



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sosyoloji Anabilim Dalı

**TÜRKİYE'DE FİNANSAL OLMAYAN ETKENLERİN
KURUMSAL SORUMLULUK ANLAYIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ:
ANKARA'DAKİ KOBİ'LER ÖRNEĞİ**

Berkay ORHANER

Doktora Tezi

Ankara, 2019

TÜRKİYE'DE FİNANSAL OLMAYAN ETKENLERİN
KURUMSAL SORUMLULUK ANLAYIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ:
ANKARA'DAKİ KOBİ'LER ÖRNEĞİ

Berkay ORHANER

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Sosyoloji Anabilim Dalı

Doktora Tezi

Ankara, 2019

KABUL VE ONAY

Berkay ORHANER tarafından hazırlanan "Türkiye'de Finansal Olmayan Etkenlerin Kurumsal Sorumluluk Anlayışı Üzerindeki Etkileri: Ankara'daki KOBİ'ler Örneği" başlıklı bu çalışma, 25.06.2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.


Prof. Dr. Tülay UĞUZMAN (Başkan)


Prof. Dr. M. Demet ULUSOY (Danışman)


Prof. Dr. Nevin GÜNGÖR ERGAN


Prof. Dr. Emine Feryal TURAN


Prof. Dr. Birsen ŞAHİN KÜTÜK

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Musa Yaşar SAĞLAM

Enstitü Müdürü

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

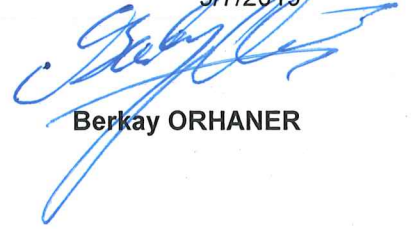
Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan “**Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge**” kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. ⁽¹⁾
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ay ertelenmiştir. ⁽²⁾
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. ⁽³⁾

9/7/2019



Berkay ORHANER

¹“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez **danışmanın**ın önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez **danışmanın**ın önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulunun** gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, **tezin yapıldığı kurum** tarafından verilir *. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, **ilgili kurum ve kuruluşun önerisi** ile **enstitü** veya **fakültenin** uygun görüşü üzerine **üniversite yönetim kurulu** tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.
Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

* Tez **danışmanın**ın önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** tarafından karar verilir.

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, **Prof. Dr. M. Demet ULUSOY** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.



Berkay ORHANER

ÖZET

ORHANER, Berkay. *Türkiye’de Finansal Olmayan Etkenlerin Kurumsal Sorumluluk Anlayışı Üzerindeki Etkileri: Ankara’daki KOBİ’ler Örneği*, Doktora Tezi, Ankara, 2019

Kurumsal sorumluluk kavramı, küreselleşme sürecinin hız kazanması ve toplumun şirketlerden beklentilerinin artması ile eş zamanlı olarak yaygınlaşmış bir anlayıştır. Kurumsal sorumluluk, kurumların iş dünyası ile ilgili tüm süreçlerinde ekonomik, çevresel ve toplumsal faydayı gözetmesi olarak özetlenebilir. Çağdaş kurumsal sorumluluk kavramı ile şirketler, ölçülebilir hedefler koymakta ve finansal kazanımlar elde etmeye çalışmakta, dolayısıyla öz çıkarlarını korumaktadır. Türkiye gibi ülkelerde ise kültürel değerler, dini inançlar ve geleneksel unsurlar gibi finansal çıkar hedefi olmayan etkenler veya bir diğer söylemle kültürel etkenler, kurumsal sorumluluk anlayışına etki etmektedir. Bu etki özellikle küresel piyasalardan daha az etkilenen ve yerel değerleri daha fazla yansıtan küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde (KOBİ’lerde) daha belirgindir. Bu tezin amacı, Ankara’da üretim sektöründe faaliyet gösteren KOBİ’lerde, kültürel değerler, dini inançlar, Ahilik kurumu ve vakıf kurmak gibi geleneksel hayırseverlik unsurlarından oluşan kültürel etkenlerin kurumsal sorumluluk anlayışına nasıl etki ettiğinin anlaşılmasıdır. Çalışma kapsamında gerçekleştirilen nitel saha araştırmasının bulguları, Ankara’daki KOBİ’lerin, kurumsal sorumluluk kavramı ile ilgili olabilecek uygulamaları, ağırlıklı olarak finansal-olmayan etkenler ile ilişkili olarak algıladıklarını göstermektedir. Bu noktadan hareketle, geleneksel hayırseverlik ve doğru iş yapma anlayışı ile çağdaş kurumsal sorumluluk kavramı arasında güçlü bağlantılar kurulabileceği öngörülebilir. Diğer yandan, kurumsal sorumluluk kavramının kültürel etkenlere bağlı olarak algılanması, küreselleşme süreciyle yaygınlaştığı halde yeni yerelliklerin meydana gelmesine sebep olan bu kavramın kapsamının daralması riskini taşımaktadır.

