bizde onlara malzeme desteği yaptık. Bizim çalışma alanımızla bağlantılı olarak raf, masa vesaire gibi yapabileceğimiz malzemeleri topladık. Ayrıca çözüm ortaklarımıza çağrıda bulunduk. Çünkü bizim yapı market çözüm ortaklarımıza çağrıda ve talepte bulunduk. Onlarda malzemelerini bize teslim ettiler ve biz Üçge’den tır çıkarttık. Bu tır dağ bölgesine gitti, orada ihtiyacı olan okullarda bahsettiğim dernek yöneticileri çadır kurdular. Çünkü kalacak yer de yoktu. Çadır kurdular, orda yatıp kalktılar. Bizim çalışanlarımızdan da oraya gidip bizzat boya badana yapan tamirat işleri yapan kadın erkek çalışanlarımız oldu.....bir köy kooperatifinin talebi olursa, toplum menfaati söz konusuysa yada insanlara ücretsiz bir çalışma yapılacaksa elbette yapıyoruz ama kişisel olan ve ticari kaygı güden talepleri karşılayamıyoruz” (Üçge Mağaza Ekipmanları).

“Bursa’daki pek çok firmada Bursa halkına yönelik sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunur, iyi şeyler yapma yönünde ciddi çabalar var.

Birçok sivil toplum örgütü ihtiyaçlarına yönelik bize geri dönüş yapıyorlar....O anlamda TEMA birlikte farklı yıllarda farklı çalışmalar yaptığımız bir sivil toplum örgütüdür çevre konusunda. İşte eğitim konusunda Türk Eğitim vakfı bu anlamda. Bir de Türk Eğitim Gönüllüleri Vakfı’yla da beş senedir sürekli düzenli olarak yürüttüğümüz bir proje var çalışanlarımızın çocuklarına yönelik. Bu şekilde düzenli devam eden spor konusunda bir sivil toplum örgütü ile beraber çalışıyoruz. Sivil toplum örgütlerinin o konudaki bilgi birikimi ile bizim kendi bilgi birikimimiz birleştirmek projenin başarıya ulaştırmasında artı bir değer yaratıyor diye düşünüyorum. Mesela, AIESEC’le ortak çalışma yapıyoruz. Eğitim önceliklerimiz arasında olduğu için AIESEC ile oluşturduğumuz bir sosyal sorumluluk bir ekibimiz var” (Yeşim Tekstil)

Normatif baskıların sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma üzerindeki etkisinin, görüşülen işletmeler arasında özellikle Coşkunöz Metal Form, Üçge Mağaza Ekipmanları ve Yeşim Tekstil yöneticileri tarafından vurgulandığı görülmektedir. Bu anlamda H<sub>3</sub> hipotezini destekleyen ifadelerin mevcut olduğunu ifade etmek mümkündür. Söz konusu hipotezi destekleyen ifadeler şu şekilde sıralanmaktadır:

“Bursa otomotiv şehri, tekstil şehri, otomotivde her şey kayıt altındadır zaten...Yasal sorumluluk konusunda tabii ki Türkiye'nin genelinde olan problemler var, Bursa için de böyle, ama büyük firmalar açısından bakarsak yasal sorumluluklar konusunda bir sıkıntı olabileceğini düşünmüyorum.

Ekonomik sorumluluklar anlamında yeni ekoller vardır verimlilik esasında işte yalın üretim gibi, bir başka program yada bir başka bir şey bunlara Bursa sanayisi adapte olmaya çalışıyor ve ciddi şekilde verimlilik çalışmaları yürürlükte bütün şirketlerde. Zaten başka türlü de ayakta kalamazsın. Bütün üretimimiz bizim ihracattır. Onu düşünürseniz verimli olmazsanız zaten yaşayamazsınız” (Coşkunöz Metal Form Makine End.).

“Özellikle organize sanayi bölgelerine geçişle birlikte eskiden gelen alışkanlıklar değişmeye başladı. Kendi ihtiyacınız kadar, enerji kullanımınızdan tutun da çevreye sanayi atıklarının düzenli bir şekilde toplanması, düzgün bir hizmet almak ve düzgün bir hizmet vermek, bütün bunlar paralel olarak gelişti. Organize sanayi bölgelerinin Bursa'daki sanayiye toparladığını düşünüyorum. Bursa Sanayi ve Ticaret Odasının da katkıları olduğunu düşünüyorum bu anlamda.

....Özellikle otomotiv sektörü Bursa'yı çok disipline eden, yabancı ortak ve yabancı sermayeyle çalışarak bu disiplini sağlayan bir lokomotif olduğunu düşünüyorum....Bazı bizim gibi firmalar bu kuralları yazılı olmasa da koyuyor ve işletilmesine olanak sağlıyor” (Üçge Mağaza Ekipmanları).

“Yani kurumsal firmaların ekonomik sorumluluk anlamında büyük bir çoğunluğunun yerine getirdiğini düşünüyorum. Yani düzenli olarak. Sonuçta Bursa sanayi şehri. Bursa'da Bosch, Inoksan hep bunların ekonomik sorunlarını yerine getiriyorlardır. Yine aynı şekilde kamuya olan yasal zorunluluklar var, hani zamanında ödenmesi gereken vergiler. Onlar açısından bir sorun olduğunu düşünmüyorum. Büyük firmaların hemen hemen hepsinin bu zorunluluklara uyduğunu düşünüyorum.

Ama mesela Global Compact'ta imza atmaları gerekir birçok firmanın. Bursa'da Global Compact'ta imza atan firma çok az. Bursa Sanayi Ticaret Odası geçen sene attı. Dolayısıyla bu yapılanmayı önümüzdeki yıllarda daha geniş platforma yayacaklardır. Çünkü teşvik ediyor Sanayi Ticaret Odası. Kendi üyelerinin girmesi için bir alt yapı hazırlamak adına bu noktada devredilebilir (Yeşim Tekstil).

### ***Düzenleyici Baskılara İlişkin Bulgu ve Yorumlar***

Sosyal sorumluluk uygulamaları, düzenleyici baskılar açısından değerlendirildiğinde ise; Bursa ilinde görüşülen tüm yöneticiler, belediyelerin ve yerel yönetimlerin, sosyal sorumluluk faaliyetleri üzerindeki etkilerini ifade etmişlerdir. Bursa ilinde yerel yönetimler konusunda özellikle vali ve valiliğin vurgulanması dikkat

çekicidir. Bu anlamda Bursa ili için H<sub>6</sub> hipotezinin tüm işletmeler tarafından önemli ölçüde desteklendiği ifade edilebilir. Ancak gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinin odak noktasını, devletin ve yerel yönetimlerin düzenleyici etkisi açısından analiz ettiğimizde; Coşkunöz Metal Form, Durmazlar Makine, Özdilek ve Üçge yöneticileri yerel yönetimlerin ve kamu kurumlarının eğitim konusundaki taleplerinden bahsetmişlerdir. Diğer işletme yöneticileri, belediyelerin şehir düzenleme, toplum sağlığı ve istihdam gibi konularda talepleri olduğunu belirtmişlerdir. Bu anlamda H<sub>6a</sub> hipotezinin, dört işletme tarafından desteklendiğini ifade etmek mümkündür. H<sub>6</sub> ve H<sub>6a</sub> hipotezlerini destekleyen ifadeler şu şekilde sıralanmaktadır:

“Sosyal sorumluluk faaliyetleri konusunda valimiz çok titiz. Valilik bunun üzerinde çok duruyor ve çok teşvik ediyor. Teşviki de şöyle çok güzel lanse ediyor, sağ olsun, çok güzel anlatıyor. O da bir teşvik unsuru oluyor.

Eğitim vakfı söz konusu olduğunda kamu kurumlarının etkisi tabii ki oldukça yoğun. Zaten bizim eğitim vakfımız kamu yararına çalışan bir vakıf. Bursa da iki tane kamu yararına vakıf var” (Coşkunöz Metal Form Makine End).

“Özellikle şehir düzenlemesi ile ilgili olabilecek olan şeylerde belediyenin bir takım talepleri söz konusu olabiliyor. Biz de yapalım, bizim olsun, ve burayı Bursa’ya mal edelim zihniyetinde olduğumuz için genellikle hoşumuza giden işlerin içinde yer alıyoruz. Onun dışında Milli Eğitim Müdürlüğü’nden gelen bir takım talepler olabiliyor, ihtiyaca göre meslek liselerine atölye kuruyoruz mesela” (Durmazlar Makine Sanayi).

“Kamu kurumlarının ve belediyelerin elbette bizden önemli beklentileri var. Çünkü çok ciddi etkileri oluyor projeler adına, insanların etkilenmesi adına. Sonuçta biz özel bir şirketiz. Hani insanların aklında çok daha özel, başka menfaat düşünceler yatabilir ama hani işin içerisine bir kamu kuruluşunun girmesi, yapıyı daha kuvvetlendirmesi, insanlara daha güçlü bir mesaj vermesi elbette ki çok daha etkili hale geliyor.

Biz kamu kurumlarıyla birçok projemizin içinde ortaklık yapıyoruz. Örneğin büyükşehir belediyesiyle bir dönem yürütülen “Beyaz Zambak Projesi” vardı ki bence çok çok önemli bir projeydi. Çünkü sadece birkaç kişi değil tüm toplumu ilgilendiriyordu..... İşte Bursa Büyükşehir Belediyesi, biz vardık, İl Sağlık Müdürlüğü vardı. Nilüfer Belediyesiyle aynı şekilde bir sürü projeye imza attık. Osmangazi’yle öyle, Yıldırım Belediyesiyle öyle. Zaten işte büyükşehir belediyemizin meslek edindirme eğitimleri üzerine tamamen ücretsiz yürüttüğü projeler var, bizim de destek olduğumuz. Bizimle, sektörümüzle ilgili olduğu dönemlerde gelen projelerde biz %90’ına giriyoruz zaten” (Inoksan Mutfak Sanayi).

“...eğitime destek yönünde olabilir. Özdilek’in okulları ve kütüphanelere yardımları var, söz konusu beklentilere paralel olarak, özellikle Milli Eğitim Müdürlüğü’nden gelen bir takım talepler oluyor. Kültür sanat faaliyetlerine belediye ve okullardan destek talepleri oluyor. Bursa Yıldırım Belediyesinin yapmış

olduğu sanatsal kültürel faaliyet. Halk ozanlarıyla ilgiliydi ve yine belediyenin 40 neyzen projesine destekte bulunduk. İş-kur'un bazen istihdam konusunda talepleri oluyor.

...bazı topluma yardımcı derneklere yapılan bağışlar vergiden düşülüyor. Bu bir teşviktir. Bu durum bizde pek etkili değil ama okul yapılıncaya kadar miktar yüksek olduğu için vergiden düşme teşvik oluyor” (Özdilek Alışveriş Merkezleri ve Tekstil San.).

“Emniyet Müdürlüğü'nün bir eğitim projesi vardı onunla ilgili bir talep geldi kamu kurumu olarak. Bütün trafik polislerini eğiteceğiz, bir eğitim birimi kuruyoruz; bizim bir takım ihtiyaçlarımız var, bize yardımcı olur musunuz dediler. Biz de elimizden geldiğince bu projeye yardımcı olduk.

Bir de sosyal güvenlik kurumunun yaptığı bir takım teşvikler var. İşsizlik ödeneği alan kişiyi al çalıştır ben de senin asgari ücret karşılığı primini ben ödeyeyim senin adına diye bir teşvik var. Geçtiğimiz yıl bunu değerlendirdik ve böyle işsizlik ödeneği alan kişileri kullandık. Özellikle belediyelere müracaat etmiş kişileri çalıştırdık” (Penguen Gıda).

“Talep olarak da genelde bizim çalışma alanımızla bağlantılı olarak talepleri oluyor. Bizde bu talepleri eğer giderebileceğimiz ölçüdeyse tabii ki karşılıyoruz. Örneğin yerel yönetimlerden belediyeler yardıma ihtiyacı olan yurttaşlar için gıda market projesi vardı. Biz oranın raf sistemlerini yaptık. Daha böyle kamuya yönelik işte depolama gibi ihtiyaçları oluyor. Onları seve seve gideriyoruz. Genelde bizden bizim giderebileceğimiz gibi malzeme ihtiyaçları oluyor kamu kuruluşlarının. Dönem dönem devlet ve yerel yönetimlerin okullarla ilgili talepleri olabiliyor” (Üçge Mağaza Ekipmanları)

“Belediye ve vali, yani bizim kamuyla bağlantımız belediye ve valilik olabilir. Bursa'da olan etkinliklerde gerek valilik olsun gerek yerel yönetim olsun zaman zaman etkinliklerinde bize de katkıda bulunmamız için öneride bulunuyorlar” (Yeşim Tekstil).

Düzenleyici baskıların sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma üzerindeki etkisi ise; vergilerin düzenli ödenmemesi ve sigortasız işçi çalıştırma gibi konularda devletin yaptırım ve ceza mekanizması çerçevesinde ele alınmıştır. Bu anlamda H<sub>5</sub> hipotezini destekleyen ifadeler şu şekilde sıralanmaktadır:

“...vergisel ve diğer şeyler etik rekabetti, bizden istedikleri ve yaptırımları cezalar olur vergiyi ödemezsek” (Coşkunöz Metal Form Makine End).

“Yasal yaptırım noktaları varsa tabii ki bunu zaten uygulamaya çalışıyoruz. Yasal önceliklidir. Yani baştan yasaları uygulamak zorundayız. Bizim burada çalışmamızın bir günden bir güne sigorta parasını yatırıyor olmamız bizim yasal zorunluluğumuz. Çünkü devletin devamı için gerekli vergileriniz vesaireleriniz. Bu size fayda sağlamıyor. Daha çok bunu, sonuçta evet vergilerinizi yatırmadığımız zaman devlet size bunu ceza ile alıyor. Bir de şeyi düşünün çalışmamızın sigortasını yaptırmadığımız zaman bir işi kazası geçirdiği zaman, bunun açıklaması yok yani” (Durmazlar Makine Sanayi).

“...devlete olan borçlarımız, vergi ödemelerimiz bunlarla ilgili hiçbir sıkıntı yaşamıyoruz. Bu örneğin burada bahsi geçen işte maaş sağlanması, çalışanlar için güvenli ve sağlıklı ortamların sağlanması, ücret ve terfilerin. Zaten özellikle şundan başlayarak söyleyeyim, şirket kendi içinden yaratıyor sorumluluklarını. Bir de tabii şey var. Bizim ülkemizde herhalde bazı şeyler zorunluluk olmadıkça

yapılmıyor. O da yasal bir yaptırım, cezası olduğu zaman ancak evet yapalım bari haline getiriliyor” (Inoksan Mutfan Sanayi).

“Hem pazardaki rekabet açısından hem de çalışan insanların sosyal hakkı, sigortası, bir takım sosyal aktivitelere katılması, sosyal gereksinimlerini karşılamak, vergisini zamanında ödemek, primleri zamanında ödemek, yasal prosedürlerle iş yapmak, gayri resmi iş yapmamak zorunlu. Olması gereken şey de budur bence diye düşünüyorum. İşletmeler yaşayan bir organizma. Yasal bir çerçeve kurulmak zorunda, işlemlerini yasal olarak yürütmek zorunda, hayatını idame ettirmek için kazanmak zorunda; üretecek, satacak ki kazanacak, kazandığı zaman da çalıştırdığı insanları istihdam ettiği için onların hayatına bir etkisi olacak ama bunu yaparken de çevreye zarar vermeyecek, bir takım zorunlulukların, yasal çerçevenin, teknik çerçevenin dışına çıkmamak kaydıyla. Çalışan insanların hem buradaki hem de dışarıdaki hakları açısından zorunlu olması gerekir hem de çevreye vereceğimiz etkiler açısından gereklidir.

...zaten artık yasal mevzuatın dışına çıkmak gibi kimsenin bir lüksü yok gibi geliyor bana bu saatten sonra. İnsanlar belli bir zaman önce kayıt dışı istihdamlar yapıyordu, bundan birtakım kazançlar elde ediyordu ama artık bunun aldatmaca ya da kandırmaca olduğunun herkes farkına vardı. Küçük işletmeler de dahil merdiven altı diye tabir ettiğimiz işletmeler haricinde büyük işletmeler bu konuda yasal olarak kesinlikle sorumluluklarını yerine getiriyor. Sosyal sorumluluk konusunda bu kadar aktif olmayı yasal zorunluluğa da bağlıyorum. İnsanlar artık yasal sorumluluklarını da bildikleri için olaya bakış açıları da bu nedenle böyle oluyor diye düşünüyorum. Devletin getirdiği bir mekanizma var ama bunu en iyi takip eden çalışanlar ve dışarıdaki insanlar. Artık kimin ne hakkı olduğunu biliyor insanlar, tüketici hakkı, çalışanların hakları, yasal olarak neyi nereye müracaat edeceklerini biliyorlar. İnsanlar bilinçlenmeye başladığı için birbirlerini tabi ki tetikliyorlar. Bu durum da işletmelerin sosyal sorumluluğa önem vermelerini bir anlamda zorunlu kılıyor” (Penguin Gıda)

“Yaptırım noktasında tabii ki devletin ciddi bir etkisi var, özellikle de kurumsal bir şirketseniz tüm faaliyetlerinizi yasal çerçeveler ve etik kurallar doğrultusunda gerçekleştirmek zorundasınız ve her zaman şeffaf olmak zorundasınız” (Üçge Mağaza Ekipmanları).

### ***Eşbiçimliliğe İlişkin Bulgu ve Yorumlar***

Bursa ilinde görüşülen işletmelerin yerine getirdikleri ekonomik, yasal ve etik sorumluluklar Tablo 10’da ve gerçekleştirdikleri gönüllü sorumluluklar ise Tablo 11’de sunulmaktadır. Bursa ilinde görüşülen işletmelerin sosyal sorumluluk uygulamaları arasındaki eşbiçimlilik, söz konusu tablolar kapsamında değerlendirilmektedir.

**Tablo 10: Bursa İlinde Faaliyet Gösteren İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Anlayışına Uygun Davranmaya İlişkin İfadelerinin Karşılaştırılması**

Örnek Olay	Ekonomik Sorumluluklar	Yasal Sorumluluklar	Etik Sorumluluklar
<b>Coşkunöz Metal Form Makina Endüstrisi ve Ticaret A.Ş.</b>	Yalın üretim ile üretim ve çalışan verimliliğinin artırılması Üretim ve yönetim anlamında etkinlik sağlamaya yönelik önlemler alınması	Düzenli vergi ödeme (Maliye Bakanlığı'ndan 50 yıldır düzenli vergi ödeyen kuruluş ödülü) SSK primlerinin düzenli ödenmesi (Bursa'da 20 yıldır kesintisiz en çok SSK primi ödeyen kuruluş ödülü)	OHSAS İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi ile iş kazalarının minimum düzeye indirilmesi İş kazası olması durumunda ömür boyu istihdam garantisi Çalışanları sosyal haklarını eksiksiz yerine getirme Toplu iş sözleşmesinden farklı avantajlar sağlayan özel sigorta uygulaması Çalışanların kişisel gelişimlerine yönelik eğitimlere önem verme
<b>Durmazlar Makina Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	Bursa için geniş istihdam olanağı sağlama Yeni iş alanları yaratma Yalın üretim sistemi çerçevesinde üretim kaynakları ve hammadde konusunda tasarrufa yönelik önlemler alma	Düzenli vergi ödeme Sigortasız işçi çalıştırmama	Çalışanların ve ülkenin yararına olarak gerçekleştirilen tüm faaliyetler etik sorumluluk kapsamında değerlendirilmiştir
<b>İnoksan Mutfak Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	Rekabet gücünün ve verimliliğin artırılmasına yönelik olarak Türkiye'de yalnızca İnoksan'a özgü olan üretim hattının kurulması Sektörel yeniliklerde öncü olma	Düzenli vergi ödeme Çalışanların ücretlerinin yasal çerçeveler içinde ödenmesi	Çalışanların sosyal ihtiyaçlarına yönelik organizasyonlar gerçekleştirilmesi Çalışan memnuniyet anketi doğrultusunda gerekli düzeltmelerin yapılması Çalışanların fikirlerine önem verme Güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı hazırlama
<b>Özdilek Ahşveriş Merkezleri ve Tekstil Sanayi A.Ş.</b>	Krizle rağmen büyüme	Çalışanların sigorta primlerinin yasal çerçeveler içinde ödenmesi Fazla mesai ücretlerinin düzenli şekilde ödenmesi	Rekabet konusunda etik kurallara uyma Çalışanların motivasyon ve eğitim ihtiyaçlarına önem verme Tüketicinin bilgilendirilmesine yönelik çalışmalar (Tüketiciyi Koruma Derneği Başkanının seminer vermesi için Bursa'ya davet edilmesi)
<b>Penguen Gıda Sanayi A.Ş.</b>	2009 yılı için %24 oranında büyüme Rekabet gücünü artırmaya yönelik yenilikçi makine ve teçhizat yatırımları Maliyetleri düşürmeye yönelik önlemler	Vergi ödemelerini zamanında ve düzenli bir şekilde yapma SSK ödemelerini düzenli bir şekilde yapma Bütün ekonomik faaliyetleri belgeleme	Çalışanların ücretlerini zamanında ödeme Ürün kalitesinden ödün vermeme ve tüketiciyi bu yönde bilgilendirme
<b>Üçge Mağaza Ekipmanları Paz. Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	Yalın üretim sistemine geçerek maliyetleri azaltmak, verimliliği ve esnekliği artırmak Maliyetleri düşürmeye yönelik önlemler ve yatırımlar gerçekleştirmek	Düzenli vergi ödemesi Çalışanların haklarına ve maaşlarına ilişkin yasal sorumlulukların yerine getirilmesi	Çalışanların sosyal ihtiyaçlarına yönelik olarak işletme bünyesinde sportif faaliyetler vb. düzenlemek Çalışanların motivasyonlarının artırılmasına yönelik önlemler almak Müşterileri ürün teslimatı noktasında mağdur etmemeye yönelik önlemler almak
<b>Yeşim Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	Yalın üretim sistemi ile ürün kalitesini artırmaya ve maliyetleri düşürmeye yönelik önlemler alma İş sonuçlarını ölçmeye ve geliştirmeye yönelik aksiyonlar alma	Türkiye yasalarında yer alan tüm yasal sorumlulukların yerine getirilmesi Yurtdışındaki müşterilerin yasal uygulamaları daha etkin ise, bu yöndeki beklentileri karşılama	İşçi sağlığı ve güvenliği konusunda gerekli tüm önlemlerin alınması Çalışanlara ilişkin çalışma süreleri, fazla mesai gibi tüm unsurların tanımlı olarak gerçekleştirilmesi

**Tablo 11: Bursa İlinde Faaliyet Gösteren İşletmelerin Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Karşılaştırılması**

Örnek Olay	Kültür-Sanat	Eğitim	Çevresel Faaliyetler	Sağlık ve Sosyal Yardım	Kamusal İhtiyaçlar
<b>Coşkunöz Metal Form Makina Endüstrisi ve Ticaret A.Ş.</b>		Bursa M.Kemal Coşkunöz Anadolu Teknik Lisesi Coşkunöz Eğitim Vakfı kapsamında maddi olanaksızlıklar nedeni ile üniversiteye gidemeyen çocuklara meslek edindirmeye yönelik teknik eğitim verme Bursa ilindeki okullara yardım ve destek sağlama Lise ve üniversite öğrencilerine burs sağlama Öğrenci yurtlarına destek olma Uludağ Üniversitesi'nin çeşitli birimlerine teknik destek sağlama			Coşkunöz Spor Klübü kapsamında sportif faaliyetleri destekleyerek gençlerin gelişimine katkıda bulunma Coşkunöz Bayan Voleybol Takımı Uluslararası Eskrim Dünya Şampiyonası'nın Bursa'da gerçekleştirilmesini sağlama
<b>Durmazlar Makina Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>		İşletme kurucusu Ali Durmaz adına yaptırılmış iki adet ilköğretim okulu Uludağ Üniversitesi Eğitim ve Mühendislik Fakültesi inşaatı BEGEV Geliştirme Vakfı ile ortak teknik eğitim faaliyetlerinde bulunma Endüstri Meslek Lisesine teknik ekipman ve eğitmen desteği sağlama İhtiyaç sahibi çocuklara staj olanakları sağlama			Bursa'da spor tesisi yaptırma Bursa Spor Kulübünde çocuk tribünü yaptırma Belediye ile ortak çevre düzenleme faaliyetlerinde bulunma Bursa Festivali'ne sponsor olma
<b>İnoksan Mutfak Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>		Milli Eğitim Bakanlığı ile ortaklaşa yürütülen mesleki eğitim projesi kapsamında gençlere sektörlü öğretme ve meslek sahibi edindirme Genç kızlara mesleki eğitim vermeye yönelik 'Deniz Yıldızları' projesi Uludağ Üniversitesi Turizm Otelcilik Bölümü öğrencilerine, işletme bünyesindeki İnoksan Akademi'de uygulama yapma olanağı sağlanması			
<b>Özdilek Ahşveriş Merkezleri ve Tekstil Sanayi A.Ş.</b>	Belediyenin düzenlediği kültür-sanat faaliyetlerine destek olma	Bursa Naz Özdilek İlköğretim Okulu Bursa Hüseyin Özdilek Anadolu Tekstil Meslek Lisesi Özdilek Vakfı kapsamında ihtiyaç sahibi öğrencilere burs verilmesi	Özdilek hatıra ormanı Orman Hastasında ücretsiz fidan dağıtma		
<b>Penguen Gıda Sanayi A.Ş.</b>		Bursa'da işletmenin kurucusu adına yaptırılmış 2 adet ilköğretim okulu BTSO tarafından gerçekleştirilen Meslek Lisesi Projesine destek Bursa Kuşboğazı köyünde yer alan ilköğretim okuluna bilgisayar sınıfı kurulması İhtiyaç sahibi öğrencilere gıda, kitap vb. yardımlarda bulunma		Özrümlüler için gerçekleştirilen kermeslere gıda yardımı	Emniyet Müdürlüğü tarafından gerçekleştirilen Eğitim Projesi'ne destek Jandarma binasının inşaatının yapılması
<b>Üçge Mağaza Ekipmanları Paz. Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>		Dağ köylerinde yer alan okulların onarımına yönelik malzeme desteği ve çalışanların onarım sürecine gönüllü katılımı	Tema Vakfı ile ortak fidan dikme projesi	Belediyenin yardıma muhtaç vatandaşlar için gerçekleştirdiği gıda market projesine destek	Bursa satranç takımına destek olma
<b>Yeşim Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>		Bursa Şükrü Şenkaya İlköğretim Okulu Bursa Şükrü Şenkaya Anadolu Lisesi Şükrü Şenkaya eğitim bursu kapsamında ihtiyaç sahibi öğrencilere yardım edilmesi			Şükrü Şenkaya Futbol Okulu Bursa'daki çocukların spor yapmalarına ve ağırlıklı olarak basketbol alanında altyapıdan sporcu yetiştirmeye yönelik olarak Yeşim Spor

Sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma kapsamında ele alınan ekonomik, yasal ve etik sorumluluklar eşbiçimlilik açısından değerlendirildiğinde; Tablo 10'da görüldüğü üzere ekonomik sorumluluklar anlamında yalın üretim sistemine geçerek maliyetleri düşürme, dört işletme tarafından vurgulanmıştır. Yasal ve etik sorumluluklar konusunda tüm işletmeler vergilerin düzenli ödenmesi ve çalışanlara yönelik yasal ve etik sorumluluklar üzerinde durulmuş, yalnızca iki işletme rekabet ve tüketicilere yönelik sorumluluklara atıfta bulunmuştur. Bu noktada çevre ile ilgili yasal ve etik sorumluluklara hiç değinilmemesi dikkat çekmektedir. Ancak bu noktada önemle vurgulanması gerekir ki; işletme yöneticisinin belirli sorumluluklara atıfta bulunmaması, işletmenin söz konusu sorumlulukları yerine getirmediği anlamına gelmemekte fakat atıfta bulunduğu sorumluluklara önem ve öncelik verdiği varsayımından hareket edilmektedir. Bu çerçevede H<sub>7</sub> hipotezinin kısmen desteklendiği ifade edilebilir.

Bursa ilinde bulunan işletmelerin gerçekleştirdikleri sosyal faaliyetler eşbiçimlilik açısından değerlendirildiğinde; Tablo 11'de görüldüğü üzere faaliyetlerin odak noktasını, başta mesleki ve teknik eğitim olmak üzere eğitime yönelik olarak gerçekleştirilen sosyal sorumluluk faaliyetleri oluşturmaktadır. Bursa ilinde görüşülen işletmelerin tamamı, kültürel-bilişsel, normatif ve düzenleyici baskılarda özellikle mesleki ve teknik olmak üzere eğitim konusunun önemle vurgulanmasına paralel olarak, yoğun bir şekilde eğitime yönelik sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmakta ve Tablo 11'de de görüldüğü üzere Bursa ilinde görüşülen beş işletme, mesleki ve teknik eğitim verme, meslek ve teknik liselerine destek olma, meslek ve teknik lisesi yaptırmaya gibi faaliyetlerde bulunmaktadır. Bunun yanı sıra ikincil olarak özelliklere çocuklara ve gençlere yönelik sportif faaliyetlere verilen önem dikkat çekmektedir. Bu anlamda H<sub>8</sub> hipotezinin önemli ölçüde desteklendiği ifade edilebilir.

Son olarak gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinin gerçekleştirilme şekli açısından Bursa ilini genel olarak değerlendirdiğimizde ise; bu konuda kurumsal baskı ve taleplerden ziyade, işletmelerin suistimalleri engelleme, işlerin doğru yapılp yapılmadığını görme, kendi deneyimini katma gibi arzularının etkili olduğu görülmektedir. Bu çerçevede Özdilek hariç olmak üzere, tüm işletmeler nakdi yardımı

tercih etmediklerini, gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerini ağırlıklı olarak gönüllü çalışma ve aynı yardım yöntemleri ile gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Ancak buradaki benzerlik, aynı kurumsal baskı ve taleplere benzer yanıtlar vermeden ziyade, işletmelerin kendi bakış açılarından kaynaklanmaktadır. Genel olarak Bursa ilindeki işletmelerin ve insanların sosyal sorumluluk konusundaki bilinç düzeyinin yüksek olması nedeniyle, daha fazla katkıda bulunabilme amacıyla sosyal sorumluluk faaliyetlerinin bilfiil içinde olmayı tercih ettikleri düşünülmektedir. Bu anlamda gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinin gerçekleştirilme şekline ilişkin olarak oluşturulan  $H_{2b}$ ,  $H_{4b}$  ve  $H_{6b}$  hipotezlerini destekleyen bir bulguya ulaşılmamıştır.