Anahtar Sözcükler

Kurumsal sorumluluk, KOBİ, Ahilik, iş etiği, ticaret ahlakı, küreselleşme, hayırseverlik

ABSTRACT

ORHANER, Berkay. *The Impact of non-financial factors on the understanding of corporate responsibility in Turkey: The example of SME's in Ankara*, Doctoral Thesis, Ankara, 2019.

Corporate responsibility has become prevalent with the intensified processes of globalization and increased social expectations from corporations. Corporate responsibility can be summarized as the consideration of economic, environmental and social benefits in all business processes by corporations. In accordance with the corporate responsibility, companies are setting measurable goals and trying to achieve financial results; in this way, they protect their self-interest. However, in the countries like Turkey, non-financial factors, or in other words, cultural factors such as cultural values, religious beliefs and traditional elements are affecting the understanding corporate responsibility. This effect is especially apparent on the small and medium enterprises (SME's) which are relatively less affected by global markets and reflecting more traditional values. The aim of this thesis is to understand how cultural factors, which are consisted of traditional philanthropic elements, such as cultural values, religious beliefs, Ahilik system and foundations (waqfs) affect the corporate responsibility understanding of SME's in the manufacturing sector of Ankara. Findings of the qualitative field research show that SME's in Ankara perceive corporate responsibility related activities predominantly with non-financial factors. From this viewpoint, it is possible to predict that strong connections can be established between traditional philanthropy and good business ethics, and the concept of modern corporate responsibility. On the other hand, perception of corporate responsibility based on cultural factors, carries the risk of restricting the scope of corporate responsibility, which is a concept producing new localities although disseminated by globalization.

Keywords

Corporate responsibility, SME, Ahilik, business ethics, business morality, globalization, philanthropy

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY.....	ii
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI.....	iii
ETİK BEYAN.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar DİZİNİ	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiv
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, ÖNEMİ VE YÖNTEMİ.....	13
1.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI.....	13
1.2. ARAŞTIRMANIN SORULARI.....	25
1.3. ARAŞTIRMANIN KATILIMCILARI.....	25
1.4. VERİ TOPLAMA VE ANALİZ SÜRECİ.....	28
2. BÖLÜM: KURUMSAL SORUMLULUK KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ.....	34
2.1. 21. YÜZYIL ÖNCESİ DÖNEM.....	35
2.1.1. Sanayi Devrimi Dönemi.....	35
2.1.2. 20. Yüzyıl – Refah Devleti Dönemi.....	37
2.2. KÜRESELLEŞME DÖNEMİ.....	40
2.2.1. Soğuk Savaş'ın Bitişi ve Kurumsal Sorumluluk.....	44

2.2.2. Küreselleşme ve Şirketler.....	46
2.2.3. Küreselleşme Sürecinin Kültür ve Kimlik Üzerindeki Etkisi.....	50
2.3. GÜNÜMÜZDE KURUMSAL SORUMLULUK.....	53
2.3.1. Sosyal ve Etik Raporlama.....	53
2.3.2. Uluslararası Kuruluşların Etkileri.....	55
2.3.3. Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi.....	56
3. BÖLÜM: KURUMSAL SORUMLULUK KAVRAMI HAKKINDA GELİŞTİRİLEN KURAMSAL YAKLAŞIMLAR.....	59
3.1. BİREYLERE VURGU YAPAN YAKLAŞIMLAR.....	59
3.2. KURUMLARA VURGU YAPAN YAKLAŞIMLAR.....	62
3.2.1. Caroll'un Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi.....	66
3.2.2. Friedman'ın Kurumsal Sorumluluk Eleştirisi.....	68
3.2.3. Paydaş Kuramı.....	68
3.3. KURUMSAL SORUMLULUK YAKLAŞIMLARININ TİPOLOJİSİ...71	
3.4. GÜNÜMÜZDE KURUMSAL SORUMLULUK KURAMLARI.....74	
4. BÖLÜM: KURUMSAL SORUMLULUK KAVRAMINI ŞEKİLLENDİREN FİNANSAL OLMAYAN/KÜLTÜREL ETKENLER.....77	
4.1. KÜLTÜREL DEĞERLER VE KURUMSAL SORUMLULUK.....79	
4.1.1. Kültürel Boyutlar Kuramı ve Kültür Boyutları.....	80
4.1.1.1. Güç Aralığı Kültür Boyutu.....	80
4.1.1.2. Bireycilik – Toplumculuk Kültür Boyutu.....	81
4.1.1.3. Belirsizlikten Kaçınma Kültür Boyutu.....	81
4.1.1.4. Uzun veya Kısa Döneme Yönelme Kültür Boyutu.....	82
4.1.2. Kültür Boyutlarının İş Dünyasına Etkisi.....	82
4.2. DİN VE KURUMSAL SORUMLULUK İLİŞKİSİ.....83	

4.2.1. Semavi Dinlerde ve Budizm’de Ticaret Ahlakı.....	85
4.2.2. Kurumsal Sorumluluğu Yaygınlaştırmaya Çalışan Hıristiyan Kuruluşlar.....	86
4.2.3. İslam ve Kurumsal Sorumluluk.....	89
4.2.2.1. Sadaka, Zekât ve Fitre.....	89
4.2.2.2. Maslahat Kavramı.....	91
4.2.2.3. İslami Kurumsal Sorumluluk Fikri.....	94
4.3. GELENEKSEL YAPI VE KURUMSAL SORUMLULUK İLİŞKİSİ...95	
4.3.1. ABD ve Avrupa Dışı Ükelere Özgü Kurumsal Sorumluluk Anlayışları.....	96
5. TÜRKİYE’DE KURUMSAL SORUMLULUK KAVRAMI.....100	
5.1. TÜRKİYE’DE KURUMSAL SORUMLULUK KAVRAMI HAKKINDA YAPISAL GELİŞMELER.....100	
5.2. KÜLTÜREL BOYUTLAR AÇISINDAN TÜRKİYE’DE KURUMSAL SORUMLULUK.....104	
5.3. TÜRKİYE’DE GELENEKSEL YAPININ KURUMSAL SORUMLULUK KAVRAMI İLE İLİŞKİSİ.....108	
5.3.1. Ahilik.....	108
5.3.1.1. Ahiliğin Tarihi ve Toplumsal Etkileri.....	108
5.3.1.2. Ahilik ve Kurumsal Sorumluluk.....	113
5.3.2. Vakıf Kültürü.....	115
5.3.2.1. Tarihte Vakıflar.....	116
5.3.2.2. Aile Vakıfları ve Hayırseverlik Faaliyetleri.....	117
6. ANKARA’DA ÜRETİM SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN KOBİ’LERİN KURUMSAL SORUMLULUK ANLAYIŞLARI ARAŞTIRMASI BULGULARI.....120	
6.1. KATILIMCILARIN ÖZELLİKLERİ.....122	
6.1.1. Görüşülen Şirketlerin Faaliyet Alanları ve Konumları.....	122