Bu çerçevede örnek olaylara göre Bursa ili bazında desteklenen hipotezler Tablo 12’de sunulmaktadır.

**Tablo 12: Araştırma Hipotezlerinin Bursa İli Bazında Değerlendirilmesi**

Örnek Olay	Kültürel-Bilişsel Baskılar				Normatif Baskılar				Düzenleyici Baskılar				Eşbiçimlilik			
	Sosyal Sorumluluk Anlayışına Uygun Davranma	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinde Bulunma	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Odak Noktası	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Gerçekleştirilme Şekli	Sosyal Sorumluluk Anlayışına Uygun Davranma	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinde Bulunma	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Odak Noktası	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Gerçekleştirilme Şekli	Sosyal Sorumluluk Anlayışına Uygun Davranma	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinde Bulunma	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Odak Noktası	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Gerçekleştirilme Şekli	Sosyal Sorumluluk Anlayışına Uygun Davranma	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri		
	H <sub>1</sub>	H <sub>2</sub>	H <sub>2a</sub>	H <sub>2b</sub>	H <sub>3</sub>	H <sub>4</sub>	H <sub>4a</sub>	H <sub>4b</sub>	H <sub>5</sub>	H <sub>6</sub>	H <sub>6a</sub>	H <sub>6b</sub>	H <sub>7</sub>	H <sub>8</sub>		
Coşkunöz Metal Form Makina End. ve Ticaret A.Ş.		+	+		+	+	+		+	+	+		Kısmen +	+		
Durmazlar Makina San. ve Ticaret A.Ş.		+	+			+	+		+	+	+					
İnoksan Mutfak San. ve Ticaret A.Ş.		+	+			+	+		+	+	+					
Özdilek Alışveriş Merkezleri ve Tekstil San. A.Ş.						+	+			+	+					
Penguen Gıda Sanayi A.Ş.		+				+	+		+	+						
Üçge Mağaza Ekipmanları Paz. San. ve Ticaret A.Ş.		+	+		+	+	+		+	+	+					
Yeşim Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş.		+			+	+	+			+						

### 4.3.2. Gaziantep İline İlişkin Değerlendirme

Bu bölümde Gaziantep ilinin sosyo-ekonomik yapısına ilişkin genel bilgilere yer verildikten sonra, Gaziantep ili kapsamında görüşülen Akteks Akrilik İplik Sanayi ve Ticaret, Gürteks İplik Sanayi ve Ticaret, Kaplan Kardeşler Halı Sanayi ve Ticaret, Merinos Halı Sanayi ve Ticaret, Sanko Holding, Ünal Sentetik Dokuma Sanayi ve Ticaret ve Yasin Kaplan Halı Sanayi ve Ticaret yöneticilerinin, sosyal sorumluluk uygulamalarının kurumsal kuram perspektifinden değerlendirilmesine ilişkin ifadelerine ve söz konusu ifadelerin araştırma hipotezleri açısından değerlendirilmesine yer verilecektir.

#### 4.3.2.1. Gaziantep İline İlişkin Genel Bilgiler

Gaziantep ilinin nüfusu, 2009 Nüfus Kayıt Sistemi sonuçlarına göre 1 653 670 kişidir. Şehirde yaşayanların oranı % 88, köyde yaşayanların oranı % 12'dir. Yine aynı nüfus sayımı sonucuna göre, ilin nüfus yoğunluğu ise km<sup>2</sup> başına 243 kişidir.

Gaziantep ili şehirleşme oranı, yıllık nüfus artış hızı ve sanayi iş kolunda çalışanların toplam istihdama oranı bakımından Türkiye ortalamalarının üstündedir. Kişi başına gayri safi yurtiçi hasıla ve tarım kolunda çalışanların toplam istihdam oranı ise Türkiye ortalamasının altındadır<sup>290</sup>. Türkiye İstatistik Kurumu İl Bazında İşgücü Göstergeleri'ne göre, 2009 yılı itibariyle Gaziantep'te İşgücüne Katılma Oranı % 42.8, İşsizlik Oranı % 17.4 ve İstihdam Oranı % 35.3 şeklindedir<sup>291</sup>.

Devlet Planlama Teşkilatının 2003 yılında gerçekleştirdiği İllerin ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması'na göre Gaziantep; İllerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralamasında 20. sırada ve İkinci Derecede Gelişmiş İller Grubunda yer almaktadır. İmalat Sanayi Gelişmişlik sıralamasında 7. Sırada yer alan Gaziantep, Sağlık Sektörü Gelişmişlik Sıralamasında 37. ve Eğitim Sektörü Gelişmişlik Sıralamasında 53. sırada yer almaktadır. Gaziantep Genel Gelişmişlik sıralamasında nispeten üst sıralamalarda yer almasına rağmen, özellikle Eğitim Sektörü Gelişmişlik sıralamasında alt sıralarda yer almaktadır. Gaziantep'in eğitim sektörü yatırımları ile

<sup>290</sup> Bölgesel Göstergeler TRC1: Gaziantep, Adıyaman, Kilis, 2009, Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası, 2010, s.x

<sup>291</sup> [http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?tb\\_id=25&ust\\_id=8](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?tb_id=25&ust_id=8)

genel eğitim düzeyi açısından nisbi olarak düşük bir performansa sahip olduğu gözlenmektedir<sup>292</sup>.

Gaziantep nüfusu, ekonomik yapısı, turizm potansiyeli ve Büyükşehir statüsü ile bir metropol şehirdir. Güneydoğu Anadolu'yu batıya, Akdeniz ve Ortadoğu'ya bağlayan kara ve demir yollarının merkez noktası olması, Gaziantep Havaalanı'nın uluslararası niteliğe çıkarılmış olunması ile mal, hizmet ve ziyaretçi akışını yoğunlaştırmaktadır. Coğrafi yönden GAP'ın giriş kapısı, sanayisi ve ticari hacmi ile de GAP kalkınmasında temel teşkil eden Gaziantep, ekonomik yönden çevresindeki 18 ili etkisi altında tutmaktadır. İlde özellikle tekstil ve gıda sanayileri gelişmiştir.

Gaziantep, sanayi ve ticaret yapısıyla Türkiye ekonomisinde önemli bir yer tutmaktadır. Gaziantep'in kurulu büyük sanayi işyerleri sayısı Türkiye genelinin %4'ünü, küçük sanayi işyerleri sayısı ise % 6'sını oluşturmaktadır. Bu yapısıyla küçük ve orta ölçekli işyerleri başta olmak üzere sanayi sektörü, geniş istihdam olanakları sunmaktadır. İktisaden faal nüfusun %28.72'si imalat sanayi kollarında çalışmaktadır<sup>293</sup>.

Dış Ticaret Müsteşarlığı ve Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) verilerine göre 2000 yılında 435 milyon dolar seviyesinde olan Gaziantep ihracatı, 10 yıllık dönemde 3,5 milyar dolar düzeyine gelerek 8 katına ulaşmıştır. Gaziantep'in son 10 yıllık ihracat rakamları incelediğinde ortalama ihracat artış oranının % 26 düzeyinde olduğu görülmektedir<sup>294</sup>.

Okur-yazarlık oranının %84,9 olduğu Gaziantep ilinde, 1452 adet ilk ve orta dereceli okul mevcuttur. Söz konusu okulların 413'ü okul öncesi eğitim, 631'i ilk öğretim, 68'i genel lise ve 57'si mesleki ve teknik eğitim lisesi niteliğindedir<sup>295</sup>. Kuruluşundan bu yana dengeli bir şekilde gelişmesini sürdüren Gaziantep Üniversitesi, çevre ilçelere yayılarak bir bölge üniversitesi haline gelmiştir. İlde 2009 yılında Zirve Üniversitesi kurulmuştur.

---

<sup>292</sup> Devlet Planlama Teşkilatı, **İllerin ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması**, Yayın No DPT 2671, 2003.

<sup>293</sup> <http://www.gaziantep.net/detay.php?id=1244>

<sup>294</sup> <http://www.ekotrent.com/haber/20100814/Gaziantep-ihracatini-8-kat-arttirdi.php>

<sup>295</sup> **Bölgesel Göstergeler TRC1: Gaziantep, Adıyaman, Kilis, 2009**, s.55

Gaziantep'teki ilçe sayısı 9, belediye sayısı 22, köy sayısı ise 435'dir. 2009 yılında gerçekleştirilen Mahalli İdareler Seçim sonuçlarına göre 22 belediyenin 14'ü Adalet ve Kalkınma Partisi, 3'ü Cumhuriyet Halk Partisi, 2'si Demokrat Parti, 1'i Milliyetçi Hareket Partisi ve 1'i Saadet Partisi tarafından yönetilmektedir. İlde 82 adet sivil toplum kuruluşu mevcuttur<sup>296</sup>.

İstanbul Sanayi Odası (ISO) tarafından 2008 yılı için açıklanan Türkiye'nin Birinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Listesinde 10 işletme ile yer alan Gaziantep'in, Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Listesinde 21 işletmesi yer almıştır<sup>297</sup>.

#### **4.3.2.2. Gaziantep İline İlişkin Bulgu ve Yorumlar**

Gaziantep ilinde görüşülen işletme yöneticilerinin sosyal sorumluluk kavramının tanımına ilişkin ifadeleri değerlendirildiğinde; tanımların ağırlıklı olarak zorunluluk, yükümlülük, görev, borç ve yardım etme gibi kavramlar çerçevesinde ele alındığı görülmektedir. Tablo 13'te görüldüğü üzere, Gaziantep ilinde faaliyette bulunan işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışları, genel olarak Allah rızası kazanma, zekat verme, maneviyattan kopmama gibi kavramlarla ve dini inanç sistemi çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu çerçevede Gaziantep ilinde sosyal sorumluluk anlayışının temelini hayır işleme ve ihtiyaç sahibi insanlara yönelik sosyal yardımlar yapma gibi faaliyetler oluşturmaktadır.

Sosyal sorumluluk faaliyetlerini ağırlıklı olarak Gaziantep iline yönelik olarak gerçekleştiren Sanko Holding ve Merinos Halı hariç olmak üzere, görüşülen tüm işletmeler sosyal sorumluluk faaliyetlerinin tamamını Gaziantep iline yönelik olarak gerçekleştirmektedir. Sosyal sorumluluk uygulamaları için biçimsel olarak görevlendirilmiş birey ya da departman açısından değerlendirildiğinde ise, Gaziantep ilinde genel eğilimin spesifik olarak bir birey ya da birimin görevlendirilmesinden ziyade, sosyal sorumluluk uygulamalarının yönetim kurulu üyeleri tarafından yürütüldüğü görülmektedir.

<sup>296</sup> Bölgesel Göstergeler TRC1: Gaziantep, Adıyaman, Kilis, 2009, s.72

<sup>297</sup> <http://www.iso.org.tr/tr/web/statiksayfalar/index.aspx?ref=1>

Sosyal sorumluluk uygulamalarının işletme için sağlayacağı düşünölen fayda ya da avantaja ilişkin ifadeler incelendiğinde; göröşölen işletmelerin hiçbirisi müşteri, marka imajı gibi finansal performansa ilişkin bir kavram kullanmamış, daha çok Allah rızası kazanma, çalışanların aidiyet duygusunu artırması, şehirde söz sahibi olma, toplumda takdir edilen bir işletme olma, kurumların takdirini kazanma gibi beklentiler vurgulanmıştır. Gaziantep ilinde göröşölen işletmeler, faaliyetleri kamuoyuna duyurma açısından değerlendirildiğinde ise, sosyal sorumluluk anlayışında etkili olan dini inanç sistemine paralel olarak, faaliyetlerin kamuoyuna duyurulmaması, aksine gizli tutulması için çaba gösterilmesi, Gaziantep ilinde göröşölen tüm işletmelerde gözlemlenmektedir.

Gaziantep ilinde göröşölen işletmelerin genel sosyal sorumluluk uygulamalarına ilişkin ifadeleri, Tablo 13'te özetlenmektedir.

**Tablo 13: Gaziantep İlinde Faaliyet Gösteren İşletmelerin Genel Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Karşılaştırılması**

Örnek Olay	Sosyal Sorumluluk Tanımı	Biçimsel Politika	Görevlendirilen Birey ya da Bölüm	Vakıf	Ayrılan Bütçe (Yerel/Ulusal)	Beklenen Fayda	Kamuoyuna Duyurma
<b>Akteks Akrilik İplik Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	Hem şirket kültürü olarak hem de kendi anlayışımıza göre bir kurumun, işletmenin bulunduğu ortam içerisindeki hem halka hem devlete karşı yerine getirmesi gereken, aslında bir zorunluluk olarak nitelendirilebilen bir duruş şekli.	İşletme misyonu içinde bahsediliyor	Genel müdür, genel müdür yardımcıları, mali ve idari işler müdürleri, insan kaynakları müdürlerinden oluşan çözüm komitesi.	Mevcut değil.	200 000 - 250 000 TL Faaliyetlerin tamamı Gaziantep için	Çalışanların aidiyet duygusunun artması Kendilerini güvende hissetmeleri Şehirde söz sahibi olma	Kamuoyuna duyurma konusunda bir çaba yok. Açılışlar genelde görsel basın tarafından takip ediliyor
<b>Gürteks İplik Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	Bir kurumun var olmasında toplumun mutlaka bir katkısı ve etkisi vardır. Sosyal sorumluluk dediğimiz kavram da öncelikle bu katkıya bir cevap olmasıdır. Madem ben firmamı bu toplumda var ettim, bu topluma karşı bir sorumluluğum vardır. En azından manevi bir borcum vardır.	Mevcut değil.	İnancın ve zekat konusunun öne çıktığı bir fon tarafından gerçekleştirilmekte. Fon, yönetim kurulu üyelerinin eşlerinden oluşmaktadır.	Mevcut değil.	150-160 bin \$ Faaliyetlerin tamamı Gaziantep için.	Allah rızası İleride burs alan çocukların gelip çalışarak firmaya katkı sağlamaları Çocuğuna burs verilen çalışanın işletmeye bağlılığının artması	Kamuoyuna duyurulmaması için özel çaba, gizli tutulması gerektiği düşünülüyor.
<b>Kaplan Kardeşler Halı Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.</b>	İşletmelerin amacı kar elde etmektir. Bu kar, toplumla birlikte çalışan insanlarla veya şehrin birtakım mekanizmaları kullanılarak elde edilir. Elde edilen karın topluma belli oranda geri dönüşümü gerekmektedir.	Mevcut değil.	Spesifik bir departman ya da birey yok, yer yer herkes yetkili oluyor.	Mevcut değil.	Zekat ve dini zorunluluklar hariç 500.000-800.000 arası bir düzeyde. Zekat kısmı daha fazla. Faaliyetlerin tamamı Gaziantep için	İyi bir firma izlenimi bırakması Kurumlar tarafından takdirini artırması	Kamuoyuna duyurma konusunda bir çaba yok. Etkinliklere vali, kaymakamlar, belediye başkanları da katıldıkları için yerel ve ulusal basın katılıyor.
<b>Merinos Halı Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	İnsan sosyal varlık olduğu için tabii ki diğer insanlarla ilişki içerisinde bulunduğu zaman, o ilişkinin gerektirdiği görevleri yapması gerekir. İhtiyacı olan bir insana yardım etmek şeklinde olabilir veya toplum yararına kurulu derneklerde, örgütlerde görev alıp bu şekilde diğer yardıma ihtiyacı olan insanlara maddi ya da manevi yardımda bulunmak gibi.	Mevcut değil.	Spesifik bir departman ya da birey yok, genelde yönetim kurulu görev alanı içerisinde ya da uygulaması içerisinde yapılıyor.	Mehmet Erdemoğlu Vakfı	Cironun %1'i Ağırlık Gaziantep ve Besni'de yapılan faaliyetler.	Toplumun bir bütün olarak kalkınması ve gelişmesi Çalışanların işletmeyi sahiplenmesi Toplumda firma olarak sözü edilen, beğenilen, takdir edilen bir firma olma	Davet etme, açılış yapma, yapılan faaliyetin sonuçlandığını ve devreye girdiğini duyurma anlamında çalışmalar, daha çok yerel basın. Abartılmamasına özen gösteriliyor.
<b>Sanko Holding</b>	Mutlaka sosyal hayatta bazı kişilere, bazı kurumlara görevler verilir. Bu kişiler ya da kurumlar da gözlemler, nereye yardımcı olmak, hangi konulara eğilmek lazım.	Mevcut değil.	Holding'e bağlı her şirkette belli bir sorumlu var ve onlar Sani Konukoğlu Vakfı Genel Sekreteri ile diyalog kurarak onay alıyorlar.	Sani Konukoğlu Vakfı	8,5 trilyon. Faaliyetlerin %75'i Gaziantep iline, %25'i diğer illere yönelik	Antep halkının Sanko'yu sevmesi ve Sanko'yu Antep'in sahibi olarak değerlendirmesi Eğitim anlamında insana yatırım yapma	Holding'in veya Vakfın özel bir çabası yok. Özellikle yerel basın zaten sürekli takip ediyor. Yardım edilen çocuklarının resmi çektilirilmiyor.
<b>Ünal Sentetik Dokuma Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	Öncelikle doğru ürünü karlı bir şekilde üretilip piyasaya sunmakla sorumlusunuz ve toplum sağlığını düşünerek sağlığa zararlı ürün üretmemelisiniz, ikincisi çalışanlarınıza karşı sosyal sorumluluk, onların çalışma şartlarını en iyi şekilde sağlamak.	ISO kapsamında belirlenen standart	Spesifik bir departman ya da birey yok, genelde yönetim kurulu görev alanı içerisinde karar veriliyor.	Mevcut değil.	Ayrılan miktar gizli tutuluyor. Faaliyetlerin tamamı Gaziantep için.	İşletmenin imajı üzerinde olumlu etkilerinin olması Sosyal tatmin	Kamuoyuna duyurma yönünde bir çaba yok Yapılan hayrın duyurulmaması gerektiğine inanılıyor.
<b>Yasin Kaplan Halı Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	Maneviyattan kopmadan kişilere karşı olan yükümlülüklerimizi yerine getirmek olarak	Mevcut değil.	İnsan Kaynakları Departmanı	Mevcut değil.	2009 yılında 290.000 olarak belirlenip, 300.000'in üstüne çıkmış. Faaliyetlerin tamamı Gaziantep için	Allah rızası Çalışan memnuniyetinin artması	Kamuoyuna duyurulmaması için özel çaba, gizli tutulması gerektiği düşünülüyor.

### ***Kültürel-bilişsel Baskılara İlişkin Bulgu ve Yorumlar***

Gaziantep ili için kültürel bilişsel baskıların sosyal sorumluluk uygulamaları üzerindeki etkisine yönelik ifadeler değerlendirildiğinde; Akteks Akrilik İplik yöneticisi hariç olmak üzere görüşülen tüm yöneticiler, Gaziantep halkının sosyal sorumluluk konusundaki beklentilerini ihtiyaç sahibi insanlara yardımcı olma olarak değerlendirmişlerdir. Görüşülen işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerinin ağırlık noktasını, çalışanlara ve ihtiyaç sahibi insanlara yönelik sosyal yardımlarda bulunmanın oluşturduğu göz önüne alındığında, Gaziantep ili için H<sub>2</sub> ve H<sub>2a</sub> hipotezlerinin önemli ölçüde desteklendiği ifade edilebilir. Söz konusu hipotezleri destekleyen ifadeler şu şekilde sıralanmaktadır:

“...bu kavram bize çok çok yabancı açıkçası, aslında belki bir kısmını yapıyoruz ama, bunun sizin bildiğiniz gibi sistemli şekilde yapması konusunda bizler de çok çok yabancıyız yani bu kavrama.

Antep halkı da çok farklı değildir diye düşünüyorum. Bunu sosyal sorumluluktan ziyade inanç yönüyle ele aldıklarını zannediyorum. Yani işte zekat, fitre konusunda, mesela işte ramazan gelmiştir, görürsünüz, insanlar birbiriyle yarışır burada yani yardımcı olmak için. Antep halkının sosyal sorumluluktan anladığı fakire fukaraya yardım etme diyebilirim yani....Çünkü hep İslami boyutta baktık bu konuya dini boyutta baktık” (Gürteks İplik Sanayi)

“Antep halkında örneğin bir sosyal yardım yapılırken bir sosyal sorumluluk projesinde eğer ihtiyacı olan ailelere yardım bağlanması veya işte maddi bir takım olgular varsa katılım oldukça yüksek oluyor. Ancak eğitimle ilgili istihdamla ilgili buna benzer şeylerle daha çok geleceği ilgilendiren kişisel gelişimi ilgilendiren konularda katılım maalesef az oluyor. Beklenti genel olarak bu yönde” (Kaplan Kardeşler Halı Sanayi)

“...buradaki yine önde gelmiş sanayicilerin ya da insanların çocukları eğitim amacıyla yurtiçine yurtdışına gitse bile dönüp dolaşıp yine aldığı bilgi ve tecrübeyi yine Gaziantep’te kullanmaktadır. Bu güneydoğuya ve Gaziantep’e özgü bir özellik ve bunun bir parçası budur. İkinci parçası da bu insanların, bu yörede yaşayan insanların paylaşımcı olmasıdır. Hep bana hep bana diyerek değil....bunu birçok örneklerini görebiliriz. Dolayısıyla bu sosyal sorumluluk bu yörenin insanının bir kültürel yapısında gelen bir gelenektir, bir ananedir.

....aile duyguları kuvvetlidir, birlik beraberlik duyguları kuvvetlidir. Tabi ki aile duygusu sadece birinci çekirdek aileyi kapsamaz. İlk başta anne, baba, kardeş, çocuk, eş gelir. Sonra amcaoğlu, dayıoğlu, halaoğlu gelir ve zincir yayılarak devam eder. Dolayısıyla Gaziantep’teki insanlar önce çekirdek sonra da birinci, ikinci, üçüncü zincirin halkasındakileri hep aileden gördüğü için zaten ihtiyacı olana yardım etmek, birlikte olmak, beraber olmak için hep aynı katkıyı sağlarlar ve beklerler” (Merinos Halı).

“Gaziantep halkı sosyal göç alana kadar kanaatkar, verilenle yetinen, sakin ve uyumluydu, ama göç Gaziantep’i bozdu....Şimdi, yeni gelen kesim maalesef aç ve kötü bir alışkanlıkla her şeyi devletten veya patronlardan bekliyorlar. Halkın anlayış tarzı bu maalesef” (Sanko Holding)

“Şimdi bakın bunlar ekonomik. 1980’lerde Gaziantep pek sanayileşmemişti daha, geliri çok sınırlıydı, sadece ticaretle gelir elde eden bir kentti. 1985 ten sonra sanayileşme biraz daha yoğunluk kazandı. Dolayısıyla sanayileşmeyle birlikte kente para girmeye başladı. Doğudan varlıklı olan insanlar bu kente göç etmeye başladılar, burada bir kapital oluştu. Tabii ki bunun yanı sıra gelir düzeyi çok düşük olan bir kesim de var burada, özellikle göçle beraber artan. Halk bir anlamda bu iki kesim arasında dengenin kurulması şeklinde yaklaşıyor sosyal sorumluluğa.....Antep’te aç insan olmaması için herkes gayret ediyor. Bunlar Antep’te çok yapılıdır. Eskiden beri olan bir kültürdür. Antep’in kendi kültüründe vardır” (Ünal Sentetik Dokuma)

“Antep sanayi memleketi olduğu için Antep’te çalışmak her şeyden önce gelir. Ancak özellikle son yıllarda çevre illerden çok yoğun göç alıyor. 1,5 milyon nüfusu oldu Antep’in. Herhalde 700.000’e yakın çevre illerden gelmiştir. İşte sorsanız bizim şirkette çalışan 700 kişinin, 700 personelimiz var bizim burada, muhtemelen bir 300 kişilik kısmı çevre illerden gelmiştir. Öyle olunca tabii ki şehrin genelinde bir değişim söz konusu oldu, yardıma muhtaç insanların sayısında bir artış oldu, Antep halkı da yardımsever bir halk olduğu için, genellikle aç insanların doyurulması olarak anlar sosyal sorumluluğu” (Yasin Kaplan Halı Sanayi).

Ancak Gaziantep ili için  $H_1$  hipotezi ile ifade edilen kültürel-bilişsel baskıların sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma üzerindeki etkisini destekleyen bir ifade ortaya konmamıştır.

### ***Normatif Baskılara İlişkin Bulgu ve Yorumlar***

Gaziantep ilinde normatif baskıların sosyal sorumluluk faaliyetleri üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde; daha çok kurumsal işletmelerin etkili olduğu görülmektedir. Görüşülen işletme yöneticilerinin tamamı, Gaziantep ilindeki büyük ölçekli ve kurumsal işletmelerin, sosyal sorumluluk konusunda üzerine düşen görevi gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. Ancak sivil toplum anlamında değerlendirildiğinde, Gaziantep için bilinçli ve sistemli bir çabadan ziyade, yardım toplama, bağış yapma gibi talepler doğrultusunda işletmelere başvurulduğu, ağırlıklı olarak yardımlaşma derneklerinin ya da vakıflarının bu tür talepleri işletmelere yönelttiği görülmektedir. Bu anlamda Gaziantep ilinde görüşülen işletmelerin sosyal sorumluluk konusunda sivil toplum örgütlerinden kaynaklanan normatif baskıları çok yoğun bir şekilde hissetmedikleri ifade edilebilir. Benzer şekilde görüşülen işletmeler Gaziantep Sanayi Odasının ya da Ticaret Odasının etkisine atıfta bulunmamışlardır.

Normatif kurumsal baskılar, gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinin odak noktası üzerindeki etkisi açısından değerlendirildiğinde ise; görüşülen işletme yöneticileri, özellikle kurumsal işletmelerin, çalışanlarına ve ihtiyaç sahibi kişilere yönelik olarak gerçekleştirilen gıda, giyecek, yakacak gibi ihtiyaçları sağlama şeklindeki yardımlarını ve eğitim konusundaki sosyal sorumluluk faaliyetlerini vurgulamışlardır. Yine benzer şekilde Gaziantep ilinde faaliyette bulunan sivil toplum örgütlerinin ağırlıklı olarak ihtiyaç sahibi insanlara yönelik yardımlaşma derneği ya da vakfı niteliği göstermesi, Gaziantep ilinde sosyal yardımlara verilen önemin bir göstergesi niteliğindedir. Bu anlamda Gaziantep ili için H<sub>4</sub> ve H<sub>4a</sub> hipotezlerinin desteklendiği ifade etmek mümkündür. Söz konusu hipotezleri destekleyen ifadeler şu şekilde sıralanmaktadır:

“Gaziantep’te parmakla sayılacak kadar az firma var... Organizede binden fazla firma var, bu firmaların çoğu küçük ve orta ölçekli niteliğinde olan firmalar. Parayı çok kazananlar var ama kurumsallaşmış değil. Çoğu aile işletmeleri. Ama kurumsallaşmış firmaları saydığımız zaman dediğim gibi iki elin parmaklarını geçmez. Bu kurumsallaşmış firmalarında farklı sektörlerden olsa bile sosyal sorumluluk konusunda üzerlerine düşen görevi yaptıklarını düşünüyorum.

...özellikle eylül ayı içerisinde çeşitli kışlık gıda yardımları olur, ramazan ayında yapılan yardımlar vardır, burs konusunda destekleri olur. Özel okulu olan şirketler var, onlar kendi çalışanlarına %30’ luk indirim yaparlar.

...şirketimizin yönetim kurulu üyelerinin Kent Konseyi üyesi olmaları, özellikle kentimizin güzelleştirilmesi konusunda üzerlerine düşen bazı görevler var. İster istemez de bu görevleri yerine getirmek zorundasınız. Hem kurulun üyesi olup hem de şehrimizle, belediyeyle ilgili yapılan çalışmalara destek olmam diye bir şansınız yoktur” (Akteks Akrilik İplik Sanayi).

“..biz aslında çok homojen bir yapıyız, biz neyse çevremizdeki firmalarında bizim gibi düşündüğünü zannediyorum. Çünkü hep işte onlarda da inanç yönü ağır basar....Allahın emri, işte insanlara yardımcı olmak İslamiyet’in gereği düşüncesiyle hareket ettiklerini düşünüyorum ben.

...mesela erzak dağıtımı hemen hemen her firmada var. Artık öyle bir hale gelmiş ki artık bir kural olmuş. Sanki verilmezse işçinin hakkını gasp ediyormuş gibi oluyor. Herkes dağıtıyor....gıda en zaruri ihtiyaç, sonuçta insanların olmazsa olmazlarından bir tanesi. Giyeceksiz idare edersiniz ama aç kalınmaz yani. O yüzden öncelikle gıda yardımı gerekiyor. Dediğim gibi Antep’te kural haline gelmiştir bu.

Dernek ve vakıflardan bize birçok talep geliyor ama bize gelenlerin yüzde yüzü diyebilirim hep inanç yönünden yaklaşıyor, geliyorlar işte, bağış toplayacağız, yardım toplayacağız, Allah’ın rızası için dağıtacağız şeklinde. Mesela bundan birkaç ay önce işte bir köyün cami derneğinden işte geldiler, işte plan yaptıracağız, yardım topluyoruz diye. Bir de Sakatlar Derneği ile koordine haldeyiz, yardımcı olmaya çalışıyoruz” (Gürteks İplik Sanayi).

“.....olumlu görüşlerim var. Her geçen gün bu şeyi arttıran sosyal sorumluluğu arttıran, geleceğe yatırım yapan firmaların sayısı artıyor. Ancak yeterli değil Antep sanayisi çok ileri düzeyde biliyorsunuz. Şu an sosyal anlamda çalışmalar birkaç tane kurumsallaşmış firmanın öncülüğü ve liderliğinde yapılıyor. Hatta şöyle de diyebilirim. Onların tekelinde olmuş diyebilirim. 5-6 tane firma büyük holding firmalar sosyal sorumluluğu biz yaparız, yapıyorlar tabii teşekkür ederiz. Şehrim adına, Türkiye adına çok iyi çalışmalar yapıyorlar ama onların tekelinde olma durumu söz konusu, ama büyük projeler açısından bu böyle, yoksa ufak tefek yardımlarda mutlaka her işletme bulunur.