6.1.2. Görüşülen Şirketlerin Kurumsal Yapıları ve Görüşülen Kişilerin Görevleri.....	123
6.1.3. Görüşülen Kişilerin ve Şirketlerin Kurumsal Geçmişleri...	124
6.1.4. Görüşülen Şirketlerin Çalışan Sayıları ve Özellikleri.....	126
6.1.5. Görüşülen Kişilerin ve Şirketlerin Üye Oldukları Mesleki Kuruluşlar.....	127
6.2. KÜLTÜREL BOYUTLAR İLE İLİŞKİLİ BULGULAR.....	127
6.2.1. Güç Aralığı Kültür Boyutuna İlişkin Bulgular.....	128
6.2.1.1. Karar Alma Süreçleri ve Çalışanlarla İlişkiler.....	128
6.2.1.2. Yöneticilerin Çalışanların Sorunlarına Karşı Tutumları.....	131
6.2.1.3. Yöneticilerin Kendilerini Değerlendirmeleri.....	132
6.2.2. Bireycilik – Toplumculuk Kültür Boyutuna İlişkin Bulgular.....	134
6.2.2.1. İşe Alım Süreçleri	134
6.2.2.2. Çalışanlar Arasında Akrabalık, Hemşerilik ve Evlilik İlişkileri.....	137
6.2.2.3. Çalışanlar Arası Rekabet.....	139
6.2.2.4. Çalışanların Birbirleriyle İlişkileri.....	141
6.2.2.5. İş ve Özel Hayat Dengesi.....	142
6.2.2.6. Kuruma Yönelik Aidiyet Hissetme.....	144
6.2.3. Belirsizlikten Kaçınma Kültür Boyutuna İlişkin Bulgular...	145
6.2.3.1. Sendikal İlişkiler ve Yardım Sandıkları.....	145
6.2.3.2. İş Yerini İlgilendiren Yazılı Kurallar ve Kalite Sistemleri.....	147
6.2.3.3. İş Yerinde Ortaya Çıkan Ani Sorunlarla Başa Çıkma Yöntemleri.....	148
6.2.3.4. Yenilikçilik Yaklaşımları.....	150
6.2.4. Uzun veya Kısa Döneme Yönelme Kültür Boyutuna İlişkin Bulgular.....	152
6.2.4.1. Kurumsal Hedefler ve Strateji.....	152
6.2.4.2. Büyüme Öngörülleri.....	154

6.3. DİN VE AHLAK İLE İLGİLİ BULGULAR.....	156
6.3.1. Görüşülen Kişilerin Manevi Yaşantıları.....	156
6.3.2. İş Yerinde İnanca Yönelik Etkinlikler.....	158
6.3.3. Ticaret Ahlakı.....	159
6.4. GELENEKSEL KONULARA İLİŞKİN BULGULAR.....	165
6.4.1. Yöneticilik Geleneği ve Yazılı Olmayan Kurallar.....	165
6.4.2. Hayırseverlik ile İlgili Bulgular.....	168
6.4.2.1. Vakıf ve Dernekler ile İlişkiler.....	169
6.4.2.2. Kurumsal Hayırseverlik Uygulamaları.....	171
6.4.2.2.1. Şirket İçi Kurumsal Hayırseverlik Uygulamaları.....	172
6.4.2.2.2. Şirket Dışı Kurumsal Hayırseverlik Uygulamaları.....	175
6.4.3. Ahilik Kavramı ile İlgili Bulgular.....	178
6.4.3.1. Çıraklık ve Ustalık İle İlgili Görüşler.....	178
6.4.3.2. Ahilik Hakkındaki Görüşler.....	181
6.4.4. Çevreye Yönelik Sorumluluklar.....	186
6.4.5. Ticari Sorumluluklar.....	190
6.4.6. Tedarikçilerin Seçimi ve Yönetimi	193
6.5. SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMAYA YÖNELİK GÖRÜŞLERE İLİŞKİN BULGULAR.....	195
7. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ.....	198
7.1. KÜLTÜREL BOYUTLAR KURAMINA İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER.....	207
7.2. DİN VE KURUMSAL SORUMLULUK İLİŞKİSİNE YÖNELİK DEĞERLENDİRMELER.....	213
7.3. GELENEKSEL YAPI VE KURUMSAL SORUMLULUK İLİŞKİSİNE YÖNELİK DEĞERLENDİRMELER.....	216
TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	219