Gaziantep’te çok fazla sivil toplum kuruluşu yok. Varsa da çok etkin değiller....çok fazla örgütlenememişler sanırım. Öyle düşünüyorum. Örneğin, batı illerine oranla (takip ettiğimiz kadarıyla konuşuyorum) Antep’te bu tarz bir gelişme olmuyor. Yani bir sivil toplum kuruluşunun ön ayak olmasıyla halkı sosyal bir projeye itme çabası burada pek olmuyor. Pek göremiyoruz bunu” (Kaplan Kardeşler Halı Sanayi).

“...firmaların çalışanlarına sahiplenme, destekleme, onların maaşlarını iyi seviyede tutma, gününde ödeme, onları düğünlerde, bayramlarda geleneksel ve örfi olarak bazı yardımlarda bulunma, sıkıntılarında, ihtiyaçlarında destek olma anlamında bu tür yardım ağırlıklı olmak üzere sosyal sorumlulukların yapıldığını söyleyebiliriz. Ama kültürel anlamda dersiniz ya da burada diğer faaliyetlerde biraz zayıf kaldığımızı söyleyebiliriz.

...Gaziantep’in bu derece gelişmesindeki ya da yatırıma ağırlık verip de büyümesindeki en büyük sebeplerden birisi de yarıştır. Diğer firmaların yaptığını ben de yapayım, diğeri makine almış ben de alayım, diğeri yatırım yapmış büyümüş ben de alayım.

...Gaziantep’te birçok şey ferdi olarak yapılır. Yani böyle bir vakıf ve organizasyon anlamında değil. Bir Gaziantep’te şu anda Sani Konukoğlu Vakfı var, yine biz kurduk babamın adına Mehmet Erdemoğlu Vakfı’nı kurduk. Onun haricinde diğer bütün faaliyetleri herkes kendi adına yapar. Kendince herkesin işte yardım ettiği fakir fukaralar vardır, kendince okuttuğu herkesin öğrencileri vardır filan” (Merinos Halı).

“.....Gaziantep halkı genelde yardımı seviyor. Herkes elinden geldiğince ihtiyaç sahipleri için bir şeyler yapmaya çalışıyor. Ama tabii ki bizim vakfımız olduğu için, herkes bizim kadar örgütlü yapamıyor.

Sivil toplum örgütleri ile diyalogumuz sürekli devam ediyor. Benim şimdi Akut’la bile bağlantım var. Sakatlar Derneği, Zihinsel Engelliler Dernekleri, Kadın Dernekleri hepsiyle diyalogumuz var. Hastaneler. Antep’te aklıma gelebilecek Hadep hariç, hepsiyle yakın diyalogumuz var. Biz gelen talebi alırız. Bir defa ne kadar ihtiyaç duyuluyor, istenen nedir. Eğer halkın yararına olacaksa işler incelemeye başlarız. Kimden gelirse gelsin” (Sanko Holding).

“Belirli bir ekonomik güce kavuşanlar hemen hepsi bu sosyal sorumluluğu duyuyorlar. Mesela organizasyonun girişinde meslek yüksek okulu yapıldı. Naci Topçuoğlu vefat etti geçen sene oraya 10-12 milyon dolar para harcadı. İçerisindeki masasından bilgisayarına kadar hepsini yaptı ve üniversiteye verdi. Oradaki öğrenciler hem okulda eğitim görüyorlar hem de Organize Sanayi Bölgesinde de çalışıyorlar. Üniversite ile sanayinin kaynaşması noktasında böyle bir şeye ihtiyaç olduğunu düşünmüşlerdi.

...Gaziantep Geliştirme Vakfı diye bir vakıf var, ben onun yönetimindeyim. Vakıf bütün Antep’teki kurumlar muhalefet partilerinin il başkanları dahil valisi, il-ilçe belediye başkanları, eski bakanlar,

Gaziantep'in yetiştirmiş olduğu ünlü kişilerinde olduğu üç ayda bir toplantı yapılıyor. Genel bir konu seçiliyor mesela Gaziantep turizmi nasıl geliştirilir, mart ayındaki öyleydi. Mayıs ayındaki Gaziantep'teki imar sorunları nelerdir. Gibi ana başlık üzerinde herkes geliyor ortak platformda tartışıp önerilerini sunuyor. Burada bir ortak akım gibi bir şey oluşturulmaya çalışılıyor. Ortak akım Celal Bayar zamanından beri Gaziantep de olan bir şeydir. Diyalog olması gerekir ki sorunlara doğru çözümler üretebilesiniz. Ne kadar başarılı oluyor, en azından deneniyor diyebiliriz” (Ünal Sentetik Dokuma).

“Antep'te özellikle gönüllü sorumluluklarda herhangi geri dönüş, getiri beklemeksizin gönüllü sorumluluklarını yerine getirdiklerini düşünüyorum ben. Yani onlar deşifre etmiyor da hani mesela Antep işverenlerinin böyle şeyi vardır. Çok böyle şaşaaayı seven çok azdır Antep'te. Biz de genelde çalışanlar, eş, dost vesilesiyle vakıf oluyoruz faaliyetlere.

....şimdi Antep'te sivil toplum kuruluşları var aslında. Dönem dönem işletmelerden talepleri de oluyor.....Antep'te genelde ramazan ayında bu tür yoğunluk oluyor. Mesela işte İnsani Yardım Vakfı var, biliyorsunuz işte MÜSİAD var, yönetim kurulu üyelerimizin bazıları MÜSİAD'ın yönetim kurulunda, onlarla bağlantılı talepler oluyor.... bu kurumların yönlendirmesiyle gelen insanlar var, onlara gıda yardımı yapıyoruz.....Gelen talepler doğrultusunda yeteri kadar karşıladığımızı düşünüyoruz” (Yasin Kaplan Halı Sanayi).

Ancak H<sub>3</sub> hipotezi ile ifade edilen normatif baskıların sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma üzerindeki etkisini destekleyen bir ifade ortaya konmamıştır.

### ***Düzenleyici Baskılara İlişkin Bulgu ve Yorumlar***

Sosyal sorumluluk uygulamaları, düzenleyici baskılar açısından değerlendirildiğinde ise; Gaziantep ilinde görüşülen yöneticilerin beşi, belediyelerin ve yerel yönetimlerin, sosyal sorumluluk faaliyetleri üzerindeki etkilerine değinmiştir. Bu anlamda Gaziantep ili için H<sub>6</sub> hipotezinin desteklendiği ifade edilebilir. Ancak gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinin odak noktasını, devletin ve yerel yönetimlerin düzenleyici etkisi açısından analiz ettiğimizde; yalnızca bir işletme valiliğin sosyal yardım konusundaki talebine değinmiştir. Bu anlamda H<sub>6a</sub> hipotezinin, Gaziantep için desteklendiğini ifade etmek güçtür. Söz konusu hipotezlere ilişkin ifadeler şu şekilde sıralanmaktadır:

“Devlet kurumlarının özellikle, mesela İşkur'la ilgili Türkiye' deki istihdam oranının arttırılması ile ilgili çalışmalarımızın olması, bunların desteklenmesiyle ilgili İŞKUR ile sıkı bir şekilde çalışma taraftarıyız. Devlet kurumlarında Sosyal Güvenlik Kurumu'nun talepleri olabiliyor, kendi çalışanlarının durumlarının iyileştirilmesiyle ilgili, bazen bina tadilatları ile ilgili destek talepleri oluyor. İşkur'a sağladığımız hibe şeklinde destekler var. Bağlı bulunduğumuz polis karakoluna desteklerimiz var, mesela karakol binasının

yenilemesini yaptılar. Biz masa sandalye alımına destek olduk, satın alma birimimiz kanalıyla hibe masa ve sandalyelerini aldık. Belediyelerin belirli noktalarda talepler söz konusu oluyor...şirketimizin yönetim kurulu üyeleri Kent Konseyi üyesi oldukları için, Gaziantep’le ilgili çalışmalarda belediyelere de destek olmaya çalışıyoruz” (Akteks Akrilik İplik Sanayi).

“Belediyeyle ilişkilerimiz çok iyi onu söyleyebilirim...belediyeden gelen isteklere genelde olumlu bakıyoruz. Yani yardımcı olmaya çalışıyoruz gücümüzün yettiği kadar” (Gürteks İplik Sanayi).

“...beklentileri dönem dönem oluyor. Valiliğin bir yazısıyla bir sosyal yardım derneği için bizim de gönüllü olmamız söylendi.....Belediyelerden pek olmadı. Valiliğin halk günleri oluyor istihdam, işe alım konusunda oradan yönlendirmeler oluyor. Tabii siyasi yönlendirmeler de oluyor” (Kaplan Kardeşler Halı Sanayi).

“Zaman zaman özellikle yerel yönetimler, bazı o örgütlerin yaptığı faaliyetlere sponsor olarak ya da destek olarak katılmamızı istedikleri olmuştur, genelde olumlu bakıyoruz bu taleplere” (Merinos Halı).

“Biz yerel yönetimlerle belediyeler, valilik, kaymakamlıklar yoğun bir diyalog içindeyiz. Tabi, biz olaya şöyle bakıyoruz. Bizden ne isteniyor....kamu kurumları ile sürekli ortak çalışmalarımız oluyor. Özellikle fakir ailelerin tespitinde valilik ve kaymakamlıklarla çalışıyoruz.

...Antep’in özelliği bu. Antep’te sanayi ve ticaretçiler bürokratların önünü açarlar, sorunlarını hallederler, bürokratlar da onların önünü açar. Onun için Antep bu kadar gelişmiş” (Sanko Holding).

Düzenleyici baskıların sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma üzerindeki etkisi ise; daha çok teşvik kapsamında değerlendirilmiş ve yasal sorumluluklara uyulmaması durumunda teşvikten yararlanmak mümkün olmadığı için Gaziantep ilinde faaliyet gösteren işletmelerin yasal sorumluluklar konusundaki hassasiyeti vurgulanmıştır. Bu anlamda H<sub>5</sub> hipotezinin Gaziantep ili için desteklendiğini ifade etmek mümkündür. H<sub>5</sub> hipotezini destekleyen ifadeler şu şekilde sıralanmaktadır:

“Devlete karşı olan sorumluluklarımızda özellikle bu hem işletmenin devamlılığı açısından, bankalara yönelik kredi kullanımı açısından vergi borçlarımızın olmaması gerekiyor. Devletin sağlamış olduğu Sosyal Güvenlik Kurumu ile ilgili teşvikleri kullanabilmek için kurumlara borcunuzun olmaması gerekiyor. Biz bunların hepsinden faydalanıyoruz” (Akteks Akrilik İplik Sanayi).

“...mesela Çevre İl Müdürlüğü ve Çevre Bakanlığı’nın herhalde ilk geldiği firma bizizdir. Ziyaret ettikleri, baskı yaptıkları...Atıklar konusunda özellikle. Bize son üç ay içerisinde yüz milyara yakın para harcattılar, işte atık deposu, atıkların belli noktalara angaje edilmesi şeklinde. Vergi konusunda da dediğim gibi vergide en iyisiz diyebilirim. Zaten devlet ilk önce büyük firmalara yükleniyor. Yani kayıt dışında kalanlar rahat ediyor. Ama kayıt içindeyseniz hele hele büyükseniz” (Gürteks İplik Sanayi).

“...devlet ne derse onu yapmak zorundayız zaten. Gerek çalışan arkadaşlarımızın hakkını doğru tespit etmek anlamında gerek vergisel anlamda. Bu konuda bizim önemli artılarımız olduğunu düşünüyorum. Mesela Sosyal Güvenlik Kurumu’ndan, bizden daha fazla işçi sayısı ve daha fazla cirosu olan firmalar olmasına rağmen, en fazla prim yatıran firma olarak ödül aldık. 2009 rakamlarına göre. Vergisel anlamda,

vergi dairesi müdürüyle ya da başkanıyla görüşmemiz olmuştu. Bizim de yine Gaziantep'teki en fazla vergi ödeyenler sıralamasında bir ödül, plaket takdimi sırasında gelmişti buraya Vergi Dairesi başkanı" (Merinos Halı).

" Mesela iş güvenliği ile ilgili yeni uygulamalar var....o uygulamalar aslında devletin size yük olarak getirdiği şeyler ama sizin o düzenlemeleri karşılayacak gücünüz varsa uzun vadede sizde kaza oranlarını düşürme şansınız var. Kanun diyor ki işçi evinden çıktığı andan itibaren sizin sorumluluğunuz altında. Benim sorumluluğumdaysa ben neler yapabilirim diyorsunuz. Artı mali sorumluluk sigortası yaptırıyoruz. Ortaya çıkabilecek soruların üstesinden gelmek için devletin belirlediği her şeyi yapmaya çalışıyoruz.

....öte yandan sosyal sorumlulukları yerine getirmek zaten Gaziantep'teki işverenlerin olmazsa olmazı bu yasal sorumluluklarını yerine getiremedikleri durumda zaten öngörülen teşviklerden faydalanamıyorsunuz. Yani bu durumda devletin taleplerini yerine getirmek durumundayız".

"Devletin etkisi yüzde 100 bir kere. Mesela işte teşvikler var. İşçilerin SSK primlerinin yüzde 5'ini devlet karşılıyor. Bu teşvikin ön şartı vergi dairesine herhangi bir borcunun olmaması. Biz borçlu olmaksızın teşviki almak durumunda olduğumuz için buradaki devlete olan sorumluluğumuzu yerine getiriyoruz ve teşviki de kullanıyoruz. Devlet zorlayıcı ve yüzde 100 etkisi olan kurum.

....biliyorsunuz yani Türkiye'de şey işin ucu bir şekilde maddiyata dayanmaksızın hiçbir iş yapılmaz. Teşvik alabilmek için eğitimlerimizi de vermek durumundayız, devlete borcumuz da olmamak durumunda. Devlet tarafından öngörülen işte nedir iş sağlığı güvenliği eğitimi olmazsa şirkete işletme belgesi vermiyorlar. İşletme belgesi de olmazsa şirket yasal yollarla çalışmıyor demek. Bu durumda tüm sorumluluklarını yerine getirmek durumunda. Yani bir zaruriyet noktasında üstüne düşenleri yapıyor.

....onun dışında mesela burada bizim atık yağlarımız oluyor. Atık yağlarından çevreye çevresel anlamda şeye, yasal yükümlülük atık olmaması gerekiyor. Bunları sattığımızı ya da bunları ne şekilde kullandığımızın beyanını bizden her yıl istiyorlar. Her yıl biz bunların beyanını, ne yaptığımızı atık yağları ne yaptık, çevreye zarar verdik mi vermedik mi, tüm detaylarıyla ilgili bildirimizi her yıl Çevre Bakanlığı'na yapıyoruz. Yani bu anlamdaki sorumluluklarımız da kontrol altında" (Yasin Kaplan Halı Sanayi).

### ***Eşbiçimliliğe İlişkin Bulgu ve Yorumlar***

Gaziantep ilinde görüşülen işletmelerin yerine getirdikleri ekonomik, yasal ve etik sorumluluklar Tablo 14'te ve gerçekleştirdikleri gönüllü sorumluluklar ise Tablo 15'te sunulmaktadır. Gaziantep ilinde görüşülen işletmelerin sosyal sorumluluk uygulamaları arasındaki eşbiçimlilik, söz konusu tablolar kapsamında değerlendirilmektedir.

**Tablo 14: Gaziantep İlinde Faaliyet Gösteren İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Anlayışına Uygun Davranmaya İlişkin İfadelerinin Karşılaştırılması**

Örnek Olay	Ekonomik Sorumluluklar	Yasal Sorumluluklar	Etik Sorumluluklar
<b>Akteks Akrilik İplik Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	Yüksek verimlilik elde edebilmek için hem çalışan maliyetlerini, hem işletme giderlerini en iyi şekilde ayarlamaya yönelik faaliyetler Son 6 ay içerisinde 2 turda alınmış olan Sigma eğitimi Sürekli maliyet kontrolü içerisinde özel iç denetim birimi kurarak maliyetleri düşürmeyi hedefleyen yapı	Vergilerin düzenli ödenmesi Sendikalı bir iş yeri olduğu için yasal bir zorunluluk olarak yılda 2 defa ücret zamları ve terfi işlemleri Gayri resmi hesap tutmama	Çalışanlara karşı eşit davranma Çalışanlara yönelik iş güvenliği, iş güvencesi sağlama ve sosyal ihtiyaçlarını karşılama
<b>Gürteks İplik Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	Ar-ge çalışmaları ile katma değeri yüksek olan ürünler yapmaya çalışmak Yeni yatırımlar yapmak Büyüyerek maliyetleri düşürmek Teknolojiyi yakından takip etmek Her beş yılda bir makinelerin hepsini yenilemeye çalışmak	Vergilerin düzenli ödenmesi Çalışanların sosyal haklarının yasal çerçeveler içinde gerçekleştirilmesi Atık deposu, atıkların belli noktalara angaje edilmesi Maddi ve manevi anlamda zarar gören tüketicilerin zararlarının giderilmesi	Çalışanların sosyal ihtiyaçlarının karşılanması Haksız rekabet olmaması için diğer işletmelere yönelik bilgilendirmeler
<b>Kaplan Kardeşler Halı Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.</b>	Özellikle 2002 yılından itibaren ekonomik anlamda hızlı büyüme Performans ölçümleri doğrultusunda verimliliği takip etmeye yönelik çalışmalar Maliyeti düşürebilmek için satın alımın, girdilerin kontrol edilmesi Belirli dönemlerde kısıtlamalara gidilmesi ve tasarruf önlemleri	Vergilerin düzenli ödenmesi Sigortasız işçi çalıştırmama Çalışanların aldıkları maaşın tamamını gösterme	Satış, çalışanların transferi veya rakip firmalarla olan ilişkiler etik kurallar çerçevesinde gerçekleştirilmektedir.
<b>Merinos Halı Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	Parça halı sektöründe Türkiye’de birinci, dünyada üçüncü sıra Yatırım kapasitesinin sürekli geliştirilmesi Pazarlama stratejilerine ağırlık verme Teknoloji yatırımlarına ağırlık verme	Vergilerin düzenli ödenmesi Çalışanların ellerine geçen maaşla bordroda gösterilen maaşların aynı olması	Çalışanların gelir düzeylerinin piyasa şartlarında insanların geçim yönünden de en iyi şartlarda oluşturacak şekilde sağlanması. Çalışanların işyerindeki diğer insanlarla olan ilişkilerinin ve iletişimlerinin en iyi şekilde sağlanması. Çalışanların maaş ve sosyal haklarını tam gününde almış olmaları Çalışanların motivasyonlarının artmasına yönelik faaliyetler (yakınları işe alma, ekstra izin vb.) Çalışanını mağdur etmeden istihdam imkânı yaratma
<b>Sanko Tekstil İşletmeleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	14 bin kişinin üzerinde istihdam sağlama Tekstil, inşaat, finans, ambalaj, enerji, gıda, sağlık, eğitim gibi çeşitli iş alanlarında faaliyet gösterme ve yeni iş sahaları açmaya devam etme Her zaman en son teknolojiyle çalışma Kriz dönemlerinde dahi, teknolojiye, yenilemeye ve çalışanlara yapılan yatırımları aksatmama	Bugüne kadar vergi borcunun hiç olmaması Çalışanların sigorta olmadan işe başlamaması İşten ayrılan çalışanın tazminatının mutlaka ödenmesi Çevre kirliliği ile ilgili yasal düzenlemelere uyum	Her zaman müşterilerinin, çalışanlarının ve toplumun mutluluk ve refahına yönelik faaliyetlerde bulunma
<b>Ünal Sentetik Dokuma Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	Çalışanları eğiterek fire oranını azaltmaya çalışma Maliyeti düşürmeye ve verimliliği artırmaya yönelik önlemler	Vergilerin düzenli ödenmesi Çalışan primlerinin düzenli ödenmesi Çalışanların iş güvenliğini sağlamaya yönelik önlemler alma	Müşterinin malını zamanında ve doğru göndermek İnsan sağlığına zarar vermeyecek şekilde üretim yapmak Çalışanların sosyal ihtiyaçlarını gözetme, çalışma ortamının iyileştirilmesi
<b>Yasin Kaplan Halı Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	Üretim sisteminde ileri teknoloji kullanımı Yeni yatırımlarla üretim kapasitesinin sürekli artırılması	Vergilerin düzenli ödenmesi Çevresel atıkların yasal çerçeveler içerisinde bertaraf edilmesi Sosyal Güvenlik Kurumu’yla ilgili ödemelerin düzenli olarak yapılması Ücretlerin bankalara ödenmesi	Çalışanların yaşam kalitesini arttırmaya yönelik dolaylı ek faydalar sağlama Çalışanların kişisel gelişimlerine yönelik eğitimler Çalışanların motivasyonlarının artmasına yönelik olarak sosyal faaliyetler, geziler düzenleme

**Tablo 15: Gaziantep İlinde Faaliyet Gösteren İşletmelerin Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Karşılaştırılması**

Örnek Olay	Kültür-Sanat	Eğitim	Çevresel Faaliyetler	Sağlık ve Sosyal Yardım	Kamusal İhtiyaçlar
<b>Akteks Akrilik İplik Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>		%70' i çalışanların çocuklarına kalan %30' u dışarıdan ihtiyaç sahibi olanlara olmak üzere burs verme	Gaziantep Genç İş Adamları Derneği ile birlikte oluşturulmuş hatıra ormanları	Çalışanlar için iki ayda bir gerçekleştirilen ve Ramazan aylarında yoğunlaşan gıda yardımları	Polis Karakolunun yenilenmesine destek olma, Gaziantep'te düzenlenen kongrelere sponsor olma Gaziantep'te amatör sporun gelişmesi için kurulan Akteksspor
<b>Gürteks İplik Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>		Gaziantep'te bir ilköğretim okulu Çalışanların çocuklarına yapılan eğitim yardımları ve burslar		Çalışanlara erzak yardımı İki yüzle beş yüz arasında aileye yıllık yardım erzak, odun-kömür vb. İhtiyaç sahibi kişilere iş kurmaları yönünde destek olma İhtiyaç sahibi kişilere sağlık yardımı yapma (yeşil kart çıkarma, tüp bebek vb)	
<b>Kaplan Kardeşler Halı Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.</b>		Öğrencilere burs verme		Gaziantep'in bir ilçesinde merkez sağlık ocağı İşletmeye yakın bir köyde bulunan 60 kişilik kuran kursunun yemek ihtiyacını karşılama	Kilis'e bağlı bir köyde ortalama 4000 kişinin katıldığı şenlik düzenleme
<b>Merinos Halı Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>		Meslek yüksek okulu öğrencileri için yurt Gaziantep'te 3 adet ilköğretim okulu, 1 adet lise Mimarlık fakültesi çalışması başlamak üzere 10 senedir 300-350 civarında üniversite öğrencisine burs	Yeşil alan ve park çalışmaları	Ana sağlık ocağı	Cami yaptırma Camilere halı yardımı
<b>Sanko Tekstil İşletmeleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>		Kadınlara yönelik okur-yazarlık eğitimi Gaziantep'te ilk ve orta dereceli 14 adet okul Gaziantep Üniversitesi Tekstil Mühendisliği Bölümünün kurulması Tekstil Mühendisliği Bölümü için Tekstil Uygulama Merkezi Çok sayıda öğrenciye burs Ortalama 10.000 öğrenciye yıllık kırtasiye ve giyecek yardımı Yaptırılan okulların sürekli onarımı		Fakir olduğuna inanılan kişilere zekattan yardım. 35.000 kişiye gıda, erzak ve kıyafet yardımı Çalışanlara yönelik gıda, erzak ve kıyafet yardımı Ramazan ayında ihtiyaç sahibi kişilere parasal yardım Görme engellilere yapılan yardımlar Huzurevindeki insanları giydirme Şehit ailelerinin ihtiyaçlarını karşılama Bütün çocuk yuvalarına bakma Depremzedelere yardım etme	Mehmetçik Vakfı'na bu yıl 1,5 trilyon verme Gaziantep'te 4 adet cami yaptırma
<b>Ünal Sentetik Dokuma Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>		Meslek edindirme kurslarının olduğu okula destek olma		Gaziantep Yardım Vakfı ile birlikte ortalama 400 ailenin tüm ihtiyaçlarının karşılanması Çalışanlara yapılan gıda yardımları	
<b>Yasin Kaplan Halı Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>		İşkur'la ortaklaşa düzenlenen mesleki kurslar Öğrencilere burs verme Öğrencilerin kırtasiye ihtiyaçlarını karşılama Üniversite öğrencilerine staj olanakları sağlama		Özellikle ramazan ayında tüm çalışanlara ve ihtiyaç sahiplerine gıda yardımı Çalışanlara yönelik kıyafet yardımı İşletme sahiplerinin köylerine yönelik gıda yardımı	

Sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma kapsamında ele alınan ekonomik, yasal ve etik sorumluluklar eşbiçimlilik açısından değerlendirildiğinde; Tablo 14'te görüldüğü üzere ekonomik sorumluluklar anlamında büyüme ve üretim kapasitesinin artırılmasının özellikle vurgulandığı görülmektedir. Yasal sorumluluklar konusunda tüm işletme yöneticileri vergilerin düzenli ödenmesi ile çalışanların maaşları ve sigorta ödemeleri üzerinde durmuş, etik sorumluluklar konusunda ise yine ağırlıklı olarak çalışanların sosyal ihtiyaçlarına yönelik ihtiyaçlarının karşılanması önemle vurgulanmıştır. Gaziantep ilinde görüşülen tüm işletmelerde gerek sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma ve gerekse sosyal faaliyetlerde bulunma konusunda çalışanların özellikle vurgulandığı görülmektedir. Ancak daha önce de belirtildiği gibi; işletme yöneticisinin belirli sorumluluklara atıfta bulunmaması, işletmenin söz konusu sorumlulukları yerine getirmediği anlamına gelmemekte fakat atıfta bulunduğu sorumluluklara önem ve öncelik verdiği varsayımından hareket edilmektedir. Bu çerçevede H<sub>7</sub> hipotezinin kısmen desteklendiği ifade edilebilir.

Gaziantep ilinde görüşülen işletmelerin gerçekleştirdikleri sosyal faaliyetler eşbiçimlilik açısından değerlendirildiğinde; Tablo 15'te görüldüğü üzere faaliyetlerin odak noktasını, başta çalışanlar ve aileleri olmak üzere ihtiyaç sahibi kişilere yönelik olarak gerçekleştirilen gıda, kıyafet yardımları, yani odak noktası sosyal yardım olan sosyal sorumluluk faaliyetleri oluşturmaktadır. Gaziantep ilinde görüşülen işletmeler, özellikle kültürel-bilişsel ve normatif baskılarda ihtiyaç sahibi kişilere yönelik sosyal yardımın önemle vurgulanmasına paralel olarak, yoğun bir şekilde sosyal yardıma yönelik sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmakta ve Tablo 15'te de görüldüğü üzere Gaziantep ilinde görüşülen altı işletme, özellikle ramazan aylarında yoğunlaşan şekilde çalışanlarına ya da ihtiyaç sahibi kişilere yönelik olarak gıda, erzak, kıyafet yardımı gibi faaliyetlerde bulunmaktadır. Bunun yanı sıra ikincil olarak özelliklere eğitim kapsamında değerlendirilen öğrencilere burs vermenin ağırlığı dikkat çekmektedir. Bu anlamda H<sub>8</sub> hipotezinin önemli ölçüde desteklendiği ifade edilebilir.

Son olarak gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinin gerçekleştirilme şekli açısından Gaziantep ilini genel olarak değerlendirdiğimizde ise; öğrencilere verilen burslar hariç olmak üzere, aynı yardımın daha yoğun şekilde tercih edildiği

görülmektedir. Söz konusu tercihin temel nedeni, Gaziantep ilinde gerçekleştirilen sosyal sorumluluk faaliyetlerinin ağırlıklı olarak gıda, giyecek, yakacak dağıtımı şeklinde gerçekleştirilmesi olarak açıklanabilir. Öte yandan yine suiistimalleri engelleme arzusu ve yardımların ağırlıklı olarak zekat verme mantığı ile yapılması bu konuda etkili olduğu düşünülmektedir.

Bu çerçevede örnek olaylara göre Gaziantep ili bazında desteklenen hipotezler Tablo 16'da sunulmaktadır.

**Tablo 16: Araştırma Hipotezlerinin Gaziantep İli Bazında Değerlendirilmesi**

Örnek Olay	Kültürel-Bilişsel Baskılar				Normatif Baskılar				Düzenleyici Baskılar				Eşbiçimlilik	
	Sosyal Sorumluluk Anlayışına Uygun Davranma	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinde Bulunma	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Odak Noktası	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Gerçekleştirilme Şekli	Sosyal Sorumluluk Anlayışına Uygun Davranma	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinde Bulunma	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Odak Noktası	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Gerçekleştirilme Şekli	Sosyal Sorumluluk Anlayışına Uygun Davranma	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinde Bulunma	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Odak Noktası	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Gerçekleştirilme Şekli	Sosyal Sorumluluk Anlayışına Uygun Davranma	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri
	H <sub>1</sub>	H <sub>2</sub>	H <sub>2a</sub>	H <sub>2b</sub>	H <sub>3</sub>	H <sub>4</sub>	H <sub>4a</sub>	H <sub>4b</sub>	H <sub>5</sub>	H <sub>6</sub>	H <sub>6a</sub>	H <sub>6b</sub>	H <sub>7</sub>	H <sub>8</sub>
Akteks Akrilik İplik Sanayi ve Ticaret A.Ş.						+	+		+	+			Kısmen +	+
Gürteks İplik Sanayi ve Ticaret A.Ş.		+	+			+	+		+	+				
Kaplan Kardeşler Halı Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.		+	+			+				+	+			
Merinos Halı Sanayi ve Ticaret A.Ş.		+	+			+	+		+	+				
Sanko Holding		+	+			+	+			+				
Ünal Sentetik Dokuma Sanayi ve Ticaret A.Ş.		+	+			+			+	+				
Yasin Kaplan Halı Sanayi ve Ticaret A.Ş.		+	+			+	+		+	+				

### 4.3.3. İzmir İline İlişkin Değerlendirme

Bu bölümde İzmir ilinin sosyo-ekonomik yapısına ilişkin genel bilgilere yer verildikten sonra, İzmir ili kapsamında görüşülen Alkim Kağıt Sanayi ve Ticaret, DYO Boya Fabrikaları Sanayi ve Ticaret, Ege Seramik Sanayi ve Ticaret, JTI Tütün Ürünleri Sanayi, Koza Altın İşletmeleri, Özkan Demir Çelik Sanayi ve Petkim Petrokimya Holding yöneticilerinin, sosyal sorumluluk uygulamalarının kurumsal kuram perspektifinden değerlendirilmesine ilişkin ifadelerine ve söz konusu ifadelerin araştırma hipotezleri açısından değerlendirilmesine yer verilecektir.

#### 4.3.3.1. İzmir İline İlişkin Genel Bilgiler

İzmir ilinin nüfusu, 2009 Nüfus Kayıt Sistemi sonuçlarına göre 3 868 308 kişidir. Şehirde yaşayanların oranı % 91, köyde yaşayanların oranı % 9'dur. Yine aynı nüfus sayımı sonucuna göre, il merkezi nüfusu 3 276 815, ilin nüfus yoğunluğu ise km<sup>2</sup> başına 322 kişidir.

İzmir ili şehirleşme oranı, yıllık nüfus artış hızı, kişi başına gayri safi yurtiçi hasıla ve sanayi işkolunda çalışanların toplam istihdama oranı bakımından Türkiye ortalamalarının üstündedir. Tarım kolunda çalışanların toplam istihdam oranı ise Türkiye ortalamasının altındadır<sup>298</sup>. Türkiye İstatistik Kurumu İl Bazında İşgücü Göstergeleri'ne göre, 2009 yılı itibarıyla İzmir'de İşgücüne Katılma Oranı % 46.6, İşsizlik Oranı %16.2 ve İstihdam Oranı % 39 şeklindedir<sup>299</sup>.

Devlet Planlama Teşkilatının 2003 yılında gerçekleştirdiği İllerin ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması'na göre İzmir; Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralamasında 3. sırada ve Birinci Derecede Gelişmiş İller Grubunda yer almaktadır. İmalat Sanayi Gelişmişlik sıralamasında 2. Sırada yer alan İzmir, Sağlık Sektörü Gelişmişlik Sıralamasında 1. ve Eğitim Sektörü Gelişmişlik Sıralamasında 5. sırada yer almaktadır<sup>300</sup>.

<sup>298</sup> Bölgesel Göstergeler TR31: İzmir, 2009, Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası, 2010, s.x

<sup>299</sup> [http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?tb\\_id=25&ust\\_id=8](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?tb_id=25&ust_id=8)

<sup>300</sup> Devlet Planlama Teşkilatı, İllerin ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması, Yayın No: DPT 2671, 2003.

İzmir'in ekonomisi ağırlıklı olarak sanayi, ticaret, ulaştırma-haberleşme ve tarımsal faaliyetlerinden oluşmaktadır. İzmir sanayisinde petrol ve kimyevi ürünler, metal, tekstil, makine, otomotiv ile gıda, tütün ve toprağa dayalı sanayi ön plana çıkmaktadır. Türkiye ihracatının yaklaşık % 20'si, Ege Bölgesi ihracatının ise neredeyse tamamı İzmir ili tarafından gerçekleştirilmektedir. Özellikle gıda ürünleri, inşaat malzemeleri, tekstil ürünleri, ağaç ürünleri ve mobilya, kimyevi ürünler, tarım ürünleri ticareti, İzmir ticaretine ivme kazandırmaktadır. Ulusal ve uluslararası banka ağı ve borsaları ile İzmir ve yöresi iyi bir sermaye piyasasına sahiptir.

Okur-yazarlık oranının %90,2 olduğu İzmir ilinde, 2485 adet ilk ve orta dereceli okul mevcuttur. Söz konusu okulların 1068'i okul öncesi eğitim, 980'i ilk öğretim, 195'i genel lise ve 242'si mesleki ve teknik eğitim lisesi niteliğindedir. İzmir'de Ege Üniversitesi, 9 Eylül Üniversitesi, İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nün yanında Yaşar Üniversitesi, İzmir Ekonomi Üniversitesi, Gediz Üniversitesi ve İzmir Üniversitesi olmak üzere özel üniversiteler de bulunmaktadır<sup>301</sup>.

İzmir'deki ilçe sayısı 30, büyükşehir belediyesi hariç belediye sayısı 53 ve köy sayısı 596'dır. 2009 yılında gerçekleştirilen Mahalli İdareler Seçim sonuçlarına göre 53 belediyenin 10'u Adalet ve Kalkınma Partisi, 37'si Cumhuriyet Halk Partisi, 3'ü Demokrat Parti, 2'si Milliyetçi Hareket Partisi ve 1'i bağımsız belediye başkanı tarafından yönetilmektedir.

İstanbul Sanayi Odası (ISO) tarafından 2008 yılı için açıklanan Türkiye'nin Birinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Listesinde 31 işletme ile yer alan İzmir ilinin, Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Listesinde 47 işletmesi yer almıştır<sup>302</sup>.

#### **4.3.3.2. İzmir İline İlişkin Bulgu ve Yorumlar**

İzmir ilinde görüşülen işletme yöneticilerinin sosyal sorumluluk kavramının tanımına ilişkin ifadelerini değerlendirdiğimizde, ağırlıklı olarak çevre ve topluma katkı üzerinde durulduğu görülmektedir. Tablo 17'de görüldüğü üzere Özkan Demir Çelik Sanayi yöneticisi diğer yöneticilerden farklı olarak sosyal sorumluluk kavramını

<sup>301</sup> Bölgesel Göstergeler TR31: İzmir, 2009, Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası, 2010, s.x

<sup>302</sup> <http://www.iso.org.tr/tr/web/statiksayfalar/index.aspx?ref=1>

Çalışanlar açısından tanımlamıştır. Petkim Petrokimya Holding yöneticisi ise, İzmir ilindeki ve araştırmaya konu olan diğer illerdeki yöneticilerden farklı olarak sosyal sorumluluk kavramını toplum odaklı bakış açısı yerine işletme odaklı bir bakış açısı ile tanımlamıştır.

DYO Boya hariç olmak üzere İzmir ilinde görüşülen tüm işletmeler, diğer illerde yer alan işletmelere benzer olarak, sosyal sorumluluk faaliyetlerinin tamamını veya büyük bir kısmını faaliyette bulunduğu il'e yönelik olarak gerçekleştirmektedir. Sosyal sorumluluk uygulamaları için biçimsel olarak görevlendirilmiş birey ya da departman açısından değerlendirildiğinde ise; sosyal sorumluluk uygulamalarının kurumsal iletişim, idari işler veya insan kaynakları departmanları tarafından yrtldğu görülmektedir.

Sosyal sorumluluk uygulamalarının işletme için sağlayacağı dşnlen fayda ya da avantaja ilişkin ifadeler incelendiğinde ise; DYO Boya ve Ege Seramik işletmelerinin reklam ve satışların artması gibi finansal performansla doğrudan ilişkili kavramlara atıfta bulunduğu, diğer işletmelerin ise daha çok toplum tarafından kabul görme ya da toplum tarafından olumlu yönde algılanmayı vurguladıkları görülmektedir. İzmir ilinde görüşülen işletmeler arasında DYO Boya ve Ege Seramik işletmelerinin doğrudan tketiciiye yönelik ürün üretmelerinin bu beklenti üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Toplum tarafından kabul görmeyi vurgulayan diğer işletmelerin ise, çevreye ve toplum sağlığına zarar verdiğinin düşünülmesi itibariyle meşruiyet kazanması güç olan tütün, altın madeni, petrokimya endüstrilerinde faaliyette bulunan işletmeler olduğu görülmektedir. Bu çerçevede söz konusu işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerindeki yoğunluk da dikkat çekmektedir.

İzmir ilinde görüşülen işletmelerin genel sosyal sorumluluk uygulamalarına ilişkin ifadeleri, Tablo 17'de özetlenmektedir.

**Tablo 17: İzmir İlinde Faaliyet Gösteren İşletmelerin Genel Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Karşılaştırılması**

Örnek Olay	Sosyal Sorumluluk Tanımı	Biçimsel Politika	Görevlendirilen Birey ya da Bölüm	Vakıf	Ayrılan Bütçe (Yerel/Ulusal)	Beklenen Fayda	Kamuoyuna Duyurma
<b>Alkim Kağıt Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	Sosyal sorumluluğu bir vasıf olarak tanımlıyorum. Yani varoluşun getirmiş olduğu bir görev. Varlığınızla bir anlamda işgal ediyor, bir yerlerde bulunuyorsanız çevrenizden sorumlu olduğunuz sonucuna varıyorum.	ISO 9000-14000 ve 18000 kapsamında yazılı olarak ele alınıyor	Genelde İdari İşler Müdürlüğü kanalıyla yapıyor. Müşteri ilişkileri departmanı ile ilişkilendiriliyor.	Mevcut değil	Ayrılan miktar proje bazında değişiklik gösterdiği için belirli bir oran ya da miktar belirtilemiyor. %85 İzmir %15 ulusal düzeyde	İşletme için bir beklenti yok Sosyal fayda yaratmak	Kamuoyuna duyurma konusunda bir çaba yok. Gerçek anlamda sosyal sorumluluk bilinci ile yapıldığı için medyaya duyurulmaması tercih ediliyor.
<b>DYO Boya Fabrikaları Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	Sosyal sorumluluk kişilere ve kuruma göre değişen bakış açısıyla ele alınabilen bir kavram, kimi firmaya buna sadece yardım gözüyle bakıyor, kimi firmaysa bir hizmet olarak bakıyor. DYO olarak biz hizmet olarak bakıyoruz.	Mevcut değil.	Halkla İlişkiler ve Kurumsal İletişim Departmanı	Yaşar Eğitim Kültür Vakfı	Boya yardımları yapıldığı için boyanın üretim maliyeti ve raf fiyatına bağlı olarak değişiyor. Bölge Müdürlüklerinin olduğu her yere boya yardımı yapılıyor.	Toplumda prestij sağlama DYO'nun adının her yerde görülmüş olması, Bir nevi reklam olarak değerlendiriliyor	Basın bültenleri hazırlanıyor Haberin niteliğine göre ulusal basınla da paylaşılıyor
<b>Ege Seramik Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	Fabrikaların veya özel sektörün yaşadığı çevreye ve yaşadığı topluma katkısı, geri dönüşü veya kazandığının bir bölümünü topluma aktarması	Yasal kuralları ve etik değerleri vurgulayan bir sosyal sorumluluk politikası mevcut	Personel ve İdari İşler Departmanı	Mevcut değil.	Ortalama 50.000 TL 2/3'ü İzmir için, 1/3'ü ulusal	İyi yetişmiş bir topluma katkı Seramik desteği yapılan yerde ürünlerin reklamının yapılması Dolaylı olarak da olsa satışların artması	Faaliyetlerin kapsamı çok büyük olmadığı için genel olarak kamuoyuna duyurma konusunda bir çaba yok.
<b>JTI Tütün Ürünleri Sanayi A.Ş.</b>	Sadece toplum değil devletten kullandığınız kaynak, doğadan kullandığınız kaynaklara aslında başkalarının malı gibi bakıp, efektif bir biçimde geri dönüş yapma ve aldıklarımızı toplumun ve bu kaynakların sürdürülebilirliği anlamında geliştirip geri döndürme	Tüm dünya genelinde uygulanan sosyal sorumluluk politikası	Kurumsal İletişim Departmanı, ancak projenin içeriğine göre ilgili başka departman varsa onların da katılımı	Mevcut değil	JTI'nin sosyal sorumluluk politikasına göre bütçenin %1'i Bu yıl başlayacak olan 4 tane çevre projesi ulusal düzeyde, onun dışında yerel	Anti tobacco lobisine karşı olarak işletmenin kendisini ifade etmesi	Faaliyetlerin kamuoyuna duyurulması yasal çerçevelerle sınırlandırıldığı için kamuoyuna duyurabilme çok düşük düzeyde
<b>Koza Altın İşletmeleri A.Ş.</b>	Hem işe alma, hem satın alma olarak yöreyi kalkındırmaya yönelik işler yapma, çevreye önem verme, yörede yaşayan insanlara geçim kaynağı sağlayacak alanlar yaratmaya çalışma	Mevcut değil	İnsan Kaynakları Departmanı	Mevcut değil.	Ayrılan miktar gizli tutuluyor % 90'ı İzmir için	Ticari bir amaç güdülmüyor Personel aidiyeti ve takım çalışmasının desteklenmesi Toplum tarafından kabul görme	Faaliyetlerin bir kısmı kamuoyuna duyuruluyor. Kurum içi dergide ve İnternet sitesinde yer alıyor.
<b>Özkan Demir Çelik Sanayi A.Ş.</b>	Bizim Misakı Milli sınırları diye tanıdığımız iş çevremizin sınırı içinde çalışanları aile hayatlarıyla beraber bir görerek bir çalışma yeri yaratmaya çalışma	Mevcut değil.	İdari İşler Departmanı	Mevcut değil.	110.000 \$ Faaliyetlerin tamamı İzmir için	Maddi anlamda bir beklenti söz konusu değil Kabul görme	Faaliyetler kamuoyuna duyurulursa, insanların menfaat sağlamak için yaptıklarını düşünecekleri endişesi ile kamuoyuna duyurulmuyor.
<b>Petkim Petrokimya Holding A.Ş.</b>	İşletmenin dışsal algılanmasını, yani fark yaratacak algılanmayı ortaya çıkarması için bulunması gereken faaliyetlerden oluşan bir bütün	Mevcut değil.	Kurumsal İletişim Departmanı	Mevcut değil.	Ayrılan miktar açıklanmıyor. Genel bütçe içerisinde ağırlığının iyi bir noktada olduğu belirtildi. Faaliyetlerin tamamı İzmir için, ancak yaratılan faydanın ulusal alana yayılacağı düşünülüyor.	Çalışan memnuniyeti İşletmenin tanınırlığının yüksek olması ve algılanmanın olumlu olması	Gerçekleştirilen faaliyetler basınla paylaşılıyor. İnternet sitesi ve işletme dergisinde faaliyetler yer alıyor.

### ***Kültürel-bilişsel Baskılara İlişkin Bulgu ve Yorumlar***

İzmir ili için kültürel bilişsel baskıların sosyal sorumluluk uygulamaları üzerindeki etkisine yönelik ifadeler değerlendirildiğinde; görüşülen beş yönetici, İzmir halkını sosyal sorumluluk konusunda duyarlı olarak değerlendirmiş ve İzmir halkının sosyal sorumluluk konusunda kültürel ve sanatsal faaliyetlere verdiği önemi vurgulamıştır. Diğer iki yönetici ise, İzmir halkının rahat yapısına vurgu yaparak, sosyal sorumluluk konusunda harekete geçirici rol oynamasından ziyade, katılım gösterme ve destekleme anlamında istekli olduklarını belirtmişlerdir. Bu anlamda İzmir ili için H<sub>2</sub> ve H<sub>2a</sub> hipotezlerinin desteklendiği ifade edilebilir. Söz konusu hipotezleri destekleyen ifadeler şu şekilde sıralanmaktadır:

“İzmir halkını değerlendirirken, gördüğüm diğer illere kıyasla baktığımızda İzmir halkının sosyal sorumluluklara duyduğu ilginin diğer illerdeki insanlara göre çok daha fazla olduğunu görüyorsunuz. Yani etrafına çevreye çok duyarlı insanlar olduğunu görüyorsunuz, eğitime, kültüre, sanata çok değer veren insanlar olduğunu görüyorsunuz....kendi içerisinde sosyal sorumluluğu iyi işleten bir il olduğu kanaatindeyim. Halk duyarlı ama İzmir iline karşı hükümetin ya da daha üstlerin bir önyargısı var gibi” (Alkim Kağıt Sanayi).

“...daha modern bir çerçevede İzmir. Ekonomik seviye biraz daha rahat, burada yaşam biraz daha rahat. O yüzden beklentileri de farklı yönde, sosyal sorumluluğa daha çok sponsorluk, etkinlik düzenleme şeklinde algılıyorlar, konser olsun, etkinlik olsun, festival olsun, genelde bu tarz yaklaşıyorlar benim gördüğüm kadarıyla” (DYO Boya Sanayi).

“İzmir halkı Türkiye ortalamasıyla karşılaştırıldığında her zaman eğitimiyle, sosyal aktivitelere, kültür sanat etkinliklerine desteğiyle dillerde anlatılan bir kitle. Uygun zamanlarda projeler yaptığımızda son derece gönüllüler. Çok daha bilinçli yaklaşıyorlar” (JTI Tütün Ürünleri).

“...buranın halkı sıcak bir halk olarak görünüyor, bende öyle olduğuna inanıyorum. Olduğundan daha fazla şeyler yapılabilir diye düşünüyorum.... ilk önce bir iş kapısı iş diye bakıyorlar. Sosyal sorumluluk olgusu onlar için bir iş. ... ama, Bergama için konuşuyorum burada ilk beklenti istihdam.

Şehir merkezine baktığımızda tabii ki durum çok daha farklı, ekonomik ve kültürel açıdan gelişmiş bir kesim söz konusu çünkü, daha modern, daha eğitilmiş, kültürel sanatsal faaliyetleri yakından takip eden daha entelektüel bir kesim. Doğal olarak sosyal sorumluluk konusundaki bilinç ve algı daha yüksek” (Koza Altın İşletmeleri).

“Şimdi bildiğiniz gibi İzmir halkı eğitim düzeyinin oldukça yüksek olduğu bir kesim. Çoğu açıdan diğer illerden farklı bir kitle var burada. Eğitim düzeyindeki yüksekliğe paralel olarak sosyal sorumluluk kavramına bakış açısının da farklılık gösterdiğini düşünüyorum. Özellikle eğitim olsun, sanat olsun bu konulara karşı her zaman bir hassasiyet vardır İzmir insanında. İzmir halkının geneline baktığımızda İzmirli olmaktan hep gurur duyduklarını görürsünüz, bu açıdan şehirlerine canı gönülden bağlıdırlar. O

nedenle de İzmir’le ilgili sorunlara, ihtiyaçlara duyarlılıkla yaklaşırlar. Batı çizgisinin her zaman korunmasını isterler, eğitim ve sanata verilen değer belki de bu bakıştan kaynaklanıyordur” (Petkim Petrokimya Holding).

Ancak H<sub>1</sub> hipotezi ile ifade edilen kültürel-bilişsel baskıların sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma üzerindeki etkisi ise, yalnızca Ege Seramik yöneticisi tarafından vurgulanmıştır.

...yasal, ekonomik, etik konularda biraz daha bu işin sonucu daha yasal yaptırımlara dayalı olduğu için o konuda daha ilgilidirler ya da konuların yapılması gerektiğini düşünürler (Ege Seramik).

### ***Normatif Baskılara İlişkin Bulgu ve Yorumlar***

İzmir ilinde normatif baskıların sosyal sorumluluk faaliyetleri üzerindeki etkisi, gerek İzmir ilinde faaliyette bulunan diğer işletmeler açısından ve gerekse sivil toplum örgütleri açısından gözlemlenmektedir. Görüşülen işletme yöneticilerinin tamamı İzmir ilindeki diğer işletmeleri sosyal sorumluluk uygulamalarında bulunma konusunda aktif olarak değerlendirmişlerdir. Yalnızca JTI yöneticisi, İzmir ilinde faaliyette bulunan uluslararası işletmelerin daha aktif bulunduğunu, yerel işletmeleri ise daha zayıf bulunduğunu ifade etmiştir. Benzer şekilde görüşülen yöneticilerin tamamı sivil toplum kuruluşlarının sosyal sorumluluk uygulamaları etkisine vurgu yaparak, sosyal sorumluluk konusunda sivil toplum örgütlerinden gelen taleplere olumlu yanıt verdiklerini ifade etmişlerdir. Yalnızca Ege Seramik yöneticisi, işletmenin içinde bulunduğu ekonomik koşulları gerekçe göstererek sivil toplum örgütlerinden gelen taleplere olumsuz yanıt vermek durumunda da kaldıklarını ifade etmiştir.

Normatif kurumsal baskılar, gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinin odak noktası üzerindeki etkisi açısından değerlendirildiğinde ise; görüşülen işletme yöneticilerinin dördü, İzmir ilinde faaliyette bulunan diğer işletmelerin veya sivil toplum örgütlerinin kültür-sanat ve eğitim konusundaki sosyal sorumluluk faaliyetlerini vurgulamışlardır. Görüşülen işletme yöneticilerinin, İzmir ilinde bulunan diğer işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetleri konusunda bulunma ya da bulunmama gibi genel bilgiye sahip oldukları, ancak sosyal sorumluluk faaliyetlerinin içeriği hakkında çok fazla bilgi sahibi olmadıkları gözlemlenmiştir. Bu anlamda H<sub>4</sub> hipotezinin önemli

ölçüde ve H<sub>4a</sub> hipotezinin kısmen desteklendiği ifade edilebilir. H<sub>4</sub> ve H<sub>4a</sub> hipotezlerini destekleyen ifadeler şu şekilde sıralanmaktadır:

“İzmir’de belli gruplar, belli aileler var, onların yaptıkları ve düşündükleri var. Sağlık ocağı, okul yaptırılabilir gibi. İşletme sahibi aileler bunlar. Foça da 3-4 tane Midilli ailesinin yaptırdığı okulları var. Eser plastiğin sahibinin yaptırmış olduğu okullar var. Herhalde az sayıda her dalda yardım yapan bir grup ortaya çıkar. Genel olarak değerlendirdiğimizde eğitim ön plana alınıp, ikincisi İzmir bir kültür şehri aslında. Genelde eğitim, kültür ve çevre konularında yapılıyor gönüllü faaliyetler.

İzmir, sivil toplum bilincinin çok yüksek olduğu bir şehir. Bizim Ege Bölgesi Sanayi Odası, Ticaret Odası ve Selüloz Vakfı dışında üyeliğimiz yok ama sivil toplum örgütlerinin çoğuyla iletişim içindeyiz.....İzmir’deki firmalar üye olmasalar da bu tür yardımda bulunurlar” (Alkim Kağıt Sanayi).

“İzmir’de bütün firmalar üzerine düşeni yapıyor. Yaşar Topluluğu olarak biz yapıyoruz ama bizim gibi başka büyük firmalar da var. Bunlar üzerine düşen paylarını yerine getiriyorlar, yapıyorlar.

Sivil toplum örgütlerinden genellikle boya talepleri geliyor. Hatta sadece İzmir’den değil Türkiye’nin her yerinden bize boya talebi geliyor....özellikle İzmir’deki sivil toplum kuruluşlarının çok büyük çaba harcadıklarını biliyorum. Sivil toplum kuruluşlarındaki insanlar işletmelerin başında olduğu için, genelde belli seviyedeki insanlar oldukları için işletmeler otomatikman üzerine düşeni yapıyor” (DYO Boya).

“...8 yıldır buradayım, edindiğim izlenim iş adamlarının da eskisi gibi sadece cebini doldurma değil bir kısmını da sosyal sorumluluk projeleriyle çevresine, halka aktarma şeklinde düşünceleri, var. Bazılar bizim gibi aynı yardım, bazıları da vakıf vesaire kurmuş daha başka şekillerde yardımları yapma gayretindedir.

...derneklerden veya vakıflardan bize talepler geliyor, değerlendirilip olumlu veya olumsuz cevap veriyoruz. Bazen olumsuz cevap vermek zorunda kalıyoruz maalesef, çünkü uzun süredir bu işletme ürettiği her şeyi satıp paraya çevirip hayatını sürdürüp ayakta kalma çabasında. O nedenle bu sosyal sorumluluk faaliyetlerine çok fazla kaynak ayıramıyoruz açıkçası” (Ege Seramik).

“İzmir’de kurumsal firma sayısı az. Yerel firmaların sosyal sorumluluk anlayışı zayıf, menfaati olmazsa pek yanaştıklarını düşünmüyorum. Benim bildiğim uluslararası şirketlerin ciddi çalışmaları var.

.... İzmir’de doğası ve yaşamı itibarıyla, genel olarak baktığımda kültür ve sanat desteklerinin ağırlıklı olduğunu görüyorum. Mesela İzmir Kültür Sanat Vakfının yaz içinde bazı konserleri oluyor. Bir tanesini ben destekliyorsam diğerini başka bir firma destekliyor gibi aynı organizasyon içerisinde farklı bölümlerini desteklediğimiz projelerimiz oluyor.

İzmir’de çok sayıda sivil toplum kuruluşu var, ama maalesef bir sosyal sorumluluk projesinin nasıl yapılacağını, nasıl sürdürüleceğini ve nasıl raporlanacağı tam olarak bilmiyorlar....ama genel olarak baktığımızda çok fazla beklenti ve talep var. Bunu açık ve net söylüyorum. Ama beklentinin içeriği bizi çok tatmin etmiyor. Maalesef beklenti belli finansal açıkları kapatmak için, organize edilen bazı tiyatroların, bağış gecelerinin desteklenmesi anlamında oluyor, bazı konser vesaire tarzı bazı sosyal içerikli etkinliklerinin desteklenmesi için oluyor. Ağırlıklı olarak bağış talebi geliyor. Fakat içerik olarak

bizi çok tatmin etmese de, bu beklentilerin aslında büyük bir bölümüne cevap veriyoruz. Çünkü baktığımızda İzmir ekonomisinin en büyük üç firmasından birisiyiz” (JTI Tütün Ürünleri).

“Sorunluluklarını yerine getiren eminim ki çok firma vardır, özellikle büyük ve kurumsal firmalar. Mesela Elginkan Vakfı gibi vakıfların eğitim alanında sorumluluk aldıklarını biliyorum. Onun dışında duyulan ya da duyulmayan mutlaka vardır.

Sivil toplum örgütü olarak Engelliler Derneği ile çalışmalarımız oluyor. O tarzda taleplerden bahsedebiliriz. AIESEC’in gönüllü destekçisiyiz..... Bergama Özel Kültür Sanat Vakfı var onlara destek çalışmalarımız var. Onların faaliyetlerini destekliyoruz. Ortak çalışmalarımız da var” (Koza Altın İşletmeleri).

“Şöyle söyleyeyim. Biz kendimizden biraz da yola çıkarak bunu çok net söyleyebilirim. Patronları işin başında olan, patronları İzmir’de doğan, patronları İzmir’de yaşayan kurumların hepsi bu sosyal sorumlulukları yerine getiriyorlar. Eğer işyerinin patronu burada yaşamıyorsa, o sorumlulukları paydaşlarla beraber değilse, o havayı solumuyorsa bu sorumlulukları hissetmesi mümkün değil zaten. Ben İzmirli birçok firma biliyorum, çok çok başarılı sosyal sorumluluk projelerinin altına imza atmışlardır çok.

...bizim üye olduğumuz Sanayi Odası var, Ticaret Odası, Ortopedik Özürlüler Derneği, Makine Mühendisleri Odası, Ben de yönetim kurulundayım, üç dört tane derneğe bir iki tanesinde üyeliğim var, iki tanesinde de denetleme kurulundayım, Ege Bölgesi Sanayi İşadamları Derneği ve Ege Orman Vakfı, Genç İşadamları Derneği var sonra. Sosyal sorumluluk adına mümkün olduğunca ortak çalışmalarda bulunuyoruz, gelen talepleri karşılamaya çalışıyoruz” (Özkan Demir Çelik Sanayi).

“Diğer işletmeler de son yıllarda sosyal sorumluluk anlamına gelebileceği çalışmalar yapıyor. Artık bu iş gönüllülük anlayışıyla, iyi şeyler yapalım bir katkı koyalım, topluma yararlı olalım misyonuyla desteklenen bir anlayışa dönüştü. Diğer şehirlerde olduğu gibi İzmir kurumlarının da bu işlere başladığını düşünüyorum. Kurumlar birbirinden etkileniyor.....aslında sosyal sorumluluk bağlamında yapılan çalışmaların büyüğü küçüğü olmaz diye düşünüyorum.....büyüğüne küçüğüne bakmamak lazım. Mutlaka şirketler kendi bütçesi bağlamında bu katkıyı sunuyorlardır.

İzmir’de özellikle son yıllarda belli firmaların ortaya çıkmasıyla birlikte çok güçlü sanayinin ortaya çıktığını söyleyebiliriz. Yani bu işte başı çekenler, Petkim de bu olanların arasında yer alıyor bildiğiniz gibi. O halde bu tür kurumlar zaten sosyal sorumluluk politikalarını hayata zaten geçiriyorlar” (Petkim Petrokimya Holding).

### ***Düzenleyici Baskılara İlişkin Bulgu ve Yorumlar***

Sosyal sorumluluk uygulamaları, düzenleyici baskılar açısından değerlendirildiğinde ise; İzmir ilinde görüşülen tüm yöneticiler, belediyelerin, yerel yönetimlerin ve kamu kurumlarının, sosyal sorumluluk faaliyetleri üzerindeki etkilerini ifade etmişlerdir. Bu anlamda İzmir ili için H<sub>6</sub> hipotezinin tüm işletmeler tarafından önemli ölçüde desteklendiği ifade edilebilir. Gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinin

odak noktasını, devletin ve yerel yönetimlerin düzenleyici etkisi açısından analiz ettiğimizde; görüşülen işletmelerin beşi, eğitim ağırlıkta olmak üzere yerel yönetimlerin ve kamu kurumlarının eğitim ve kültür-sanat faaliyetleri konusundaki taleplerine değinmişlerdir. İzmir ilinde faaliyet gösteren işletmelerin sosyal faaliyetlerinin odak noktasının kültür-sanat ve eğitime yönelik faaliyetler olduğu göz önüne alındığında, H<sub>6a</sub> hipotezinin, desteklendiğini ifade etmek mümkündür. H<sub>6</sub> ve H<sub>6a</sub> hipotezlerini destekleyen ifadeler şu şekilde sıralanmaktadır.

“...il ve ilçe belediyeleri ile birlikte yaptığımız çalışmalarımız var. Kemalpaşa Belediyesi her sene şenlik yapar. Oraya sponsorluğumuz vardır. Kemalpaşa belediyesine, oradaki şenliklere yaptığımız, okullara yaptığımız ufak tefek yardımlarımız var. İhtiyaçları doğrultusunda hem mobilya hem kağıt hem diğer istekleri ve ihtiyaçları doğrultusunda bizim yaptığımız çalışmalarımız var. Konak Belediyesi'nin bir talebi oldu.....yaptıkları bir etkinlikte bizim kağıt çamurundan insanlara heykel yapmayı öğretecekler” (Alkim Kağıt Sanayi).

“Belediyelerden bazen boya talepleri gelebiliyor, onları karşılıyor. Bir de Yenimahalle İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından düzenlenen bir proje var, Boya Bizden Dostluk Sizden diye, 3 yıldır o projenin ihtiyaçlarını karşılıyor, çeşitli okullardan çok sayıda çocuk, kendilerini ilgilendiren belli konularla ilgili olarak, okulların duvarlarını boyuyorlar, resimler yapıyorlar” (DYO Boya).

“Bize çok fazla devlet kuruluşlarından, belediyelerden, askeri kuruluştan seramik talebi gelir. Biz de bu talepleri mümkün olduğunca karşılamaya çalışıyoruz” (Ege Seramik) .

“Fabrikamızın bulunduğu yer, yani Torbalı maalesef Türkiye geneline baktığımızda çok zor bir durumda.....Çok büyük ekonomik bir değer var, bu ekonomik değer ilçe merkezine ve belediyesine çok fazla yansımıyor, çok hızlı büyümüş, çok kozmopolit bir hale gelmiş ama bunu altyapısıyla taşıyamamış bir yer. Onun için özellikle Torbalı Belediyesi ile çalışmalarına mümkün olduğunca elimizden gelen desteği veriyoruz..... İzmir merkeze baktığımızda orada çeşitlilik biraz daha artıyor. Firma çeşitliği artıyor ve belediyenin destek alanları daha fazla” (JTI Tütün Ürünleri)

“Koza burada Bergama ve Dikili civarında ki en büyük işletme. Eğer yerel yönetimler bu büyük işletmeyle birlik sağlarsa bence yöreye katkısı çok daha büyük olur. Ancak nedense Bergama da direkt talep olmuyor ama çevredeki köylerden ve belediyelerden gelen talepler oluyor. Onlardan gelen talepleri yerine getiriyoruz.

Milli Eğitim mesela bir devlet kurumu. Oradan gelen talep ve beklentiler bizim için önceliği olan ve önemli bulduğumuz şeyler ve karşılıyor da. Elimizden gelen her şeyi yapmaya çalışıyoruz onlar adına. Onun dışında kurum olarak çocuk esirgeme kurumu ile çalışmalarımız var. Onların taleplerini değerlendiriyoruz. Beklentileri karşıladığımızı hatta yer yer ötesine geçtiğimizi düşünüyoruz” (Koza Altın İşletmeleri).

“...yerel yönetimler, kamu kurumları.....bunu ancak Özkan anlayabilir diye herhangi bir faaliyetiyle ilgili talepleri olduğunda bize gelirler. İşte bir sosyal etkinliği olsun işte bir yerel yönetimlerin günleri

olsun, çevremizdeki okullar olsun mesela yaptığımız çok sayıda işbirlikleri var. Bunları da biz sosyal sorumluluk projesi anlamında değerlendirip mutlaka destek veriyoruz” (Özkan Demir Çelik Sanayi).

“.....bu konuda İzmir Belediye Başkanın verdiği ilan vardır. İzmir Büyükşehir Belediyesinin teşekkür ilanları vardır tüm halkla paylaştığı. Sosyal sorumluluk bağlamında belediyelerle olan ilişkiler etkili bu anlamda.

İşte yakın bir zamanda Milli Eğitim Bakanlığında toplum nezdinde yapılan meslek lisesi yapıyoruz Aliğa'ya.....Biz tabi sonuçta örgütsel bir güç olmayı hedefliyoruz. Yani şirket olarak böyle bir yol var. Dolayısıyla Başbakanımız tarafından verilmiş bir takdir belgesi vardır. İzmir Valiliği, İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından verilen takdir belgeleri.....Türk Milli eğitimine yaptığımız katkılardan dolayı İzmir Valiliği son beş yılda ödül verdi. Tüm bu ödüller sosyal sorumluluk anlamında devletin beklentilerini gerçekleştirdiğimizin bir göstergesi” (Petkim Petrokimya Holding).

Düzenleyici baskıların sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma üzerindeki etkisi ise; vergilerin düzenli ödenmemesi gibi konularda devletin yaptırım ve ceza mekanizması ile Çevre İl Müdürlüğü, İl ve İlçe Sağlık Müdürlüklerinin denetim mekanizmaları çerçevesinde ele alınmıştır.

“.....dışarıdan bir denetçimiz var, mali müşavirimiz var. Üç ayda bir denetim yapan denetçi firma var. Vergi dairesinden arada gelir hesap uzmanları. Zaten kontrol altındayız. Zaten bunların bizimle beraber bir usulsüzlük durumunda devlete karşı sorumlulukları var.

Çevreye verdiğimiz su Çevre İl Müdürlüğü tarafından her 3 ayda bir denetlenir. Her 6 ayda bir Dokuz Eylül Üniversitesinde yaptırdığımız testlerimiz vardır. Çevreye verdiğimiz suyun çevreye zararlı olmadığını gösteren bu kurumlardan aldığımız raporlarımız vardır” (Alkim Kağıt Sanayi).

“Devlet zaten bu işin bir ayağı, ondan kaçış yok zaten. Özellikle kurumsallaşmış büyük işletmeler yasal şeylere uymak zorunda. İşletmeler başka şeylere kaynak ayıramasa bile, devletin koyduğu kurallara uyma konusunda kendilerini zorluyorlar, çünkü yasal şeylerin cezai yaptırımları var.

Devletin veya yerel yönetimlerin özellikle devletin yasalar aracılığı ile çevre ve insan sağlığı konusundaki tedbirler konusunda bir zorlaması var. Yerel yönetimlerin de genellikle zorlama değil de onların da yasal olarak yapabileceği hususlar var, onun dışındaki bölgedeki sosyal sorumluluk alanına gerebilecek alanlardan, olaylardan bizim atladıklarımızı bizi bilgilendirmek, hatırlatmak şeklinde oluyor yerel yönetimlerin. Devletinki zaten yasal çerçevede çiziliyor. Yasal olanların hemen hepsini karşılıyor” (Ege Seramik).

“Karlılık olarak baktığımızda tütün sektörü gerçekten göz önünde bir sektör.....bu paranın zaten %78 i otomatik olarak devletin kasasına giden.....biz bu işi yaparken dünyanın en ağır regülasyonlarıyla çalışıyoruz. Benim bu ülkede kendi şirket adımlarını kullanarak bir yere sponsor olmam yasak..... ben burada JTI adını kullanarak hiçbir etkinliğe sponsor olamıyorum. Kurumumu hiçbir projede kamuoyuna anlatamıyorum.

.....regülasyonlarımız belli anlamlarda da gerçekten çok sağlıklı. Yani ben ülkeye ne kadar türün soktum, bunun ne kadarını ne kadar gram kağıtla nerede sarıldı, nereye satıldı gidi her takibi etik bir şekilde hem

hükümet tarafından hem bağımsız kişiler tarafından denetleniyor....Ülkedeki bütün yasal uygulamalara ve toplum tarafından yasal olmasa bile toplumun benimsediği şeylere en çok ben uyacağım” (JTI Tütün Ürünleri).

“Denetim noktasında da tabii ki devlet kurumlarının etkisi büyük. Burası faaliyete başlamadan önce buradaki havadan, lağım sularından, topraktan örnekler alındı. Öncelikle buradaki faaliyetler başlamadan önce onların tetkiki yapıp buradaki standartlar belirlendi. Şu anda da bizim gözetleme kulelerimiz, toz ölçüm cihazlarımız, hava kalitesi kontrolü için yaptığımız ölçümler süreklilik arz ediyor....Biz burada işletmeye başlamadan önce atık barajındaki su içinde taahhütte bulunduk. Limitlerin altında kalacağız diye. Limitlere şu anda yaklaşmadık bile. Önceliğimiz o yöndeki sözlerimizi tutmak, taahhütlerimizi yerine getirmek. Taahhütlerimizin ötesinde diye bir alan orada da şeffaf olarak izlenir. Yapmış olduğumuz denetim sonuçlarını da bir çevre raporu olarak kurumlara gönderiyoruz. Aynı zamanda dışarıdan da denetim alıyoruz. Belirli ya da belirsiz zamanlarda çevre mühendisliğinden arkadaşlarımız var, İl Sağlık’tan var, İlçe Sağlık’tan var, Halk Sağlığı’ndan falan gelen kurumlar tarafından denetleniyoruz” (Koza Altın İşletmeleri).

“...yasal gereklilikler artık son dönemde kurumlar, herkes buna uymak zorunda, yasalar bilhassa Avrupa Birliği uyum yasalarıyla çok bağlandılar yani. Devletin eli sürekli üstünüzde, yasalarla olsun, denetim kurumlarıyla olsun. Hele de kurumsalsanız hiç kaçış yok” (Özkan Demir Çelik Sanayi).

“Devlet açısından düşündüğümüzde talimatlar üzerinden biz üzerimize düşen görevleri yerine getiriyoruz. Tüm faaliyetler yasalar çerçevesinde ve şeffaf bir şekilde gerçekleştiriliyor zaten, tüm sorumluluklarımızı yerine getiriyoruz” (Petkim Petrokimya Holding).

### ***Eşbiçimliliğe İlişkin Bulgu ve Yorumlar***

İzmir ilinde görüşülen işletmelerin yerine getirdikleri ekonomik, yasal ve etik sorumluluklar Tablo 18’de ve gerçekleştirdikleri gönüllü sorumluluklar ise Tablo 19’da sunulmaktadır. İzmir ilinde görüşülen işletmelerin sosyal sorumluluk uygulamaları arasındaki eşbiçimlilik, söz konusu tablolar kapsamında değerlendirilmektedir.

**Tablo 18: İzmir İlinde Faaliyet Gösteren İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Anlayışına Uygun Davranmaya İlişkin İfadelerinin Karşılaştırılması**

Örnek Olay	Ekonomik Sorumluluklar	Yasal Sorumluluklar	Etik Sorumluluklar
<b>Alkim Kağıt Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	Bölgede geniş istihdam olanağı yaratmak Verimliliği artırmaya yönelik olarak teknolojik gelişmeleri takip etmek Kaynakların tüketimi ve geri dönüşüm konusuna önem vererek maliyetleri düşürmek	Vergilerin ve sigorta primlerinin düzenli ödenmesi Arıtma tesisi ve atıklar konusunda yasal sorumlulukların da ötesinde davranmak	Haksız bir rekabet üslubu kullanmama Alışveriş yapılan firmaların hiç birine kurallar dışında sözleşmemiz dışında zarar verecek bir davranışın olmaması Su kuyusundan çekilen su miktarını azaltmak için arıtma tesisinden çıkan günlük 3500 ton suyu tekrar kullanma
<b>DYO Boya Fabrikaları Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	Verimliliği artırmak için motivasyon toplantıları ve eğitim toplantıları Ar-ge'ye sürekli ve düzenli yatırım	Vergilerin düzenli ödenmesi Çevreye verilecek zararın önlenmesine yönelik tüm yasal gereklilikleri yerine getirme	Üretim girdilerinin doğaya ve insanlara zarar vermeyecek şekilde seçilmesi Tesislerinin atıkları kimyasal ve biyolojik arıtmadan geçirme Çalışanların gelişimine yönelik olarak sürekli eğitim olanağı sağlama
<b>Ege Seramik Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	Maliyetleri düşürmeye yönelik olarak tasarruf önlemleri Üretim kapasitesini artırma çalışmaları	Vergilerin düzenli ödemesi Atıklarla ilgili olarak tüm yasal düzenlemelere uyum Çalışanların iş sağlığı ve güvenliği konusunda her türlü tedbiri almak Çalışanlara sendika üyeliği ve toplu pazarlık hakkı sağlama Çalışma sürelerinin belirlenmesinde mevzuata uyum	Çevreye olan etkinin yasal limitlerin de altında olması Sürekli yapılan kontrollerle çalışanların çalışma şartlarının iyileştirilmesine yönelik önlemler alma
<b>JTI Tütün Ürünleri Sanayi A.Ş.</b>	İç iletişimde en çok yapılan projeler, her şeyin verimli kullanılması, atık oranının azaltılması, su gibi elektrik gibi doğadan elde edilen değerlerin minimumda kullanılıp mümkünse geri dönüştürülebilmesi. Kendi elektriğini üreterek çok büyük su ve su buharı tasarrufu sağlama	%78 oranında vergilendirme Çalışanların hakları konusunda yasal sorumluluklar yerine getirildiği için alınan sertifikalar Çevreye olan olumsuz etkilerin minimuma indirgenmesi konusunda yasal gerekliliklere uyum	Eğitim, gelecek planlanması, yönetim kararlarına katılma, vizyondan haberdar olma gibi pek çok başlık çerçevesinde insana yatırım Çalışanların hiçbir şekilde üçüncü partiyi zarara sokacak, onun haklarını ihlal edecek, sektörde gereksiz bir rekabet veya uyumsuzluk yaratacak, devlet kurumlarını, sektörel temsilcileri zor durumda bırakacak eylemlerde bulunmaması. Çalışanlar arasında ayrımcılık yapmama Doğal kaynakların kullanımında hassasiyet
<b>Koza Altın İşletmeleri A.Ş.</b>	Yöre için istihdam olanakları sağlama Karı maksimize etmek, verimliliği maksimize etmek, üretimin maliyetlerini düşürmek anlamında sürekli çalışmalar maliyet muhasebesi bütçe bölümü tarafından gerçekleştiriliyor Maliyetleri düşürmeye yönelik teknoloji yatırımları gerçekleştiriliyor.	Çevreye etki konusunda yasal limitlerin de altında kalma Vergilerin düzenli ödenmesi İşçilerin maaşlarının gerçek maaşları üzerinden yatırılması olması ve sigortalanması Çalışanların maaşlarının banka kanalları tarafından ödeniyor olması	Şeffaflık ve sürekli denetime açık olma Satın alma politikalarında bir ihale yapılacaksa onun kurallarına uyma ve satın alma politikalarını deklere ettiği doğrultuda yapma Şirketin içinde, çalışanların şirketin etik ilkelerine göre hareket edip etmediğini belirleyen, gerektiğinde toplanan ve müdahale edilmesi gereken bir şey varsa eğer bunları izleyen etik kurulu (SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri doğrultusunda)
<b>Özkan Demir Çelik Sanayi A.Ş.</b>	Ciroların ve faaliyetlerin yüksek olduğu demir çelik sektöründe rekabet etmek için, maliyetleri düşürme yönünde çaba gösterme Fire oranlarını düşürme Enerji tüketimi konusunda modernleştirme yatırımları Çalışanlara sürekli teknik eğitim verme	Vergilerin ve sigorta primlerinin düzenli ödenmesi	Etik rekabet anlayışı Hiçbir zaman yakın çevreden, mesleki alandaki hiçbir kurumdan çalışanını almama Kalite belgeleri ile müşterilere yönelik etik sorumlulukların yerine getirilmesi Çalışanların sosyal ihtiyaçlarına ve motivasyonlarına yönelik olarak faaliyetlerde bulunma (özel günlerde geziler düzenleme vb.)
<b>Petkim Petrokimya Holding A.Ş.</b>	Şirket karına ve şirket verimine olumlu sirayet edecek değişikliklerin gerçekleştirilmesi Her yıl 100 milyon doların altında kalmayan teknoloji yatırımı İş verimini arttırma açısından birinci seçilmiştir Ege Bölgesinde istihdam sağlayan firma olarak da Petkim birinci seçilmiştir	Vergilerin düzenli ödenmesi İstihdam ve iş hayatı ile ilgili yasal düzenlemelere uyum	Çevreci üretim sistemleri kullanma Çalışanların kişisel gelişimlerine yönelik eğitimler verme Çalışanların sosyal ihtiyaçlarına yönelik faaliyetler gerçekleştirme

**Tablo 19: İzmir İlinde Faaliyet Gösteren İşletmelerin Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Karşılaştırılması**

Örnek Olay	Kültür-Sanat	Eğitim	Çevresel Faaliyetler	Sağlık ve Sosyal Yardım	Kamusal İhtiyaçlar
<b>Alkim Kağıt Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	İzmir Devlet Senfoni Orkestrasına sponsor olma Dokuz Eylül Üniversitesi Konservatuvarına sponsor olma Devlet Senfoni Orkestrasının verdiği bazı özel konserlerde sponsor olma Konak Belediyesinin, insanlara heykel yapmayı öğretmeye yönelik olarak gerçekleştirdiği etkinlik için kağıt çamuru sağlama Alkim Grubu olarak Konferans ve Sanat Salonu yaptırma	Okulların ihtiyaçları doğrultusunda mobilya, kağıt ve diğer isteklerini sağlama Üniversite öğrencilerine fabrika içinde teknik gezi olanağı İlkokul öğrencilerine kağıdın nasıl yapıldığına ve nasıl kullanılmasına gerektiğine ilişkin eğitim verme Görme Engelliler Kütüphanesi'ne katkıda bulunma Güzel Sanatlar Fakültesinin yaptığı çalışmalara kağıt desteği Ege ve Dokuz Eylül Üniversitesinin ihtiyaçlarını karşılama Marmara Üniversitesi Matbaacılık Bölümünün ihtiyaçlarını karşılama Alkim Grubu olarak 8 adet ilköğretim okulu ve 1 adet kütüphane	Orman Vakfına katkı sağlama (7500 ağaç)	Kemalpaşa devlet hastanesine yardımda bulunma	Kemalpaşa Belediyesi'nin düzenlediği şenliğe sponsor olma Alkim Grubu olarak çocuk parkı yaptırılması
<b>DYO Boya Fabrikaları Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	DYO Resim Yarışması Türkiye'nin her yerinden gelen resimlerin ödüllendirilmesi ve Türkiye'nin her yerine sergi açılması.	Üniversitelerin düzenlediği sempozyumlara Ar-ge'de görevli uzmanların gönderilmesi Öğrencilere fabrika bünyesinde küçük eğitimler verme Okullara ve kütüphanelere boya desteği sağlama			
<b>Ege Seramik Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>		Eğitim kurumlarına seramik yardımı			Resmi kurumlara seramik yardımı
<b>JTI Tütün Ürünleri Sanayi A.Ş.</b>	Hititlerin başkenti Hattuşa kazılarında destek olma ve her yıl surların bakımı İzmir Caz Festivali'ne destek sağlama İzmir senfoni orkestrasının yıllık konserlerine sponsor olma Pers anıtının restore edilmesi		Türkiye'nin 4 farklı bölgesinde orman ve ekosistemlerin hayata geçirilmesi için proje (başlangıç aşamasında)	Yaşlı evlerinin onarılması Huzurevlerinin restorasyonu, asansör yaptırma ve sağlık ünitelerinin yenilenmesi	
<b>Koza Altın İşletmeleri A.Ş.</b>	Özellikle kültür ve sanatla ilgili olmak üzere kitap basımına destek verme Bergama Müzesi'nin "Osmanlı Mezar Taşları" kitabı, Yazar Esat Bülbül tarafından yazılan "Zeytinin Dünyasında Yolculuk" kitabı	Okul desteğine ihtiyacı olan çocuklar yardım, harç ödeme Okul onarım ve yenileme çalışmalarına destek olma Bergama ve özellikle civar köylerde okullara laboratuvarlar, bilgisayar ve tarih sınıfları, oyun sahaları, basket sahaları, voleybol sahaları konularında destek olma Bazı okullara kütüphane kurulması Civardaki okullarda hijyen ve çevre eğitimleri düzenleme	Kullanılan alanları rehabilite etmeye yönelik ağaç dikimi Çevre Günü'nde "50.000 Zeytin Fidanı Projesi" Ormanları yangın tehdidi için 350 ton su kapasiteli yangın havuzu yaptırılması	Bergama Sevgi Evi'nde kalan çocukların ihtiyaçlarını karşılama Bergama'da çocuk polikliniğinin yeniden yaptırılması Bergama da ihtiyacı olan kişilere tekerlekli sandalye temini Civar köylerde sağlık taraması	Camilere ve cem evlerine yardım Türkiye Badminton Turnuvasının Bergama'da yapılmasını sağlama
<b>Özkan Demir Çelik Sanayi A.Ş.</b>		Çalışanların çocuklarına ve yakın çevredeki çocuklara burs Ege Üniversitesi Bergama Meslek Yüksekokulu'yla işbirliği protokolü yaparak Metalurji Bölümü'nün açılması Ege Üniversitesi ve Dokuz Eylül Üniversitesi ile ortak teknik eğitim programları			12-14 yaş arası çocuklara yönelik olarak kurulan Buca Genç ve spor tesisi.
<b>Petkim Petrokimya Holding A.Ş.</b>	İzmir Adnan Saygun Kültür ve Sanat Merkezi'nde Fazıl Say resitali ve İzmir Devlet Senfoni Orkestrası konserleri Halk konserleri düzenleme	İzmir'de 4 adet ilköğretim okulu Üniversite ve meslek liselerine malzeme ve donanım desteği Öğrencilere staj olanağı sağlanması Üniversite öğrencilerine fabrika içinde teknik gezi olanağı Bilim Olimpiyatlarında kullanılan meşaleyi yapma	Foça'da yanan orman alanına 10.000'den fazla ağaç dikimi Çayağacı tesislerinde yeşillendirme alanları yaratma		Aliağa Petkimspor Basketbol Takımı ana sponsoru

Sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma kapsamında ele alınan ekonomik, yasal ve etik sorumluluklar eşbiçimlilik açısından değerlendirildiğinde; Tablo 18’de görüldüğü üzere İzmir ili için her üç sosyal sorumluluk boyutunda da çevreye yönelik sorumlulukların önemle vurgulandığı görülmektedir. Ekonomik sorumluluklar anlamında doğal kaynaklar ve enerji tüketiminde tasarruf ve geri dönüşün sağlama, yasal sorumluluklar anlamında çevreye verilen zararın minimuma indirgenmesine yönelik tüm yasal zorunluluklara uyma, etik sorumluluklar anlamında çevre dostu üretim girdileri ve üretim sistemlerine yönelme, doğal kaynakların kullanımı konusunda hassasiyet gibi sorumluluklar üzerinde durulması dikkat çekmektedir. Ancak daha önce de ifade edildiği gibi bu noktada önemle vurgulanması gerekir ki; işletme yöneticisinin belirli sorumluluklara atıfta bulunmaması, işletmenin söz konusu sorumlulukları yerine getirmediği anlamına gelmemekte fakat atıfta bulunduğu sorumluluklara önem ve öncelik verdiği varsayımından hareket edilmektedir. Öte yandan İzmir ilinde görüşülen işletmelerin genellikle çevre üzerindeki olumsuz etkileri daha yoğun olan sektörlerde yer almaları, çevreye yapılan bu vurguda sektörel etkilerin de söz konusu olabileceğini düşündürmektedir. Bu çerçevede H<sub>7</sub> hipotezinin kısmen desteklendiği ifade edilebilir.

İzmir ilinde bulunan işletmelerin gerçekleştirdikleri sosyal faaliyetler eşbiçimlilik açısından değerlendirildiğinde; Tablo...’da görüldüğü üzere faaliyetlerin odak noktasını, diğer illerle benzer şekilde eğitim ve diğer illerden önemli ölçüde farklı şekilde kültür-sanat faaliyetleri oluşturmaktadır. İzmir ilinde görüşülen işletmelerin tamamı, kültürel-bilişsel baskılarda kültür-sanat ve normatif ve düzenleyici baskılarda ise eğitim ve kültür-sanat konusunun vurgulanmasına paralel olarak, yoğun bir şekilde eğitime ve kültür-sanat faaliyetlerine yönelik sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmaktadır. Tablo 19’da da görüldüğü üzere İzmir ilinde görüşülen işletmeler, kültür-sanat konusundaki sosyal sorumluluk faaliyetlerinin yoğunluğu açısından araştırmaya konu olan diğer illere göre önemli bir farklılık göstermektedir. Öte yandan genel olarak değerlendirdiğimizde okul yaptırma gibi büyük ölçekli olmasa da JTI Tütün Ürünleri hariç olmak üzere tüm işletmeler eğitime katkı sağlama anlamında faaliyette bulunmaktadırlar. JTI Tütün Ürünleri’nin eğitime yönelik faaliyette bulunmama nedeni ise, faaliyette bulunduğu sektör itibariyle kanunen yasak olmasıdır.

Bunun yanı sıra sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma konusunda olduğu gibi, sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunma konusunda da çevreye yönelik faaliyetler dikkat çekmektedir. Ancak daha önce de ifade edildiği gibi işletmelerin faaliyette bulunduğu sektörler göz önüne alındığında, bu durumu sektörel etkilerle de açıklayabilmek mümkündür. Bu anlamda  $H_8$  hipotezinin önemli ölçüde desteklendiği ifade edilebilir.

Son olarak gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinin gerçekleştirilme şekli açısından İzmir ilini genel olarak değerlendirdiğimizde ise; diğer illerde olduğu gibi İzmir ilinde de, bu konuda kurumsal baskı ve taleplerden ziyade, işletmelerin suiistimalleri engelleme, süreci takip etme, kendi ürünleri ile destek olma gibi arzularının etkili olduğu görülmektedir. Yalnızca Petkim Petrokimya Holding yöneticisi, gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinin gerçekleştirme şeklinin gelen talebe göre şekillendiğini, bu konuda işletmenin özel bir tercihi olmadığını ifade etmiştir. Bu anlamda gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinin gerçekleştirilme şekline ilişkin olarak oluşturulan  $H_{2b}$ ,  $H_{4b}$  ve  $H_{6b}$  hipotezleri desteklenmemiştir.

Bu çerçevede örnek olaylara göre İzmir ili için desteklenen hipotezler Tablo 20'de görülmektedir.

**Tablo 20: Araştırma Hipotezlerinin İzmir İli Bazında Değerlendirilmesi**

Örnek Olay	Kültürel-Bilişsel Baskılar				Normatif Baskılar				Düzenleyici Baskılar				Eşbiçimlilik			
	Sosyal Sorumluluk Anlayışına Uygun Davranma	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinde Bulunma	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Odak Noktası	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Gerçekleştirilme Şekli	Sosyal Sorumluluk Anlayışına Uygun Davranma	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinde Bulunma	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Odak Noktası	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Gerçekleştirilme Şekli	Sosyal Sorumluluk Anlayışına Uygun Davranma	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinde Bulunma	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Odak Noktası	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Gerçekleştirilme Şekli	Sosyal Sorumluluk Anlayışına Uygun Davranma	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri		
	H <sub>1</sub>	H <sub>2</sub>	H <sub>2a</sub>	H <sub>2b</sub>	H <sub>3</sub>	H <sub>4</sub>	H <sub>4a</sub>	H <sub>4b</sub>	H <sub>5</sub>	H <sub>6</sub>	H <sub>6a</sub>	H <sub>6b</sub>	H <sub>7</sub>	H <sub>8</sub>		
Alkim Kağıt Sanayi ve Ticaret A.Ş.		+	+			+	+		+	+	+		Kısmen +	+		
DYO Boya Fabrikaları Sanayi ve Ticaret A.Ş.		+	+			+				+	+					
Ege Seramik Sanayi ve Ticaret A.Ş.									+	+						
JTI Tütün Ürünleri Sanayi A.Ş.	+	+	+			+	+		+	+						
Koza Altın İşletmeleri A.Ş.		+	+			+	+		+	+	+					
Özkan Demir Çelik Sanayi A.Ş.						+			+	+	+					
Petkim Petrokimya Holding A.Ş.		+	+			+	+		+	+	+					

#### 4.3.4. Kayseri İline İlişkin Değerlendirme

Bu bölümde Kayseri ilinin sosyo-ekonomik yapısına ilişkin genel bilgilere yer verildikten sonra, Kayseri ili kapsamında görüşülen Boytaş Mobilya Sanayi ve Ticaret, Erbosan Erciyas Boru Sanayi ve Ticaret, Has Çelik ve Halat Sanayi ve Ticaret, İstikbal Mobilya Sanayi ve Ticaret, Kilim Mobilya Kanepeler Sanayi ve Ticaret, Merkez Çelik Sanayi ve Ticaret ve Yataş Yatak ve Yorgan Sanayi ve Ticaret yöneticilerinin, sosyal sorumluluk uygulamalarının kurumsal kuram perspektifinden değerlendirilmesine ilişkin ifadelerine ve söz konusu ifadelerin araştırma hipotezleri açısından değerlendirilmesine yer verilecektir.

##### 4.3.4.1. Kayseri İline İlişkin Genel Bilgiler

Kayseri ilinin nüfusu, 2009 Nüfus Kayıt Sistemi sonuçlarına göre 1 205 872 kişidir. Şehirde yaşayanların oranı % 85, köyde yaşayanların oranı % 15'dir. Yine aynı nüfus sayımı sonucuna göre, ilin nüfus yoğunluğu ise km<sup>2</sup> başına 71 kişidir.

Kayseri ili şehirleşme oranı, yıllık nüfus artış hızı ve sanayi iş kolunda çalışanların toplam istihdama oranı bakımından Türkiye ortalamalarının üstündedir. Kişi başına gayri safi yurtiçi hasıla ve tarım kolunda çalışanların toplam istihdam oranı ise Türkiye ortalamasının altındadır<sup>303</sup>. Türkiye İstatistik Kurumu İl Bazında İşgücü Göstergeleri'ne göre, 2009 yılı itibariyle Kayseri'te İşgücüne Katılma Oranı % 40.8, İşsizlik Oranı % 14.1 ve İstihdam Oranı % 35 şeklindedir<sup>304</sup>.

Devlet Planlama Teşkilatının 2003 yılında gerçekleştirdiği İllerin ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması'na göre Kayseri; Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralamasında 19. sırada ve İkinci Derecede Gelişmiş İller Grubunda yer almaktadır. İmalat Sanayi Gelişmişlik sıralamasında 18. sırada yer alan Kayseri, Sağlık Sektörü Gelişmişlik Sıralamasında 33. ve Eğitim Sektörü Gelişmişlik Sıralamasında 17. sırada yer almaktadır<sup>305</sup>.

<sup>303</sup> Bölgesel Göstergeler TR72: Kayseri, Sivas, Yozat, 2009, Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası, 2010, s.x

<sup>304</sup> [http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?tb\\_id=25&ust\\_id=8](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?tb_id=25&ust_id=8)

<sup>305</sup> Devlet Planlama Teşkilatı, İllerin ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması, Yayın No DPT 2671, 2003.

Kayseri, İç Anadolu Bölgesinin ticaret ve sanayi merkezi olarak kabul edilmektedir. Sanayi geliri tarım gelirini aşan Kayseri, ticaret ve sanayide hamle yapmış bir ildir Küçük sanayi siteleri ve organize sanayi bölgeleri sanayi sektörünün altyapısı olarak değerlendirilmektedir. Ticaret sektörü, gerek sanayileşme ve kentleşme olgularıyla olan iki yönlü bağlantısı ve gerekse yarattığı gelir ve istihdam açısından Kayseri için çok önemlidir. Kayseri'nin sanayi üretim kapasitesi ve çeşitliliği, dış ticareti de geliştirmektedir<sup>306</sup>.

Okur-yazarlık oranının %87,1 olduğu Kayseri ilinde, 1133 adet ilk ve orta dereceli okul mevcuttur. Söz konusu okulların 408'i okul öncesi eğitim, 557'si ilk öğretim, 85'i genel lise ve 83'ü mesleki ve teknik eğitim lisesi niteliğindedir. Erciyes Üniversitesi ile 2008 yılında kurulan Melikşah Üniversitesi, fakülte, yüksekokul, meslek yüksekokulu, enstitü ve araştırma merkezleri ile Kayseri ilinde hizmet vermektedir. 7 Temmuz 2009 tarihinde kurulan Nuh Naci Yazgan Üniversitesi ise henüz faaliyete geçmemiştir.

Kayseri'deki ilçe sayısı 16, belediye sayısı 48 ve köy sayısı ise 395'dir. 2009 yılında gerçekleştirilen Mahalli İdareler Seçim sonuçlarına göre 48 belediyenin 25'i Adalet ve Kalkınma Partisi, 12'si Milliyetçi Hareket Partisi, 6'sı Cumhuriyet Halk Partisi, 2'si Demokrat Parti, 2'si Demokratik Sol Partisi, 1'i Büyük Birlik Partisi ve 1'i Bağımsız Belediye Başkanı tarafından yönetilmektedir<sup>307</sup>.

İstanbul Sanayi Odası (ISO) tarafından 2008 yılı için açıklanan Türkiye'nin Birinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Listesinde 13 işletme ile yer alan Kayseri'nin, Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Listesinde 14 işletmesi yer almıştır<sup>308</sup>.

#### **4.3.4.2. Kayseri İline İlişkin Bulgu ve Yorumlar**

Kayseri ilinde görüşülen işletme yöneticilerinin sosyal sorumluluk kavramının tanımına ilişkin ifadeleri değerlendirildiğinde; tanımların, kendi refah artışını toplumla paylaşma, kazandığını paylaşma, çevre ile beraber gelişme gibi kavramlar doğrultusunda ve sağlanan ekonomik faydanın topluma yansıtılması çerçevesinde ele

<sup>306</sup> <http://www.kaysiad.org/pxp/kayseri-ekonomisi.php>

<sup>307</sup> **Bölgesel Göstergeler TR72: Kayseri, Sivas, Yozat, 2009**, s.72

<sup>308</sup> <http://www.iso.org.tr/tr/web/statiksayfalar/index.aspx?ref=1>

alındığı görülmektedir. Bu doğrultuda, Kayseri ilinde görüşülen işletmelerin, sosyal sorumluluk kavramına, ağırlıklı olarak Kayseri'ye yönelik toplumsal yatırımlar yaparak Kayseri'ye hizmet etmek şeklinde bir bakış açısı ile yaklaştıkları gözlemlenmiştir.

Sosyal sorumluluk faaliyetlerini ağırlıklı olarak ulusal düzeyde gerçekleştiren Yataş Yatak ve Yorgan Sanayi hariç olmak üzere tüm işletmeler, sosyal sorumluluk faaliyetlerinin büyük bir kısmını veya tamamını Kayseri iline yönelik olarak gerçekleştirmektedir. Sosyal sorumluluk uygulamaları için biçimsel olarak görevlendirilmiş birey ya da departman açısından değerlendirildiğinde ise; Kayseri ilinde görüşülen işletmelerde sosyal sorumluluk uygulamalarının ağırlıklı olarak insan kaynakları departmanı tarafından yürütüldüğü görülmektedir.

Sosyal sorumluluk uygulamalarının işletme için sağlayacağı düşünülen fayda ya da avantaja ilişkin ifadeler incelendiğinde; yine yalnızca Yataş Yatak ve Yorgan Sanayi firmasının reklam gibi finansal performansla doğrudan ilişkili bir kavrama atıfta bulunduğu, diğer işletmelerin ise hem işletmenin toplumda olumlu yönde algılanması, manevi tatmin gibi işletmeye yönelik faydaları hem de gelecek nesillere fayda sağlama, ülke menfaati, Kayseri'ye hizmet gibi makro düzeydeki faydaları vurguladıkları görülmektedir.

Gerçekleştirilen sosyal faaliyetlerin kamuoyuna duyurulması eğilimi açısından Kayseri ilinde görüşülen işletmeler değerlendirildiğinde, yalnızca Yataş Yatak ve Yorgan Sanayi firmasının, sosyal sorumluluk uygulamalarından beklediği faydaya paralel olarak, sosyal sorumluluk faaliyetlerini kamuoyuna duyurmada hedef kitle olarak tüketicileri dikkate aldığı, diğer işletmelerin ise belirli faaliyetleri kamuoyuna duyurdukları veya zaten basın takip ettiği için bu yönde özel bir çaba harcamadıkları görülmektedir.

Kayseri ilinde görüşülen işletmelerin genel sosyal sorumluluk uygulamalarına ilişkin ifadeleri, Tablo 21'de özetlenmektedir.

**Tablo 21: Kayseri İlinde Faaliyet Gösteren İşletmelerin Genel Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Karşılaştırılması**

Örnek Olay	Sosyal Sorumluluk Tanımı	Bıçimsel Politika	Görevlendirilen Birey ya da Bölüm	Vakıf	Ayrılan Bütçe (Yerel/Ulusal)	Beklenen Fayda	Kamuoyuna Duyurma
<b>Boytaş Mobilya Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	Tek amacın üretim olmayıp, işletmenin üretim faaliyetleri nedeniyle zarar verdiği çevreyi, çalışanlarını ve çevresindeki kitleyi geliştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunması, işletmenin çevresi ile beraber gelişmesi	Çevre, iş sağlığı ve güvenlik politikası kapsamında ele alınıyor.	İnsan Kaynakları Departmanı	Boydak Eğitim ve Kültür Vakfı	Ayrılan miktar gizli tutuluyor. Faaliyetlerin tamamı Kayseri için	Allah rızası Daha sağlıklı ve daha iyi nesillere faydada bulunma Manevi tatmin Amaç olarak güdülmese de tanınırlığın artması	Gazeteler zaten sürekli haber yaptığı için kamuoyuna duyurma konusunda özel bir çaba yok. Aynı yardımlar, İnternet sitesinde yer alabiliyor zaman zaman.
<b>Erbosan Erciyas Boru Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	Kendi yaşadığı çevrenin yaşam standardını yükseltecek faaliyetlerde bulunmak ya da kendi refah artışını olabildiğince toplumla paylaşarak huzurlu bir toplum yaratmak	Mevcut değil.	Spesifik olarak bir birey ya da departman mevcut değil	Mevcut değil	Çok ortaklı yapısı nedeniyle sosyal sorumluluk uygulamalarının hissedarlar bazında yapılması kararı alınmış. Artık bütçeden pay alınmıyor. Yapılan az sayıdaki faaliyet Kayseri için	Toplumda firmanın olumlu şekilde algılanmasına yardımcı olabilir	Kamuoyuna duyurmaktan özellikle kaçınıyor.
<b>Has Çelik ve Halat Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	Çalışanlarımızın ve diğer paydaşlarımızın da yararlanabileceği, onların da ön plana çıkabileceği faaliyetlerde bulunma ve Kayseri'ye yatırım yapma	Mevcut değil.	İnsan Kaynakları Departmanı	Mevcut değil	Direkt olarak bütçeden pay ayrılmıyor. Faaliyet belirlendikten sonra ne gerekiyorsa o veriliyor. Faaliyetlerin tamamı Kayseri için	Direkt bir beklenti yok Kayseri'ye ve özellikle Hacılar'a fayda sağlamak. Çalışanların aidiyetlerinin artması olabilir	Belirli faaliyetler kamuoyuna duyuruluyor. Özellikle yerel medyada.
<b>İstikbal Mobilya Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	İşletmenin çalışan insanlara, topluma olan katkısı ve faydasına verilen hizmet ve destekler	Proje kapsamında belirlenme aşamasında	İnsan Kaynakları Departmanına bağlı olarak proje kapsamında yürütülüyor.	Boydak Eğitim ve Kültür Vakfı	Ortalama 800.000 TL Ağırlık Kayseri, ancak özellikle doğu illerinde yaptırılan okullar var.	Ülke menfaati	Faaliyetlerin belirli bir kısmı kamuoyuna duyuruluyor. Ağırlıklı olarak yerel iletişim kanalları bilgilendiriliyor. Genelde basın kendisi takip ediyor.
<b>Kilim Mobilya Kanepe Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	İşletmenin para kazandığı topraklara olan vefa borcunu kazandıklarını paylaşarak ödeme şekli	Kimlere nasıl destek verildiğine ilişkin el kitabı mevcut	Pazarlama ve Reklam Departmanı	Mevcut değil	Önceki yıllarda spontane gelişen harcamalar, 2010 yılından itibaren reklam bütçesinin 1/3'ü olarak belirlenmiştir. %70 oranında Kayseri için, %30 ulusal düzeyde	İşletmeye gurur vermesi ve kurumun vicdanını rahatlatması Diğer işletmelere örnek olmak Belirli problemlere dikkat çekmek Kayseri ve Türkiye'ye hizmet	Katkıda bulunulan problem, üzerinde çok durulmayan bir problem ise, dikkat çekmek amacıyla kamuoyuna duyuruluyor.
<b>Merkez Çelik Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	Kazandığımızı çalışanlar ve çevrenizle paylaşarak büyümek	Mevcut değil.	İnsan Kaynakları Departmanı	Boydak Eğitim ve Kültür Vakfı	Ayrılan miktar gizli tutuluyor. Faaliyetlerin tamamı Kayseri için	Kurum kültürünün toplum tarafından anlaşılması İşletmenin toplumda olumlu yönde algılanmasına ve imajının yükselmesine katkı sağlama	Genellikle kamuoyuna duyurulma yönünde bir çaba yok, basının takip ettiği kadarıyla
<b>Yataş Yatak ve Yorgan Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	Ülkemizin içinde bulunmuş olduğu sosyo ekonomik duruma destek verecek şekilde gerek birey gerek kurum olarak faaliyetlerde bulunma.	Mevcut değil.	Kayseri'de İnsan Kaynakları Departmanı, İstanbul'da Pazarlama ve Halkla İlişkiler Departmanı		Pazarlama ve Reklam bütçesinin %20'si Faaliyetler %80'i ulusal düzeyde, %20 oranında Kayseri için	İşletmenin reklamının yapılması Çalışanların işletmeyle gurur duyması Manevi tatmin	Faaliyetlerin kamuoyuna duyurulması direkt olarak tüketiciye yönelik olarak gerçekleştiriliyor.

### ***Kültürel-bilişsel Baskılara İlişkin Bulgu ve Yorumlar***

Kültürel bilişsel baskıların sosyal sorumluluk uygulamaları üzerindeki etkisine yönelik ifadeler değerlendirildiğinde; Kayseri ilinde görüşülen beş yönetici, Kayseri halkının sosyal sorumluluk konusundaki beklentilerin yoğunluğunu vurgulayarak, söz konusu beklentilerin eğitim ve sağlık gibi kamusal hizmet alanlarına yönelik olduğunu ifade etmiştir. Görüşülen işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerinin ağırlık noktasını, eğitim ve sağlık alanlarının oluşturduğu göz önüne alındığında, Kayseri ili için H<sub>2</sub> ve H<sub>2a</sub> hipotezlerinin desteklendiği ifade edilebilir. Söz konusu hipotezleri destekleyen ifadeler şu şekilde sıralanmaktadır:

“Şimdi tabii ki olumlu karşılıyorlar...sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirdiğimiz zaman Kayseri halkı da memnun oluyor. Çünkü Kayseri biliyorsunuz genelde hayırseverliğiyle ünlü bir şehir. O nedenle halkın işletmelerden beklentileri de yüksek.....Kayseri halkı okul, hastane, yurt gibi ihtiyaçlarını sadece devletten beklemez, hatta daha çok işletmelerden bekler diyebilirim, öyle bir alışkanlık oluşmuş adeta halkta” (Boytaş Mobilya Sanayi).

“Şimdi Kayseri’de şöyle bir yerleşik kültür oluştu. Son 7 – 8 yılda artarak gitti. Ben de bazı şeylerin bizzat içerisindeydim. Bir takım sivil örgütlerde de bulundum.....şu anda Kayseri’de genel olarak söylüyorum sosyal sorumluluk anlamında özellikle en çok dikkat edilen, gayret edilen kısmı eğitim. Neden? Bunun geri dönüşünün ne kadar iyi olduğu görmeye başladı insanlar” (Erbosan Erciyas Boru Sanayi).

“Hizmette sınır yoktur, hizmet alan taraf her zaman bekler mantığı vardır. Hep iyisi istenir, insanın fitratında vardır bu, yani hep bir adım öne. Sürekli bekleyecek, gerçekleşecek, yine şikayet edecek. Sürekli şikâyet eden bir toplum olduğu için beklenti sürekli devam edecek.....genelde sağlık ve eğitim yönünde talepler gelebiliyor, biz de buna inandığımız için destek veriyoruz” (Has Çelik ve Halat Sanayi).

“Kayseri’li yardım etmeyi sever. O yüzden sosyal sorumluluğa da hayırseverlik olarak bakılır burada genellikle. Sosyal sorumluluk henüz zikredilmezken de böyleydi bu, geleneklerimizde olan bir şey. Mesela Erciyes Üniversitesine gittiğinizde her bir bina buradaki bir hayırsever işadamı tarafından yapılmıştır. Onun için halkın beklentisi de yüksek, çünkü bugüne kadar hayırseverlik adına çok büyük işler yapılmıştır Kayseri’de, devamı da beklenir..... hastane yaptırmamızı, okul yaptırmamızı, üniversite yaptırmamızı beklerler” (İstikbal Mobilya).

“Kayseri’de sosyal sorumluluk ve yardım konusunda Kayseri halkının güven duyduğu tek şirketiz diyebiliriz Boydak olarak. Bu anlamda bu bilgiye sahip olan halktan insanlar borcum var diyerek borcunu ödememiz için bizi arar, çocuğum hasta diye bizi arar, çocuğumu okula gönderemiyorum diye bizi arar ....tek tek insanların ihtiyaçlarını karşılayamayacağımız için, toplumun ihtiyaçlarını bütün olarak karşılamaya yönelik aşevleri, sağlık ocakları, okullar üzerinde duruyoruz ağırlıklı olarak” (Merkez Çelik Sanayi).

Ancak Kayseri ili için  $H_1$  hipotezi ile ifade edilen kültürel-bilişsel baskıların sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma üzerindeki etkisini destekleyen bir ifade ortaya konmamıştır.

### ***Normatif Baskılara İlişkin Bulgu ve Yorumlar***

Kayseri ilinde normatif baskıların sosyal sorumluluk faaliyetleri üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde; Yataş Yatak ve Yorgan Sanayi hariç olmak üzere görüşülen işletme yöneticilerinin tamamı, hayırsever işadamlarına vurgu yaparak Kayseri ilindeki işletmelerin, sosyal sorumluluk konusunda aktif olduklarını vurgulamışlardır. Sivil toplum anlamında değerlendirildiğinde ise, ağırlıklı olarak yine işadamlarının kurmuş olduğu MÜSİAD, GESİAD, HASİAD gibi derneklere ve Kayseri Sanayi ve Ticaret Odasına vurgu yapıldığı görülmektedir. Görüşülen işletmelerin yöneticilerinin çoğunun söz konusu derneklerin de yönetiminde yer almalarının, bu anlamdaki normatif baskıları daha da güçlendirdiği düşünülmektedir.

Normatif kurumsal baskılar, gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinin odak noktası üzerindeki etkisi açısından değerlendirildiğinde ise; görüşülen işletme yöneticileri, özellikle kurumsal işletmelerin eğitim ve sağlık konusundaki sosyal sorumluluk faaliyetlerini vurgulamışlardır. Bu anlamda Kayseri ili için  $H_4$  ve  $H_{4a}$  hipotezlerinin desteklendiği ifade etmek mümkündür. Söz konusu hipotezleri destekleyen ifadeler şu şekilde sıralanmaktadır:

“Kayseri’deki diğer işletmeleri değerlendirdiğimde.....sosyal sorumluluk projesi yapan çok sayıda işletme var. Ama Kayseri’nin şöyle bir özelliği vardır. Yapılanlar gün yüzüne vurulmaz. Sadece kendileri bilirler. İstanbul’daki gibi yapıyoruz ediyoruz diye bir şey yok yani burada. Diğer şirketler eline geleni yapıyorlar sonuçta.

Benim görebildiğim kadarıyla Kayseri’deki diğer işletmeler de eğitime katkıda bulunuyorlar. Ama şöyle bir şey var bir maddi imkanına göre biri bir yapar biri beş yapar. Ama herkes bulunmakta. Kayseri halkından bahsederken söylemişim, Kayseri insanı hayırseverliğiyle ünlüdür. Üniversitemizin yapımında bile birçok kişi yardım etmiştir. Üniversiteye gittiğinizde bütün bölümlerde hep bilmem kim yazar. Eczacılık fakültesi mutlaka o hayırseverin ismi geçer. Mesela, Ahmet Çetinkaya Eczacılık Fakültesi. O binaların hepsini devlet yapmamıştır. Hepsini hayırseverler tarafından yaptırılmıştır.

Genelde yardımlaşma derneklerinden veya vakıflardan talep geliyor bize. Biz bir yurt yaptık, o yurdun tefriyatını sağlar mısın gibi geliyor. Biz hastanede yenileme yapıyoruz, bu yenilemede maddi imkân sağlar mısınız gibi... genelde bu tarz taleplere olumlu yanıt veriyoruz. (Boytaş Mobilya Sanayi)

“Kayseri’de firma bazında bu anlamda çok ciddi hayırda bulunan veya sosyal sorumluluk altında gönüllü anlamda yardımda bulunan firmalar var. Bir de yine bizim demin dediğimiz gibi yapı içerisinde olan kişiler bazında da yardımda bulunanlar çok var” (Erbosan Erciyas Boru Sanayi).

“Kayseri’de en etkin şey fakültelere sağlıkta destek vermektedir ya da okul yapmaktır. Diğer şirketler de buna kanallı olmuştur. Bir yarış anlayışı hakim. Kayseri’de yeni bir yer açılınca derler ki Kayseri’li olmaktan gurur duyuyorum, yine bir yer açtık, bu bir yarış haline geldi, diğer illere örnek teşkil etmesi gibi cümleler böyle başlar ve devam eder. Bir yarış vardır bu konuda.

Özellikle 8 yıldır falan sosyal sorumluluk konusunda artan bir dinamizm olduğunu görüyorum. Eskiden bu kadar üniversite, fakülte, okul falan yoktu. Buranın altyapısını oluşturan patron, işveren, çalışan hep buralı. Dışarıdan herhangi bir yatırımcı yok Kayseri’de. Böyle olunca hizmeti de kendileri ve yakınları alacak. Ve kazandıkça bunu vatandaşa yansıtmak zorunda.

Küçük firmalar daha çok okuyana burs vermek, eğitime katkıda bulunma şeklinde gibi yardımlarda bulunsa da bunu duyurmuyor zaten. Ama ilk 500’e giren firmalar açısından, 20 firma girmişse yirmisi de bunu yapıyor. Eğitim, sağlık, dernek çalışması. Genelde herkes bu şekilde.

Kayseri’de faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarından Hacılar Sanayici İş Adamları Derneği, Hacılar’lı olmanın vermiş olduğu bir avantaj daha doğrusu. Bu çok etken bir şey, Kayseri genelinde Hacılar çok etken bir ilçedir. Mutlaka bu şirketlerde bir tane Hacılar’lı vardır. O yüzden bu dernek çok iyi çalışır bizde, ortak projelerimiz olur her zaman. Genç Sanayici ve İşadamları Derneği ile (GESİAD) ilişkilerimiz var. Kayseri MÜSİAD, Ticaret Odası, Sanayi Odası bunlarla çok sık diyalog halindeyiz, ortak projelerimiz var” (Has Çelik Sanayi)

“Varlıklı kişilerin Kayseri’de sosyal sorumluluk anlamında okullar hastaneler üniversiteler bir sürü şeyleri vardır. Kayseri’de gezdiğiniz zaman izlerini görürsünüz....öte yandan sosyal sorumluluk konusunda biraz etkilenme söz konusu. Üniversiteye gittiğinizde sekiz tane binanın üstünde farklı kişilerin isimleri vardır. Hepsinin eğitime yönelmesi mi gereklidir. Bu da ayrı bir konu. Tamam, ona gönül verip onunla ilgilenmek çok güzel bir şey. Ama hepsini o yönde mi kullanmak gerekiyor. Böyle bir potansiyelimiz varken başka alanlarda da değerlendirilebilir diye düşünüyorum

İşletmemizin üyesi olduğu çok sayıda sivil toplum kuruluşu var..... MÜSİAD, GESİAD, HASİAD, Genç Girişimciler Derneği, daha da çok var. İstikbal tüzel kişiliği olarak üyesi olduğumuz ve direkt temasa geçtiğimiz yaklaşık 12 - 13 tane STK var. Tabii ki bizden talepleri oluyor zaman zaman, çok sayıda ortak proje içinde de yer alıyoruz. (İstikbal Mobilya)

“.... gönüllülük kısmını bu %20 (kurumsallaşmış işletmeler) çok baskın bir şekilde yapıyor. Geriye kalan da onlar takip ettiği için işin doğrusunu yapmaya çalışıyor. Markalaşan devleşen kurumlar böyle çalışıyor. Gitmedikleri için Kayseri’yi kazanmışlar. Sosyal sorumluluğa ilişkin işler yapan pek çok firma var. Destek veriyorlar. Bizim dışımızda bizden çok çok daha fazla faydalı işler yapan firmalar da var.

.....Kayseri genelinde bu böyle. Bakın bizim üniversitemiz Kayseri’de açılan Yeni Çağ Üniversitesi devlet kurduğu iki, üç fakülteden sonra geriye kalan bütün unsurları hayırseverler tarafından yapılan ortaya çıkartılan eğitim kurumlarıdır. Yani Erciyes Üniversitesi İbni Sina’ya bağlıyken Ankara’ya bağlıyken nihayetinde kendi başına Erciyes Üniversitesi adını aldı. Nihayetinde bu duruma geldi. Onu gözlemlerseniz, Kayseri’nin eğitime ne kadar para harcadığını görürsünüz. Koskoca bir kampus. Bunları

Kayseri’de eğitim başlığı altında daha yoğun bir şekilde yapıyoruz.....gidin fakültede çok sayıda hayırseverin adını görürsünüz. Çok daha istekli o konuda Kayseri.

.....şimdi şehrin içinde Kayseri’deki belli meslek gruplarının, iş adamlarının kurdukları sivil toplum kuruluşları var. Bunlar genelde destekleniyor, talepleri olumlu karşılanıyor. Bu insanlar daha iyi organize oluyor” (Kilim Mobilya)

“.....gönüllü faaliyetler noktasında özellikle büyük projeler açısından değerlendirsem eksik buluyorum, küçük ölçekli yardımları mutlaka her işletme yapıyordur, buna eminim, hatta sadece işletmeler değil, sahipleri, yöneticileri de bireysel olarak yapıyordur, çünkü bizim geleneksel değerlerimiz arasında yer alır yardım etme. Ama okul yaptırma, hastane yaptırma dersiniz, bizim dışımızda çok çok az sayıda işletme yapıyor.....Kayseri’deki diğer işletmelerin de üniversite öğrencilerine burs ve staj destek sağladıklarını biliyorum. Bir de İpek Mobilya yurt için kanepeler vermişti. Üniversitelerin farklı birimlerini yaptıran işletmeler var bildiğim.

Birçok sivil toplum kuruluşu ile iletişim halindeyiz, taleplerini dikkate almaya çalışıyoruz. Merkez Çelik olarak Hacılar Yardımlaşma ve Dayanışma Derneğinin ana sponsoruyuz zaten. Kayseri Mobilyacılar Odası, MOSDER ile bağlantılarımız var, Kayseri Sanayi Odası, Kayseri Ticaret Odası, GESİAD, daha çok bu kurumlardan gelen projeleri birlikte hayata geçiriyoruz” (Merkez Çelik)

Ancak H<sub>3</sub> hipotezi ile ifade edilen normatif baskıların sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma üzerindeki etkisini destekleyen bir ifade ortaya konmamıştır.

### ***Düzenleyici Baskılara İlişkin Bulgu ve Yorumlar***

Sosyal sorumluluk uygulamaları, düzenleyici baskılar açısından değerlendirildiğinde ise; Kayseri ilinde görüşülen yöneticilerin altısı, belediyelerin ve devlet kurumlarının, sosyal sorumluluk faaliyetleri üzerindeki etkilerine değinmiştir. Bu anlamda Kayseri ili için H<sub>6</sub> hipotezinin desteklendiği ifade edilebilir. Ancak gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinin odak noktasını, devletin ve yerel yönetimlerin düzenleyici etkisi açısından analiz ettiğimizde; yalnızca üç işletme kamu kurumlarının eğitim konusundaki taleplerine değinmiş, işletmelerin hiç biri sağlık anlamındaki bir talebe değinmemiştir. Bu anlamda H<sub>6a</sub> hipotezinin, Kayseri için desteklendiğini ifade etmek güçtür. Söz konusu hipotezlere ilişkin ifadeler şu şekilde sıralanmaktadır:

“Tabi ki şöyle bir şey mesela, sonuçta talepler var. Belediye başkanımızın buraya yönelik girişimler vardır. Bu konuda da yardımcı olunmaktadır. Beklentilerini karşılıyor (Boytaş Mobilya)

“Konumuz ve işimiz gereği devlet kuruluşları, Büyükşehir Belediyesi gibi kuruluşlarla sürekli iletişim halindeyiz.....Mesela Hacılar’da belediye oradaki öğrencilere burs veriyor. Oradaki yerel yönetim öğrencilere burs verir. Biz de bunu destekleriz....bizim ilişkilerimiz çok güçlüdür, her alanda gelen

talepleri karşıladığımızı düşünüyorum. Mesela spor tesisinin yapılması, yoktu mesela Hacılarda. Bu belediyecilik anlayışıyla yapılmıştır. Biz de destek olmuşuzdur. (Has Çelik Sanayi)

“Kayseri kapsamında baktığımız zaman Boydak Holding olsun, İstikbal Mobilya olsun hiç fark etmez belediyelerin veya toplumun bizden beklentisi çok yüksek. Özellikle eğitim kapsamında, üniversitelere verilen destekler konusunda gibi bize gelen talepler ve bizim onlara geri dönüşlerimiz mevcuttur. Aynı şekilde belediyelerle de böyledir, oldukça yoğun bir şekilde destekliyoruz belediyelerin çalışmalarını.

Onun dışında bakanlıkla bir protokol yapıldı, Sosyal Hizmetler Çocuk Esirgeme Kurumu için 200.000 TL tutarında tefrişat malzemesi yardımı yapıldı” (İstikbal Mobilya).

“Örneğin şöyle söyleyeyim, bakın burada bir organizasyon içindeyiz. Biz hakikatten bu işin muhatabıysak ilgili bunları karşılıyoruz. İl bazında düşünürseniz Kayseri Valisi bizden böyle bir destekte bulunmamızı istiyorlar. Onun yerine getiriyoruz. Bakanlıktan gelen taleplere cevap veriyoruz. Okulların yurdunun ihtiyacı var elimizden geldiğince karşılıyoruz.

O anlamda yerel yönetimlerin bizden taleplerini yıl içinde çok yaşıyoruz. Yani diyebiliyor ki şu bölgede şöyle bir çalışma yapılıyor, sizin de şöyle bir desteğinize ihtiyacımız var. Bu denildiği zaman biz onaylıyoruz. Avrupa Birliği Yasaları çerçevesinde Avrupa Birliğindeki belediyelerin nasıl çalıştığını merak etmeye başladı bizim belediye başkanları.....Bu açıdan hepsi çok aktif çalışıyorlar....Özellikle devlet yardımıyla ya da yerel yönetimler eliyle eğitim için açılan kurslara destek oluyoruz.

.....şöyle bir durum bir devletin de bütçesi var, sosyal faaliyetler için bütçesi, diğer işler için bütçesi.... dönem dönem de bu kadar bütçemiz var, ben bu kadarını karşılıyorum sizler de diğerini karşılırsınız diye size geliyor. Bizler de tamam evet buradayız, şu kadarını biz alıyoruz dediğimiz zaman bu organizasyonu gerçekleştiriyoruz. (Kilim Mobilya).

“Devlet kurumu olarak Mili Eğitim Bakanlığından ya da Çocuk Esirgeme Kurumundan gelen bir takım talepler ya da ortak projeler söz konusu oluyor. Onun dışında belediyelerle ilişkilerimiz iyi, onların faaliyetleri ile ilgili taleplere olumlu yanıt veriyoruz, sonuçta amaç aynı, Kayseri için, Kayseri halkı için fayda yaratmak” (Merkez Çelik Sanayi).

“...şirket olarak devlette bir bütünlüğümüz var zaten.....İş-kur mesela. İş-kur’ la yeni bir sözleşme de yaptık. İstihdam garantili stajyer çalıştırma. Bu da bir sosyal sorumluluk nihayetinde.

Belediyelerle pek şeyimiz yok açıkçası. Daha çok resmi kurumlarla var. Bağımız yok yani...sponsorluk istediler sadece. Bazı etkinliklerde katalog, reklam şeyinde sponsor istediler. Yerine getirmeye çalıştık. Ama dediğim gibi bizim için öncelik resmi kurumlardır. Bir askeriye diyalogumuz, devletle diyalogumuz daha fazla (Yataş Yatak ve Yorgan Sanayi)

Düzenleyici baskıların sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma üzerindeki etkisi ise; daha çok özellikle kurumsal işletmelerin tüm faaliyetlerinin kayıt altında olması açısından ele alınmıştır. Bu anlamda H<sub>5</sub> hipotezinin Kayseri ili için desteklendiğini ifade etmek mümkündür. H<sub>5</sub> hipotezini destekleyen ifadeler şu şekilde sıralanmaktadır:

“...vergi ödemeleri, çalışanlar arasında eşitlik bunları yapmak zorundasınız. Vergiyi mecbur zaten, çünkü her şey faturalı, başka şansınız yok. Bunu diğer işletmeler de yapmak zorunda” (Has Çelik Sanayi).

“Yasalara ve devletin beklentilerine uyum noktasında küçük işletmelerin biraz daha kaçak dövüşebilme şansı var. Bizim öyle yapacak bir pozisyonumuz yok. Hem marka olarak, hem isim olarak, hem sorumluluk olarak bunlara uymada bir sıkıntımız yok, olmaması da lazım zaten (İstikbal Mobilya).

“Öncelikle şunu belirtmek istiyorum, şirketimiz Kayseri ili vergi rekortmenleri listesinde yer almıştır, dolayısıyla gerek vergisel anlamda, gerekse devlete karşı olan diğer yükümlülüklerimiz anlamında tüm gereklilikleri yerine getiriyoruz. Zaten holding bünyesinde de getirilmemesi gibi bir durum söz konusu olamaz, bu ülkeye bu kadar faydamız dokunurken devlete karşı olan borçlarımızı aksatmamız söz konusu olamaz” (Merkez Çelik Sanayi).

“...İster istemez her şeyimiz kayıt altı olduğu için. Dediğim gibi kayıt altında olduğu için vergi kaçırmak, sigorta kaçırmak, izinsiz personel çalıştırma gibi bir imkan olmuyor zaten, yapmayız da zaten... Toplu İş Sözleşmesine tabi çalışıyoruz, buna uymak zorundayız. Buna uyuyoruz. 4058 İŞ Kanuna zaten uymamızı istiyor. Devlet denetimi olmadan ona uyuyoruz. SGK bunları takip ediyoruz. Vergi Usulü muhasebe tarafından” (Yataş Yatak ve Yorgan Sanayi)”

### ***Eşbiçimliliğe İlişkin Bulgu ve Yorumlar***

Kayseri ilinde görüşülen işletmelerin yerine getirdikleri ekonomik, yasal ve etik sorumluluklar Tablo 22’de ve gerçekleştirdikleri gönüllü sorumluluklar ise Tablo 23’te sunulmaktadır. Kayseri ilinde görüşülen işletmelerin sosyal sorumluluk uygulamaları arasındaki eşbiçimlilik, söz konusu tablolar kapsamında değerlendirilmektedir.

**Tablo 22: Kayseri İlinde Faaliyet Gösteren İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Anlayışına Uygun Davranmaya İlişkin İfadelerinin Karşılaştırılması**

Örnek Olay	Ekonomik Sorumluluklar	Yasal Sorumluluklar	Etik Sorumluluklar
<b>Boyaş Mobilya Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	Üretimde verimliliği artırmaya, enerji tasarrufunda bulunmaya, israfı azaltmaya yönelik çok sayıda teknik proje Yeni iş alanları yaratmak Pazardaki konumu hem korumaya hem de daha ilerletmeye yönelik faaliyetlerde bulunmak	Boyaş olarak Kayseri’de en çok vergi veren işletme Çalışanların sağlık ve güvenliğinin sağlanması bu kapsamda yapılan değerlendirme çalışmaları, kaza sayısının azaltılması	Talep ne kadar yüksek olursa olsun çalışanları uzun süre çalıştırmama Çalışanlara psikolojik sorunları ile ilgili destek verme Ergonomi ile ilgili çalışmalar, çalışma ortamlarına gerekli ekipmanlar ilave ederek bel rahatsızlıklarını azaltmaya yönelik önlemler alma Çalışanların sosyal ihtiyaçlarına yönelik katkılarda bulunma (tiyatro gösterileri, sinema faaliyeti, spor müsabakalarında bilet temini) Tüketicilerden gelen şikâyetlere anında müdahale etme
<b>Erbosan Erciyas Boru Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	İşletmedeki verimliliği artırmak anlamında; işletme içerisindeki birimleri olabildiğince düzenli bir şekilde ama takip etme ve hedefler koyma Çalışanlarla iletişim kanallarını olabildiğince açık tutma Sistem gereği hem verimlilik hem de iş güvenliği açısından eğitimler	Vergi ve sigorta ödemelerinin düzenli yapılması Çalışma ortamı ve iş güvenliği konusunda yasal mevzuat çerçevesinde hareket etme	Çalışma ortamını iyileştirmeye yönelik çalışmalar Kalite standartlarından ödün vermeme
<b>Has Çelik ve Halat Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	Yüksek verimlilik ve maliyet düşürmek için çalışanları sürekli eğitmek Kaliteden taviz verememek adına hammadde maliyetlerinden ziyade işçilik giderlerini ve fireleri minimize etme Rekabetin yoğun olduğu bir sektör olduğu için hammaddeyi, elektriği, enerjiyi, suyu, kaynakları verimli kullanma ve israftan kaçınma	Vergilerin düzenli ödenmesi Çalışanlar arasında ayrımcılık yapmaması, herkese eşit davranmak ve eşit haklar vermek Ücret politikalarının sendikali çalışanlara göre belirlenmesi	Müşterileri ihtiyaç ve sorunlarına doğru ve yerinde cevap vermek Çevre kirliliğinin önlenmesi için üretim sisteminin sürekli geliştirilmesi Doğal kaynakları duyarlı bir şekilde kullanmak
<b>İstikbal Mobilya Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	Verimliliği artırma ve maliyetleri minimize etme amaçlı yalınlaştırma projeleri ve iyileştirme projeleri Performans değerlendirme doğrultusunda belirlenen eğitimlerle, çalışanların yetkinlikleri artırma ve işlerini daha düzenli ve daha verimli yapmalarını sağlama	Tüm faaliyetler yasa ve mevzuatlar çerçevesinde gerçekleştiriliyor	Tüketicilere eksiksiz ve doğru bilgi sağlamak konusunda şeffaflık ilkesi İşletmenin tamamında risk analizleri yaparak çalışanlar için sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları oluşturma Doğal kaynakların tüketiminde israftan kaçınmak
<b>Kilim Mobilya Kanepeler Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	Rekabet konumunu koruyabilmek amacı ile kalitenin sürekli iyileştirilmesi ve ürünlerde yenilik yapma Verimliliği artırmaya ve maliyetleri düşürmeye yönelik teknoloji yatırımları Hammadde ve doğal kaynakların tüketiminde israftan kaçınma İstihdama ve milli ekonomiye katkıda bulunma	Tüm faaliyetler yasa ve mevzuatlar çerçevesinde gerçekleştiriliyor	Piyasa ile ilgili etik sorumlulukları yerine getirme ve problemlerin çözümüne yönelik çabalarda bulunma Üretim sisteminin ve çıktıların çevreye zarar vermemesi konusunda hassasiyet gösterme Müşteri memnuniyetini her zaman ön planda tutma
<b>Merkez Çelik Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	Tasarruf sağlayıcı ve verimliliği artırıcı çalışmalar çerçevesinde modernizasyona ve otomasyona yönelik yatırımlar Araştırma Geliştirmeye önem verme 2800 çalışan ile istihdama direkt katkı ve fason iş yaptırılan işletmelerde çok sayıda çalışan ile istihdama dolaylı katkı İhracat potansiyeli ile ulusal ekonomiye katkı sağlama	Kayseri vergi rekortmenleri arasında yer alma Bütün çalışanları sigortalı olarak çalıştırma Çevre konusundaki yasal düzenlemelere uyum	Çalışanlarının bütün haklarının en ince ayrıntısına kadar yerine getirilmesi Ürün kalitesi ve çevreye duyarlılık konusunda alınan belgeler Tüketicilerin sağlığını ve çevrenin korunmasını gözetilen hammadde ve üretim sistemleri kullanma
<b>Yataş Yatak ve Yorgan Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	1400 çalışanla istihdama katkıda bulunma Üretimden kaynaklı sorunları en aza indirerek verimliliği artırma Fire oranını azaltma ve israfı önleme Kaliteyi yükseltip müşteri beğenisini artırarak satışlarda artış sağlamaya yönelik çabalar	Vergi ve sigorta ödemelerinin düzenli yapılması Çalışanların ücret ve terfileri konusunda ayrımcılık yapmama Toplu İş Sözleşmesine tabi çalışmaya ilişkin yasal düzenlemelere uyma Çevreye etki ve atıklar konusunda yasal gerekliliklere uyma	Çalışanların maaşlarını zamanında almaları Çalışanların ve ailelerinin sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik faaliyetlerde bulunma ve çalışanların kişisel gelişimlerine yönelik eğitimler verme Ürün kalitesinden ödün vermeyerek müşteri memnuniyeti sağlama Müşterileri ürünlerle ilgili olarak aldatıcı bilgiler vermeme Pazar payı artırma çabalarında rakipleri gözetme, haksız rekabet uygulamalarında bulunmama Doğal kaynakların kullanımında duyarlı davranma

**Tablo 23: Kayseri İlinde Faaliyet Gösteren İşletmelerin Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Karşılaştırılması**

Örnek Olay	Kültür-Sanat	Eğitim	Çevresel Faaliyetler	Sağlık ve Sosyal Yardım	Kamusal İhtiyaçlar
<b>Boytaş Mobilya Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>		Maddi açıdan ihtiyacı olan öğrencilere burs verme Erciyes Üniversitesi bahar şenliklerine sponsorluk Erciyes Üniversitesi öğrencilerine işletme bünyesinde proje yapma olanağı sağlama	Fabrikada ortama yayılan karbon salımlarının ayrıntılı olarak hesaplanıp, söz konusu miktarı nötralize edecek kadar ağaç dikme çalışmaları	Hacılar Merkez Sağlık Ocağı Çalışanların çocuklarını ve bölgedeki çok sayıda çocuğu sünnet ettirme, aynı zamanda maddi olarak katkıda bulunma Hacılarda aşevi Çocuk Esirgeme Kurumu'na mobilya verme	Cami ve kuran kurslarına yapılan yardımlar
<b>Erbosan Erciyes Boru Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>		Erbosan İlköğretim Okulu Okulun ihtiyaçlarını karşılama (doğalgaza dönüşüm işlemi vb) Öğrencilere burs verme	Fabrika yakınlarında ağaçlandırma çalışmaları	İlköğretim okulu kanalı üzerinden muhtaç çocukların ihtiyaçlarını giderme	
<b>Has Çelik ve Halat Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>		Erciyes Üniversitesi Klinik Mühendisliği Araştırma ve Uygulama Merkezi'nin yaptırılması Hacılar bölgesinde anaokulu Hacılar İlköğretim okulu Çalışanların üniversitede okuyan çocuklarına burs verme Hacılar Belediyesi'nin öğrencilere verdiği burslara destek olma	Has Çelik Ormanı 20.000 ağaç dikimi	Çocuk hastanesi yaptırılması Hacılarda hastane sarf malzemeleri konusunda destek	Camiler ve kapalı spor salonu
<b>İstikbal Mobilya Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>		İstikbal Lisesinin yaptırılması Erciyes Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu Mobilya Tasarımı Bölümü bina inşaatı Öğrencilere burs verme	Ağaçlandırma çalışmaları	İstikbal Sağlık Ocağının kurulması İstikbal Rehabilitasyon ve Aile Danışma Merkezinin kurulması Aş evleri yaptırma Sünnet organizasyonu Çocuk esirgeme kurumları ve yurtlara mobilya yardımı	
<b>Kilim Mobilya Kanepe Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	Büyükşehir Belediyesinin kendi bünyesinde oluşturduğu Şehir Tiyatrosuna destek	Kayseri Kilim Sosyal Bilimler Lisesi Diğer şehirlerde yaptırılan okullar Üniversitedeki öğrencilerin kendi gelişimleri için kurslar verme Özellikle endüstri mühendisliği öğrencilerine staj olanağı Okulların ve yurtların ihtiyaçlarını karşılama		Bedensel engellilere yönelik iş olanakları sağlama Kızılay'ın kan bağışi kampanyalarına destek	Bedensel engelliler futbol takımı için spor salonu Bedensel engelliler basketbol ve futbol takımının sponsorluğu
<b>Merkez Çelik Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>		Çalışanların çocuklarına ve ihtiyaç sahibi çocuklara aylık burs verme Okul ve öğrenci yurtlarına mobilya yardımında bulunma Türkçe Olimpiyatlarına sponsor olma		Sağlık Ocağı yaptırılması	
<b>Yataş Yatak ve Yorgan Sanayi ve Ticaret A.Ş.</b>	Devlet Tiyatrosu'na sponsor olma Üniversitenin Tiyatro Kulübü'nü destekleme	Kayseri Üniversitesi'nde ve okullarda ders verme Üniversitenin etkinliklerine sponsor olma ya da maddi olarak destek olma Üniversite öğrencilerine staj olanağı sağlama Meslek liselerine destek olma Çalışanların çocuklarına burs ve staj imkanı sağlama		Çalışanlara 3 ayda bir erzak dağıtma Bayramlarda ihtiyaç sahiplerine erzak yardımında bulunma Üç yıldır devam eden sünnet şöleni	

Sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma kapsamında ele alınan ekonomik, yasal ve etik sorumluluklar eşbiçimlilik açısından değerlendirildiğinde; Tablo 22’de görüldüğü üzere ekonomik sorumluluklar anlamında istihdama katkıda bulunma ve israftan kaçınmanın özellikle vurgulandığı görülmektedir. Yasal sorumluluklar konusunda tüm işletme yöneticileri vergilerin düzenli ödenmesi ile çalışanların maaşları ve sigorta ödemeleri üzerinde durmuş, etik sorumluluklar konusunda ise yine ağırlıklı olarak ürün kalitesine ve tüketicilere yönelik sorumluluklar önemle vurgulanmıştır. Ancak daha diğer illere ilişkin bulgu ve yorumlarda da belirtildiği gibi; işletme yöneticisinin belirli sorumluluklara atıfta bulunmaması, işletmenin söz konusu sorumlulukları yerine getirmediği anlamına gelmemekte fakat atıfta bulunduğu sorumluluklara önem ve öncelik verdiği varsayımından hareket edilmektedir. Öte yandan Kayseri ilinde görüşülen işletmeler arasında nihai ürün üreten işletmelerin sayısının diğer illere göre fazla olmasının, ürün kalitesine ve tüketiciye yönelik sorumluluklara yapılan vurguda etkili olabileceği düşünülmektedir. Bu çerçevede H<sub>7</sub> hipotezinin kısmen desteklendiği ifade edilebilir.

Kayseri ilinde görüşülen işletmelerin gerçekleştirdikleri sosyal faaliyetler eşbiçimlilik açısından değerlendirildiğinde; Tablo 23’te görüldüğü üzere faaliyetlerin odak noktasını, eğitim ve sağlığa yönelik sosyal sorumluluk faaliyetleri oluşturmaktadır. Kayseri ilinde görüşülen işletmeler, özellikle kültürel-bilişsel ve normatif baskılarda eğitim ve sağlığa yönelik faaliyetlerin önemle vurgulanmasına paralel olarak, yoğun bir şekilde eğitim ve sağlığa yönelik sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmaktadır. Tablo 23’te de görüldüğü üzere Kayseri ilinde görüşülen işletmelerin tamamı eğitime ve beş işletme sağlığa yönelik faaliyetlerde bulunmaktadır. Özellikle diğer illerle kıyaslandığında, sağlık alanında gerçekleştirilen sosyal sorumluluk faaliyetleri dikkat çekmektedir. Bu anlamda H<sub>8</sub> hipotezinin önemli ölçüde desteklendiği ifade edilebilir.

Son olarak gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinin gerçekleştirilme şekli açısından Kayseri ilini genel olarak değerlendirdiğimizde ise; belirli bir yöntem üzerinde yoğunlaşmadığı, görüşülen işletmelerin yer yer farklı yöntemleri kullandıkları görülmektedir. Diğer illerde görüşülen işletmelerle benzer şekilde sınıstımları engelleme arzusu, işletmelerin ürünlerinin belirli yöntemlerin tercih

edilmesini zorlaştırması veya kolaylaştırması, işletmenin birbirinden farklı alanlarda sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunması gibi daha çok işletmeye özgü nedenlerle işletmeler farklı yöntemleri tercih etmektedirler.

Bu çerçevede örnek olaylara göre Kayseri ili bazında desteklenen hipotezler Tablo 24’te sunulmaktadır.

**Tablo 24: Araştırma Hipotezlerinin Kayseri İli Bazında Değerlendirilmesi**

Örnek Olay	Kültürel-Bilişsel Baskılar				Normatif Baskılar				Düzenleyici Baskılar				Eşbiçimlilik	
	Sosyal Sorumluluk Anlayışına Uygun Davranma	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinde Bulunma	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Odak Noktası	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Gerçekleştirilme Şekli	Sosyal Sorumluluk Anlayışına Uygun Davranma	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinde Bulunma	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Odak Noktası	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Gerçekleştirilme Şekli	Sosyal Sorumluluk Anlayışına Uygun Davranma	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinde Bulunma	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Odak Noktası	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Gerçekleştirilme Şekli	Sosyal Sorumluluk Anlayışına Uygun Davranma	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri
	H <sub>1</sub>	H <sub>2</sub>	H <sub>2a</sub>	H <sub>2b</sub>	H <sub>3</sub>	H <sub>4</sub>	H <sub>4a</sub>	H <sub>4b</sub>	H <sub>5</sub>	H <sub>6</sub>	H <sub>6a</sub>	H <sub>6b</sub>	H <sub>7</sub>	H <sub>8</sub>
Boytaş Mobilya Sanayi ve Ticaret A.Ş.		+	+			+	+		+	+			Kısmen +	+
Erbosan Erciyas Boru Sanayi ve Ticaret A.Ş.		+	+			+								
Has Çelik ve Halat Sanayi ve Ticaret A.Ş.		+	+			+	+		+	+				
İstikbal Mobilya Sanayi ve Ticaret A.Ş.		+	+			+	+		+	+	+			
Kilim Mobilya Kanepe Sanayi ve Ticaret A.Ş.						+	+			+	+			
Merkez Çelik Sanayi ve Ticaret A.Ş.		+	+			+	+		+	+	+			
Yataş Yatak ve Yorgan Sanayi ve Ticaret A.Ş.									+	+				

## 5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

“İşletmeler neden sosyal sorumluluk uygulamalarında bulunurlar” sorusuna verilen yanıtlar ağırlıklı olarak finansal performans ve finansal performansla ilişkili kavramlar çerçevesinde şekillenmektedir. Bu bakış açısı, işletmeleri sosyal sorumluluk uygulamalarında bulunma konusunda harekete geçiren temel unsurun, ekonomik kaygılar olduğu varsayımına dayanmaktadır. Ancak araştırma sonuçları göstermiştir ki, işletmelerin sosyal sorumluluk uygulamalarında bulunmalarında, ekonomik kaygıların çok daha ötesinde yer alan bir takım sosyal süreçler ve dinamikler etkili olmaktadır. Araştırmaya konu olan işletmelerin önemli bir kısmının tüketiciye yönelik nihai ürün üretmiyor olmalarına rağmen, sosyal sorumluluk uygulamaları konusunda gösterdikleri yoğun çaba ve sosyal sorumluluk uygulamalarının sağlayacağı faydaya ilişkin ifadeleri, sosyal sorumluluk uygulamalarının, finansal performans beklentisi çerçevesinde açıklanamayacağının göstergesi niteliğinde değerlendirilebilir.

Bu çerçevede sosyal sorumluluk uygulamalarını kurumsal kuram perspektifinden anlamaya ve açıklamaya çalışan bu çalışma, sosyal sorumluluk uygulamalarına ilişkin neden ve nasıl sorularının yanıtlanmasında kurumsal mekanizmaların etkisine ve önemine dair önemli bulgulara ulaşmıştır. Gerek kültürel-bilişsel, gerek normatif ve gerekse düzenleyici kurumsal baskıların, işletmelerin sosyal sorumluluk uygulamalarının ortaya çıkışında ve şekillenmesinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Tablo 25’te de görüldüğü üzere, kurumsal baskıların sosyal sorumluluk uygulamaları üzerindeki etkisine ilişkin hipotezler, araştırmaya konu olan dört ilde de önemli ölçüde desteklenmiştir.

**Tablo 25: İller Bazında Desteklenen Hipotez Sayıları**

İller	Kültürel-Bilişsel Baskılar				Normatif Baskılar				Düzenleyici Baskılar				Eşbiçimlilik	
	Sosyal Sorumluluk Anlayışına Uygun Davranma	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinde Bulunma	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Odak Noktası	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Gerçekleştirilme Şekli	Sosyal Sorumluluk Anlayışına Uygun Davranma	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinde Bulunma	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Odak Noktası	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Gerçekleştirilme Şekli	Sosyal Sorumluluk Anlayışına Uygun Davranma	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinde Bulunma	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Odak Noktası	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Gerçekleştirilme Şekli	Sosyal Sorumluluk Anlayışına Uygun Davranma	Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri
	H <sub>1</sub>	H <sub>2</sub>	H <sub>2a</sub>	H <sub>2b</sub>	H <sub>3</sub>	H <sub>4</sub>	H <sub>4a</sub>	H <sub>4b</sub>	H <sub>5</sub>	H <sub>6</sub>	H <sub>6a</sub>	H <sub>6b</sub>	H <sub>7</sub>	H <sub>8</sub>
Bursa		6	4		3	7	7		5	7	5		Kısmen Tüm İller	Tüm İller
Gaziantep		6	6			7	5		5	7	1			
İzmir	1	5	5			6	4		6	7	5			
Kayseri		5	5			6	5		5	6	3			

Kültürel-bilişsel baskılar açısından değerlendirdiğimizde, işletmenin faaliyette bulunduğu ilde yaşayan halkın, sosyal sorumluluk uygulamalarına bakış açısının, bilinç düzeyinin ve beklentisinin, işletmelerin özellikle gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde ve şekillenmesinde önemli etkileri olduğu görülmüştür. Örneğin Bursa ilinde halkın beklentilerine ilişkin algının, mesleki ve teknik eğitim başta olmak üzere eğitim yönünde yoğunlaştığı, Gaziantep ilinde ihtiyaç sahibi insanlara yardım etme yönünde yoğunlaştığı, İzmir ilinde kültür ve sanat faaliyetleri yönünde ve Kayseri ilinde ise eğitim ve sağlık gibi kamusal hizmetler yönünde yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Bu beklentilere paralel olarak söz konusu illerde faaliyette bulunan işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerinin de aynı yönde yoğunlaştığı dikkat çekmektedir. Bu çerçevede uzun yıllardan beri süregelen kimliğe ve bulunulan yere özgü geleneklere bağlı olarak ortaya çıkan kültürel bilişsel baskıların, işletmelerin sosyal sorumluluk uygulamaları üzerindeki etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Benzer şekilde normatif baskılar kapsamında işletmenin faaliyette bulunduğu ilde yer alan diğer işletmelerin ve sivil toplum örgütlerinin, sosyal sorumluluk konusunda aktif olmalarının ve belirli alanlara yoğunlaşmalarının, işletmelerin sosyal sorumluluk uygulamaları üzerinde önemli etkileri olduğu görülmüştür. İşletmenin faaliyette bulunduğu ilde yer alan diğer işletmeler ve sivil toplum örgütleri tarafından uygun kabul edilerek gerçekleştirilen sosyal sorumluluk uygulamaları, işletmenin içinde yer aldığı ortamda bir anlamda neyi yapmanın doğru olduğuna ilişkin bir algı oluşturarak işletmenin sosyal sorumluluk uygulamalarını etkilemektedir. İşletmenin diğer işletmelerle ve sivil toplum örgütleri ile arasındaki ilişki sistemlerinin ve sosyal ağların da söz konusu etkiyi güçlendirdiği tespit edilmiştir. Zira işletmenin ya da yönetim kurulu üyelerinin belirli sivil toplum örgütlerine üyeliğinin, sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bir yoğunlaşmaya neden olduğu görülmüştür. Örneğin Bursa ilinde Bursa Ticaret ve Sanayi Odasının, yine benzer şekilde Kayseri ilinde Kayseri Sanayi Odasının, Ticaret Odasının ve işadamları derneklerinin etkisi görülmektedir.

Düzenleyici baskılar kapsamında ise, devlet kurumlarının ve yerel yönetimlerin, işletmeleri hem sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma hem de

sosyal faaliyetlerde bulunma anlamında yoğun bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma anlamında, devletin denetim ve cezalandırma mekanizması ve teşvik anlamında kamu kurumları tarafından alınan ödüllerin etkisi görülmektedir. Sosyal faaliyetlerde bulunma anlamında ise, işletmelerin özellikle valilik ve belediyelerden gelen talepleri karşılamaları dikkat çekmektedir.

Bu doğrultuda, il bazında değerlendirdiğimizde aynı baskılara maruz kalan ve sosyal sorumluluk uygulamalarını önemli ölçüde söz konusu baskılar doğrultusunda işletmelerin sosyal sorumluluk uygulamaları arasında önemli ölçüde eşbiçimlilik tespit edilmiştir. Örneğin; Bursa, ilinde mesleki ve teknik eğitim verme, meslek ve teknik liselerine destek olma, meslek ve teknik lisesi yaptırma gibi faaliyetlerde eşbiçimlilik söz konusuyken; Gaziantep ilinde özellikle ramazan aylarında yoğunlaşan şekilde çalışanlarına ya da ihtiyaç sahibi kişilere yönelik olarak gıda, erzak, kıyafet yardımı gibi sosyal yardım faaliyetlerinde eşbiçimlilik gözlemlenmektedir. Benzer şekilde İzmir ilinde kültür-sanat ve eğitime yönelik faaliyetlerde eşbiçimlilik söz konusuyken, Kayseri ilinde sağlık ve eğitime yönelik kamusal hizmetler anlamında eşbiçimliliğin ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Eğitime yönelik faaliyetlerdeki yoğunluk, genel olarak tüm illerde gözlemlenmektedir. Ancak diğer sosyal sorumluluk alanları açısından değerlendirildiğinde, bir ilde yoğun olarak gerçekleştirilen sosyal sorumluluk alanının diğer illerde neredeyse hiç gerçekleştirilmemesi ya da çok düşük düzeyde gerçekleştirilmesi dikkat çekmektedir. Örneğin Bursa ili için öncelikli alan olan mesleki ve teknik eğitimin, Gaziantep ili için öncelikli alan olan sosyal yardımların, İzmir ili için öncelikli alan olan kültür ve sanatın ve Kayseri ili için öncelikli alan olan sağlık konusunun diğer illerde neredeyse hiç vurgulanmadığı tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, kurumsal kuramın, ‘örgütlerin yapı ve süreçlerinin içinde buldukları kurumsal çevreye uyumları sonucunda biçimlendiği’ şeklindeki temel argümanı doğrultusunda, örgütsel bir süreç olarak sosyal sorumluluk uygulamalarının gerçekleştirilmesinde ve şekillendirilmesinde kurumsal çevrenin önemli etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırma modelini ve araştırma hipotezlerini destekler şekilde, araştırmaya konu olan işletmelerin, kurumsal alan olarak faaliyette buldukları ilden kaynaklanan bir takım baskı ve taleplere cevap olarak sosyal sorumluluk uygulamalarını

gerçekleştirdikleri ve şekillendirdikleri ve aynı kurumsal çevrede yer alan ve aynı kurumsal baskı veya taleplere uyum sağlamaya çabalayan işletmelerin, sosyal sorumluluk uygulamalarında eşbiçimliliğin olduğu ortaya konulmuştur.

Sosyal sorumluluk yazını oluşturulan çalışmaların önemli bir kısmının, işletmelerin aslında neden sosyal sorumluluk anlayışına uygun davrandıklarını ya da sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulduklarını anlamaya çalışmaktan ziyade; ağırlıklı olarak finansal performansla ilişkili olan sonuçlara ulaşmada sosyal sorumluluk uygulamalarının yeri üzerine odaklanması noktasında bir takım eleştirilere maruz kaldığı ve bu anlamda ciddi bir kurumsal boşluğun varlığının kabul edildiği dikkate alındığında; sosyal sorumluluk uygulamalarını, kurumsal kuram perspektifinden değerlendirmeye yönelik olarak gerçekleştirilen bu tez çalışmasının söz konusu kurumsal boşluğun doldurulmasına yardımcı olacağı ve ilgili yazına bu anlamda katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Öte yandan, araştırmanın, sosyal sorumluluk uygulamalarını, toplumun farklı kesimlerini ve sosyal aktörleri kapsayan daha geniş bir perspektiften ele alması itibariyle, işletme yöneticilerine de farklı bir bakış açısı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu tez çalışmasının, sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma ve sosyal faaliyetlerde bulunma sürecinin oluşumunda ve şekillendirilmesinde yöneticinin, hangi sosyal aktörleri ve grupları dikkate alması gerektiği ve söz konusu aktörlerin baskı ve taleplerini ne şekilde karşılaması gerektiği noktasında uygulamaya yönelik katkı sağlaması beklenmektedir.

Bu çalışmanın bulgu ve sonuçları doğrultusunda gelecekte araştırma yapmak isteyen araştırmacılara katkı sağlaması yönünde öneri olarak; il bazında gerçekleştirilen bu araştırmadan farklı olarak, sektör, ülke gibi farklı nitelikte ve ölçekte kurumsal alanların dikkate alınması getirilebilir. Buna ek olarak, kurumsal baskıların, işletme yöneticilerinin algıları doğrultusunda ele alınması yerine, kurumsal aktörlerin de araştırma sürecine katılarak, beklenti ve taleplerinin doğrudan öğrenilmesinin bu alana önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Aktan, Coşkun Can. **Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk.** İktisadî Girişim ve İş Ahlâkı Derneği Yayınları: 4, 2007
- Aldrich, Howard E. ve C. Marlene Fiol. “*Fools Rush in? The Institutional Context of Industry Creation*”. **The Academy of Management Review**, 19 (4): 645-670, 1994.
- Andrew, Achenbaum W. **Social Security.** Cambridge University Press. London:1986.
- Ashforth, Blake E. ve Barrie W. Gibbs. “*The Double-Edge of Organizational Legitimation*”. **Organization Science**, 1 (2): 177-194, 1990.
- Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar.** 2.Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002.
- Aupperle, Kenneth E., Archie B. Carroll ve John D. Hatfield“. *An Empirical Examination of The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability*”. **Academy of Management Journal.** 28 (2): 446-463, 1985.
- Aydede, Ceyda. **Yükselen Trend Kurumsal Sosyal Sorumluluk.** MediaCat Kitapları. İstanbul, 2007.
- Baransel, Atilla. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi.** İkinci Baskı, İstanbul: İşletme İktisadî Enstitüsü Yayınları, 1979.
- Bartol, Kathryn M. ve David C. Martin. **Management.** New York: McGraw-Hill, 1991.
- Bies, Robert J., Jean M. Bartunek, Timothy L. Fort ve Mayer N. Zald. “*Corporations as Social Change Agents: Individual, Interpersonal, Institutional, and Environmental Dynamics*”. **Academy of Management Review.** 32(3):788-793, 2007, Aktaran Sibel Yamak, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi,** 1.Baskı, İstanbul: Beta, 2007.
- Bilim, Yasin. “*Araştırma Yöntemi Olarak Vaka Çalışması ve Süreci*”. **Nitel Araştırma,** Editörler: Atilla Yüksel, Bural Mil, Yasin Bilim, Detay Yayıncılık, Ankara: 2007.
- Blowfield, Michael ve Jędrzej George Frynas. “*Setting New Agendas: Critical Perspectives on Corporate Social Responsibility in the Developing World*”. **International Affairs.** 81 (3): 499-513, 2005.
- Bowen, Howard. **Social Responsibilities of the Businessman.** New York: Harper and Row, 1953.
- Burlingame, Dwight F. ve Patricia A.Frishkoff. “*How Does Firm Size Affect Corporate Philanthropy?*”. **Corporate Philanthropy at the Crossroads** içinde, Editör:

Dwight F.Burlingame, Dennis R.Young, Indiana University Press, Bloomington: 86-104, 1996.

Campbell, John L. “*Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility*”. **Academy of Management Review**. 32, (3): 946–967, 2007.

Carr, Albert Z. “*Is Business Bluffing Ethical*”. **Harvard Business Review**. 143-153, 1968, s.153, Aktaran: Sibel Yamak, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi**, 1.Baskı, İstanbul: Beta, 2007.

Carroll, Archie B. “*A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*”. **Academy of Management Review**. 4 (4): 497–505, 1979.

Carroll, Archie B. “*Corporate Social Responsibility Evolution of Definitional Construct*”. **Business and Society**. 38(3): 268-295, 1999.

Carroll, Archie B. “*The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*”. **Business Horizons**. 39-48, 1991.

Carroll, Archie B. **Business and Society, Ethics and Stakeholder Management**. 2<sup>nd</sup> Edition, South-Western Publishing, 1993.

Dahlsrud, Alexander. “*How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions*”. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**. 15: 1-13, 2008.

Davis, Keith ve Robert L. Blomstrom, **Business and Society: Environment and Responsibility**. McGraw-Hill, New York, 1975.

Davis, Keith. “*Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities*”. **California Management Review**. 2:70-76, 1960, Aktaran: Carroll, Archie B. “*Corporate Social Responsibility Evolution of Definitional Construct*”. **Business and Society**. 38(3): 268-295, 1999.

Davis, Keith. “*The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities*”. **Academy of Management Journal**. 16 (3): 312–322, 1973.

Deephouse, David L. “*Does Isomorphism Legitimate?*”. **The Academy of Management Journal**, 39 (4): 1024-1039, 1996.

Demir, Hulusi ve Neşe Songür. “*Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı*”. **Bahkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. 2 (3): 150-168, 1999.

Demir, Ömer. **İktisat ve Ahlak**. 1.Baskı, Ankara: Liberte Yayınları, 2003.

- DiMaggio, Paul J. “*Interest and Agency in Institutional Theory*”. **Institutional Patterns and Organizations** içinde, Ed: Lynne G.Zucker, Cambridge: Ballinger, ss.3-22, 1998.
- DiMaggio, Paul J. ve Walter W.Powell. “*The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*”. **American Sociological Review**, 48(2): 147-160, 1983.
- DiMaggio, Paul ve Walter W.Powell. “*Introduction*”. **The New Institutionalism in Organizational Analysis** içinde, Ed: Paul DiMaggio, Walter W.Powell, The University of Chicago Press, ss.1-38, 1991.
- Donaldson, Lex. **American Anti-Management Theories of Organizations: A Critique of Paradigm Proliferation**. Cambridge: Cambridge University Press, 1995.
- Donaldson, Thomas ve Lee E. Preston. “*The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*”. **The Academy of Management Review**. 20 (1): 65-91, 1995.
- Donna, J. Wood. “*Corporate Social Performance Revisited*”. **The Academy of Management Review**. 16 (4): 691-718, 1991.
- Drucker, Peter F. “*Converting Social Problems into Business Opportunities: The New Meaning of Corporate Social Responsibility*”. **California Management Review**. 26 (2): 54-62, 1984.
- Edelman, Lauren B. ve Mark C. Suchman. “*The Legal Environments of Organizations*”. **Annual Review of Sociology**. 23: 479-515, 1997.
- Eren, Erol. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Yayınları, 2002.
- Ferrel, O.C., John Fraedrich ve Linda Ferrel. **Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases**. 7<sup>th</sup> Edition. Boston: Houghton Mifflin Company, 2008.
- Freeman, R. Edward. **Strategic Management: A Stakeholder Perspective**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.
- Freeman, R.Edward ve David L. Reed. “*Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*”. **California Management Review**. 25(3): 88-106, 1983.
- Friedman, Andrew L. ve Samantha Miles. “*Developing Stakeholder Theory*”. **Journal of Management Studies**. 39(1): 1-21, 2002, Aktaran: Sibel Yamak, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi**, 1.Baskı, İstanbul: Beta, 2007.

- Friedman, Andrew L. ve Samantha Miles. **Stakeholders: Theory and Practice**. Oxford University Press, 2006.
- Friedman, Milton. “*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*”. **New York Times Magazine**. September 1970.
- Friedman, Milton. **Capitalism and Freedom**. Chicago: University of Chicago Press, 1962.
- Galaskiewicz, Joseph ve Stanley Wasserman. “*Mimetic Processes Within an Interorganizational Field: An Empirical Test*”. **Administrative Science Quarterly**, 34(3): 454-479, 1989.
- Galaskiewicz, Joseph. “*An Urban Grants Economy Revisited: Corporate Charitable Contributions in the Twin Cities, 1979-81, 1987-89*”. **Administrative Science Quarterly**, 42 (3): 445-471, 1997.
- Garriga, Elisabeth ve Domenec Mele. “*Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*”. **Journal of Business Ethics**. 53: 51-71, 2004.
- Goodstein, Jerry D. “*Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involvement in Work-Family Issues*”. **The Academy of Management Journal**, 37 (2): 350-382, 1994.
- Griffin, Jennifer J. ve John F. Mahon. “*The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate*”. **Business and Society**, 36 (1): 5-31, 1997 s.6.
- Guthrie, Doug. **Survey on Corporate-Community Relations**. New York: Social Sciences Research Council, 2004.
- Hannan, Michael T. ve John Freeman. “*The Population Ecology of Organizations*”. **American Journal of Sociology**, 82(5): 929-964, 1977.
- Hatch, Mary Jo. **Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives**,. 2<sup>nd</sup> Edition, Oxford University Press, 2006.
- Haveman, Heather A. “*Follow the Leader: Mimetic Isomorphism and Entry Into New Markets*”. **Administrative Science Quarterly**, 38(4): 593-627, 1993.
- Hay, Robert ve Ed Gray. “*Social Responsibilities of Business Managers*”. *Academy of Management Journal*. 17(1):135-143, 1969. Aktaran: Sibel Yamak, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi**, 1.Baskı, İstanbul: Beta, 2007.
- Hoffman, Andrew J. **From Heresy to Dogma: An Institutional History of Corporate Environmentalism**. Expanded Edition, Stanford University Press, 2001.

- Jamali, Dima ve Ramez Mirshak. “*Corporate Social Responsibility: Theory and Practice in a Developing Country Context*”. **Journal of Business Ethics**.. 72: 243-262, 2007.
- James, Harvey S. ve Farhad Rassekh. “*Smith, Friedman, and Self-Interest In Ethical Society*”. **Business Ethics Quarterly**. 10, (3): 659-674, 2000.
- Johnson, Horald L. **Business in Contemporary Society: Framework and Issues**. Belmont, CA:Wadsworth, 1971 Aktaran: Carroll, “*Corporate Social Responsibility Evolution of Definitional Construct*”, **Business and Society**, 38(3): 268-295, 1999.
- Johnston, Wesley J. Mark P. Leach, Annie H. Liu. “*Theory Testing Using Case Studies in Business-to-Business Research*”. **Industrial Marketing Management**, 28:201–213, 1999.
- Kazgan, Gülten. **İktisadi Düşünce veya Politik İktisadın Evrimi**. 11.Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2004.
- Keinert, Christina. **Corporate Social Responsibility as an International Strategy**. Heidelberg: Physica-Verlag A Springer Company, 2008.
- King, Andrew A. ve Michael J. Lenox. “*Industry Self-Regulation without Sanctions: The Chemical Industry's Responsible Care Program*”. **Academy of Management Journal**, 43(4): 698-716, 2000.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. Genişletilmiş 12.Baskı. İstanbul: Beta Yayınları: 2010.
- Kondra, Alex Z. ve C.R.Hinings. “*Organizational Diversity and Change in Institutional Theory*”. **Organization Studies**, 19(5): 743-767, 1998.
- Kotler, Philip ve Gerald Zaltman. “*Social Marketing: An Approach to Planned Social Change*”. **Journal of Marketing**. 35: 3-17, Jul 1971.
- Kotler, Philip ve Nancy Lee. **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**. Çev.Sibel Kaçamak, 1.Baskı, İstanbul: Mediacat, 2006.
- Kümbetoğlu, Belkıs. **Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma**, Bağlam Yayıncılık, 2008.
- Lantos, Geoffrey P. “*The boundaries of strategic corporate social responsibility*”. **The Journal of Consumer Marketing**. 2001, 18(7): 595-649, Aktaran: Sibel Yamak, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi**, 1.Baskı, İstanbul: Beta, 2007.

- Lindblom, Cristi K. *"The Implications of Organisational Legitimacy for Corporate Social Performance and Disclosure"*. **Critical Perspectives on Accounting Conference**, New York, NY., 1994.
- Lockett, Andy, Jeremy Moon ve Wayne Visser. *"Corporate Social Responsibility in Management Research: Focus, Nature, Salience and Sources of Influence"*. **Journal of Management Studies**, 43(1): 115-136, 2006.
- Lounsbury, Michael. *"A Tale of Two Cities: Competing Logics and Practice Variation in the Professionalizing of Mutual Funds"*. **Academy of Management Journal**, 50(2): 289-307, 2007.
- Maignan, Isabelle, O. C. Ferrell ve G. Thomas Hult. *"Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits"*. **Journal of the Academy of Marketing Science**. 27 (4): 455–469, 1999.
- Margolis, Joshua D. ve James P. Walsh, *"Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business"*, **Administrative Science Quarterly**, 48 (2): 268-305, 2003, s.274.
- Marquis, Christopher ve Julie Battilana. *"Acting Globally but Thinking Locally? The Enduring Influence of Local Communities on Organizations"*. **Research in Organizational Behavior** 29: 283-302, 2009.
- Marquis, Christopher, Mary Ann Glynn ve Gerald F. Davis. *"Community Isomorphism and Corporate Social Action"*. **Academy of Management Review**. 32(3):925-945, 2007.
- Matten, Dirk ve Jeremy Moon. *"'Implicit' and 'Explicit' CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility"*. **Academy of Management Review**. 33 (2): 404-424, 2008.
- Matten, Dirk, Andrew Crane ve Wendy Chapple. *"Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship"*. **Journal of Business Ethics**. 45(1-2): 109-120, 2003.
- McElroy, Katherine M. ve John J. Siegfried. *"The Community Influence on Corporate Contributions"*. **Public Finance Quarterly**, 14: 394-414, 1986.
- McGuire, Joseph W. **Business and Society** NewYork: McGraw-Hill, 1963, Aktaran: Sibel Yamak, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi**, 1.Baskı, İstanbul: Beta, 2007.
- McWilliams, Abigail ve Donald S.Siegel. *"Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective"*. **Academy of Management Review**. 26 (1): 117-127, 2001.

- Merton, Robert K. “*Bureaucratic Structure and Personality*”. **Social Forces**, 18 (4): 560-568, 1940.
- Meyer, John W. ve Brian Rowan. “*Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*”. **American Journal of Sociology**, 83(2): 340-363, 1977.
- Meyer, John W. ve W.Richard Scott. “*Centralization and the Legitimacy Problems of Local Government*”. **Organizational Environments: Ritual and Rationality** içinde, Ed: John W. Meyer, W.Richard Scott, Beverly Hills, CA: Sage Publication, 1983.
- Michael, H. Mescon, Courtland L. Bovee ve John V. Thill. **Business Today**. 10<sup>th</sup> Edition. London: Prentice Hall, 2001.
- Mohr, Lois A., Deborah J. Webb ve Katherine E. Haris. “*Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior*”. **The Journal of Consumer Affairs**. 35 (1): 45–71, 2001.
- Molotch, Harvey, William Freudenburg ve Krista E. Paulsen. “*History Repeats Itself, But How? City Character, Urban Tradition, and the Accomplishment of Place*”. **American Sociological Review**, 65(6): 791-823, 2000.
- Neron, Pierre-Yves ve Wayne Norman. “*Citizenship, Inc.: Do We Really Want Businesses to Be Good Corporate Citizens?*”. **Business Ethics Quarterly**. 18(1): 1-26, 2008.
- Novak, Michael. **Business as a Calling: Work and the Examined Life**. New York: The Free Press, 1996.
- Oliver, Christine. “*Strategic Responses to Institutional Process*”. **The Academy of Management Review**, 16 (1): 145-179 , 1991.
- Oyman, Mine. “*Amaca Yönelik Pazarlama*”. **Pazarlama Dünyası Dergisi**. 14 (6): 4-11, 2000.
- Öcal, Aslan Tolga. **İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu: Ahlaki Bir Değerlendirme**. İstanbul: Beta Yayınları, 2007.
- Önder, Çetin ve Behlül Üsdiken. “*Örgütsel Ekoloji: Örgüt Toplulukları ve Çevresel Ayıklanma*”. **Örgüt Kuramları** içinde, Derleyenler: A.Selami Sargut, Şükrü Özen, 1.Baskı, Ankara: İmge Kitabevi, 2007.
- Özen, Şükrü. “*Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar*”. **Örgüt Kuramları** içinde, Derleyenler: A.Selami Sargut, Şükrü Özen, 1.Baskı, Ankara: İmge Kitabevi, 2007.

- Özgener, Sevki. **İs Ahlakının Temelleri: Yönetmel Bir Yaklaşım**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004.
- Özlem, Doğan. **Etik- Ahlak Felsefesi, Bütün Eserlerine Doğru-12**. İstanbul: İnkılap Kitabevi, 2004.
- Perrow, Charles. **Complex Organizations: A Critical Essay**, 3<sup>rd</sup> Edition, New York: Random House, 1986; Aktaran: Özen, Şükrü. “Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar”. **Örgüt Kuramları** içinde, Derleyenler: A.Selami Sargut, Şükrü Özen, 1.Baskı, Ankara: İmge Kitabevi, 2007.
- Philip, Kotler, Ned Roberto ve Nancy Lee. **Social Marketing Improving The Quality of Life**. 2<sup>nd</sup> Edition, USA: Sage Publications, 2002.
- Pinkston, Tammie S. ve Archie B Carroll. “A retrospective examination of CSR orientations: Have they changed?”. **Journal of Business Ethics**. 15(2): 199-206, 1996.
- Quazi, Ali M. ve Dennis O’Brien. “An Empirical Test of a Cross-national Model of Corporate Social Responsibility”. **Journal of Business Ethics**. 25: 33-51, 2000.
- Rhoads, John K. **Critical Issues in Social Theory**. Penn State Press, 1991.
- Robbins, Stephan P. ve Mary Coulter. **Management**. 7th Edition.. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- Robbins, Stephen P. **Management**. 4<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Prentice-Hall, 1994.
- Roman, Ronald M., Sefa Hayibor, Bradley R. Agle. “The Relationship Between Social and Financial Performance: Repainting a Portrait”. **Business and Society**, 38 (1): 109-125, 1999.
- Sargut, A.Selami. “Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramının Örgütsel Çevre Kuramları Bağlamındaki Yeri”. **Örgüt Kuramları** içinde, Derleyenler: A.Selami Sargut, Şükrü Özen, 1.Baskı, Ankara: İmge Kitabevi, 2007.
- Schlossberger, Eugene. “A New Model of Business: Dual – Investor Theory”. **Business Ethics Quarterly**. 4(4): 459-474, 1994.
- Schwartz, Mark S ve Archie B.Carroll. “Corporate Social Responsibility: A Three Domain Approach”. **Business Ethics Quarterly**. 13(4):503-530, 2003.
- Scott, W.Richard ve John W.Meyer. “The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence”. **The New Institutionalism in Organizational Analysis** içinde, Ed: Paul DiMaggio, Walter W.Powell, The University of Chicago Press, 1991.

- Scott, W.Richard. **Institutions and Organizations**. 2<sup>nd</sup> Edition, Sage Publications Inc., 2001.
- Scott, W.Richard. **Organizations: Rational, Natural and Open Systems**. 5<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, 2003.
- Selznick, Philip. “*Institutionalism ‘Old’ and ‘New’*”. **Administrative Sciences Quarterly**, 41:270-277, 1996.
- Sethi, S.Prakash. “*Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework*”. **California Management Review**. 17 (3): 58–64, 1975.
- Silkenat, James R. “*Book Review Where The Law Ends: The Social Control of Corporate Behavior by Christopher Stone*”. **Harvard Law Review**. 89 (7): 1645-1653, 1976.
- Slack, Trevor ve Bob Hinings. “*Institutional Pressures and Isomorphic Change: An Empirical Test*”. **Organization Studies**, 15(6): 803-827, 1994.
- Sönmez, Feriştah. “*İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Çevre Sorunlarında Ekonomik Yaklaşımlar*”. **Yaklaşım Dergisi**. Sayı:133, Yıl:12: 476-490, Ocak 2004.
- Stone, Christopher D. “*Corporate Regulation: The Place of Social Responsibility*” in **Corrigible Corporations & Unruly Law**. Brent Fisse and Peter A. French (eds), San Antonio, Tex.: Trinity Univ. Press, 1985.
- Suchman, Mark C. “*Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*”. **The Academy of Management Review**, 20 (3): 571-610, 1995.
- Tak, Bilçin. **İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları ve Paydaş Grupları ile İlişkilerinin Yönetimi**. 1.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2009.
- Tapan, Sema ve Yeşim Toduk Akiş. Perran Akan. Ayfer Hortaçsu. “*Amaca Yönelik Pazarlama*”. (Editör: Yavuz Odabaşı), **Pazarlama İletişimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. 516, 2: 324-327, 1997.
- Tolbert, Pamela S. ve Lynne G.Zucker. “*The Institutionalization of Institutional Theory*”. **Handbook of Organization Studies** içinde, Ed: Steward R.Clegg, Cynthia Hardy, Walter R.Nord, Sage Publications, ss.175-190, 1996.
- Turner, Stephen P. ve Mark W.Risjord. **Philosophy of Anthropology and Sociology**. Elsevier, 2007.
- Useem, Michael. “*Market and Institutional Factors in Corporate Contributions*”. **California Management Review**, 30(2): 77-88, 1988.

- Ülgen, Hayri ve Kadri Mirze. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. Birinci Basım. İstanbul: Beta Yayınları, 2004.
- Üsdiken, Behlül. “Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı”. **Örgüt Kuramları** içinde, Derleyenler: A.Selami Sargut, Şükrü Özen, 1.Baskı, Ankara: İmge Kitabevi, 2007.
- Valor, Carmen. “Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship: Towards Corporate Accountability”. **Business and Society Review**. 110 (2): 191–212, June 2005.
- Velasquez, Manuel G. **Business Ethics: Concepts and Cases**. 5<sup>th</sup> Edition, New Jersey: Prentice Hall Inc., 2002.
- Waddock, Sandra. “Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship”. **Business and Society Review**. 109 (1): 5–42, 2004.
- Wartick, Steven L. ve Philip L. Cochran. “The Evolution of the Corporate Social Performance Model”. **The Academy of Management Review** .10 (4): 758-769, 1985.
- Whetten, David A., Gordon Rands ve Paul Godfrey. “What Are the Responsibilities of Business to Society?”. **Handbook of Strategy and Management** içinde, Editör: Andrew Pettigrew, Howard Thomas, Richard Whittington, Sage Publications, 2002.
- Windsor, Duane. “The Future of Corporate Social Responsibility”. **The International Journal of Organizational Analysis**. 9(3): 225-256, 2001.
- Yamak, Sibel. **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi**. 1.Baskı. İstanbul: Beta, 2007.
- Yıldırım, Ali ve Hasan Şimşek. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2008.
- Yin, Robert K. **Case Study Research: Design and Methods**. Beverly Hills, CA: Sage Publication, 1989.
- Zimmerman, Monica A. ve Gerald J. Zeitz. “Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy”. **The Academy of Management Review**, 27 (3): 414-431, 2002.
- Zucker, Lynne G. “Institutional Theories of Organization”. **Annual Review of Sociology**, 13: 443-464, 1987.
- Zucker, Lynne G. “The Role of Institutionalization in Cultural Persistence.”, **American Sociological Review**, 42(5):726-743, 1977.

**2872 Sayılı Çevre Kanunu.** <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/631.html>, (Erişim Tarihi: 12.04.2010)

**4054 Sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun.** <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/857.html>, (Erişim Tarihi: 12.04.2010)

**4077 Sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun.** <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/862.html>, (Erişim Tarihi: 12.04.2010)

**4857 Sayılı İş Kanunu.** <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4857.html>, (Erişim Tarihi: 12.04.2010)

**5520 Sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu.** <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5520.html>, (Erişim Tarihi: 12.04.2010)

**AA1000 Series of Standards,** <http://www.accountability.org/aa1000series>, (Erişim Tarihi: 15.05.2010)

**CERES Principles.** <http://www.ceres.org/Page.aspx?pid=416>, (Erişim Tarihi: 15.05.2010)

**OECD Principles of Corporate Governance.** OECD, 2004. <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf> (Erişim Tarihi: 15.04.2010)

**Principles for Responsible Business.** <http://www.cauxroundtable.org/index.cfm?&menuid=8>, (Erişim Tarihi: 20.05.2010)

**Sermaye Piyasası Kurulu, Kurumsal Yönetim İlkeleri.** 2005. <http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=66&fn=66.pdf&submenuheader=null> (Erişim Tarihi: 15.04.2010)

**Social Accountability 8000: 2008.** [http://www.saintlouis.org/data/n\\_0001/resources/live/2008StdEnglishFinal.pdf](http://www.saintlouis.org/data/n_0001/resources/live/2008StdEnglishFinal.pdf), (Erişim Tarihi: 15.05.2010)

**The Ten Principles.** <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>, (Erişim Tarihi: 15.05.2010)

**Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu.** 2008. [http://www.unglobalcompact.org/docs/networks\\_around\\_world\\_doc/Network\\_material/CSR\\_Report\\_in\\_Turkish.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/networks_around_world_doc/Network_material/CSR_Report_in_Turkish.pdf) (Erişim Tarihi: 12.04.2010)

<http://www.kurumsalsosyal.com/tr-TR/projeler/6.aspx> (Erişim Tarihi: 09.05.2010)

[http://www.etietieti.com/bizden\\_bultenler.aspx?mainId=437](http://www.etietieti.com/bizden_bultenler.aspx?mainId=437)

(Erişim Tarihi: 10.04.2010).

<http://www.unilever.com.tr/ourvalues/environmentandsociety/kurumsalsosyalsorumluluk/sosyalsorumlulukprojelerimiz/cifiletopkapisarayi.asp>,

(Erişim Tarihi: 10.04.2010).

<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>, (Erişim Tarihi: 15.05.2010)

<http://www.unhchr.ch/huridocda/huridoca.nsf/%28Symbol%29/E.CN.4.Sub.2.2003.12.Rev.2.En>, (Erişim Tarihi: 15.05.2010)

## **EK 1: GÖRÜŞME SORULARI**

### **Genel Sosyal Sorumluluk Anlayışı**

1. Sosyal Sorumluluk olgusunu ne şekilde tanımlıyorsunuz?
2. İşletmelerin sosyal sorumluluk anlayışına uygun şekilde davranmaları ve sosyal faaliyetlerde bulunmaları sizce bir gereklilik ya da zorunluluk mudur? Eğer cevabınız evet ise; söz konusu gerekliliğin ya da zorunluluğun temel nedenleri sizce nelerdir?
3. İşletmenizde biçimsel olarak ifade edilmiş bir “Sosyal Sorumluluk Politikası” mevcut mudur? Cevabınız evet ise; söz konusu politikayı ana hatlarıyla ifade eder misiniz?

### **Kurumsal Baskılar**

4. İşletmenizin sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranması ve sosyal faaliyetlerde bulunması sürecinde, doğrudan veya dolaylı olarak etkili olan paydaş grupları ve kurumlar hangileridir?
5. İşletmenizin sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranması ve sosyal faaliyetlerde bulunması konusunda, devletin ve/veya yerel yönetimlerin işletmeniz üzerindeki etkileri (talep/beklenti ve yaptırımlar açısından) hakkında ne düşünüyorsunuz? İşletmenizin söz konusu talep ve beklentileri karşıladığını düşünüyor musunuz?
6. Faaliyette bulunduğunuz ilde yaşayan yerel halkın sosyal sorumluluk olgusuna bakış açısını nasıl değerlendiriyorsunuz? İşletmenizin sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranması ve sosyal faaliyetlerde bulunması konusunda, ilinizde yaşayan halkın talep ve beklentileri mevcut mudur? İşletmenizin söz konusu talep ve beklentileri karşıladığını düşünüyor musunuz?
7. a. İlinizde faaliyet gösteren diğer işletmeleri sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma ve sosyal faaliyetlerde bulunma açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?  
b. İşletmenizin sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranması ve sosyal faaliyetlerde bulunması konusunda, yerel Sivil Toplum Kuruluşlarının (vakıf, dernek, sendika, mesleki kuruluşlar) talep ve beklentileri mevcut

mudur? İşletmenizin söz konusu talep ve beklentileri karşıladığını düşünüyor musunuz?

### **Sosyal Sorumluluk Boyutları**

8. İşletmenizin faaliyetlerini sosyal sorumluluk olgusu açısından değerlendirecek olursanız;
  - a. Sizce işletmeniz ekonomik sorumluluklarını yerine getirmekte midir? İşletmeniz ekonomik sorumluluklarını yerine getirmek adına ne gibi eylemlerde bulunmaktadır?
  - b. Sizce işletmeniz yasal sorumluluklarını yerine getirmekte midir? İşletmeniz yasal sorumluluklarını yerine getirmek adına ne gibi eylemlerde bulunmaktadır?
  - c. Sizce işletmeniz etik sorumluluklarını yerine getirmekte midir? İşletmeniz etik sorumluluklarını yerine getirmek adına ne gibi eylemlerde bulunmaktadır?
  - d. İşletmeniz gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmakta mıdır? Son 3 yıl içinde, faaliyette bulunduğunuz ilde gerçekleştirdiğiniz gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinden bahseder misiniz?

### **Gönüllü Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri**

9. İşletmenizde gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinin organizasyonu için biçimsel mekanizmalar (söz konusu faaliyetler için görevlendirilmiş bir birey veya bölüm) mevcut mudur? İşletmenizin gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin kararlar ne şekilde alınmaktadır?
10. Gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetleri için geçen yıl işletme olarak ayırdığınız bütçe ne kadardır? Yüzde cinsinden ifade etmeniz gerekirse; söz konusu bütçenin ne kadarını yerel düzeyde gerçekleştirilen faaliyetler için, ne kadarını ulusal düzeyde gerçekleştirilen faaliyetler için ayırdınız?
11. Faaliyette bulunduğunuz ilde gerçekleştirdiğiniz gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetleri arasında, işletmeniz için en önemli veya öncelikli olan alan (eğitim,

sağlık, kültür-sanat vs.) hangisidir? Söz konusu alanın işletmeniz için önemli ve öncelikli olmasının nedeni nedir?

12. Faaliyette bulunduğunuz ilde gerçekleştirdiğiniz gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerinin uygulanmasında en sık başvurduğunuz yöntem (nakdi yardım, ayni yardım, gönüllü programlara katılım vs.) hangisidir? Söz konusu yöntemi sıklıkla kullanmanızın nedeni nedir?

### **Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Kamuoyuna Duyurulması**

13. Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmeniz için ne gibi avantajlar sağlayacağını düşünüyorsunuz?
14. İşletmeniz, gerçekleştirdiği sosyal sorumluluk faaliyetlerini kamuoyuna duyurmak için özel bir çaba harcamakta mıdır? Cevabınız evet ise;
- a. İşletmeniz, sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kamuoyuna duyurulmasını hangi kanallarla gerçekleştirmektedir?
- b. Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kamuoyuna duyurulması sürecinde, işletmenizin özellikle hedeflediği paydaş grupları ve kurumlar hangileridir?

### **Eşbiçimlilik**

15. İlinizde bulunan diğer işletmelerin gerçekleştirdikleri gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetleri ile işletmenizin gerçekleştirdiği gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetleri arasında herhangi bir benzerlik söz konusu mudur?