KAYNAKÇA.....	226
EK 1. SAHA GÖRÜŞMESİNDE KULLANILAN YARI-YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME YÖNTEMİ İÇİN GÖRÜŞME CETVELİ.....	241
EK 2. ARAŞTIRMA BULGULARI KAVRAMSAL HARİTASI.....	244
EK 3. ORİJİNALLİK RAPORU.....	245
EK 4. ETİK KURUL İZİNİ.....	246

Tablolar Dizini

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 1: Saha Araştırmasına Katılan Şirketlerin Kurumsal Sorumluluk Uygulamaları..	28
Tablo 2: Araştırma Katılımcıları Hakkında Genel Bilgiler.....	32
Tablo 3: Farklı Tarihsel Dönemlerde Toplumsal Sorumluluğun Özneleri.....	39
Tablo 4: Küreselleşme Sürecine Yönelik Görüşler Arasındaki Farklılıklar.....	43
Tablo 5: Yakın Dünya Tarihinde İş Dünyası-Toplum Etkileşimi	47
Tablo 6: BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin 10 Temel İlkesi.....	57
Tablo 7: Kurumsal Sorumluluk Kavramına Destek Veren ve Karşı Çıkan Söylemler.....	63
Tablo 8: KSS ₁ ve KSS ₂ Arasındaki Farklar.....	65
Tablo 9: Kurumsal Sorumluluk ile İlgili Kavramların Zaman Çizelgesi.....	73
Tablo 10: Maslahat Yaklaşımı ile Zararın Önlenmesi.....	93
Tablo 11: Kültürel Etkenler, İş Dünyası ve Toplumsal Konular Arasındaki İlişkiler.....	105
Tablo 12: Araştırmaya Katılan Firmaların Konumları.....	122
Tablo 13: Araştırmaya Katılan Firmaların Faaliyet Alanları.....	123

Şekiller Dizini

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 1: Kurumsal Sorumluluk Anlayışını Şekillendiren Etkenler.....	15
Şekil 2: Carroll'un Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi.....	67
Şekil 3: Paydaş Haritalandırması.....	70
Şekil 4: Kurumsal Sorumluluk Kavramını Şekillendiren Finansal Olmayan Etkenlere İlişkin Bulgular	121
Şekil 5: Katılımcıların Çalıştıkları Şirketteki Görevleri	124
Şekil 6: Katılımcıların Üretim Faaliyetine Başlama Hikayeleri	125
Şekil 7: Kültürel Boyutlar ile İlişkili Söylemler	128
Şekil 8: Karar Alma Süreçleri ve Çalışanlarla İlişkiler	129
Şekil 9: Yöneticilerin Çalışanların Sorunlarına Karşı Tutumları	131
Şekil 10: Yöneticilerin Kendilerini Değerlendirmeleri	132
Şekil 11: İşe Alım Süreçleri	135
Şekil 12: Çalışanlar Arasında Akrabalık-Hemşerilik-Evlilik	138
Şekil 13: Çalışanlar Arası Rekabet	140
Şekil 14: Çalışanlar Arası Etkinlikler	142
Şekil 15: Kuruma Yönelik Aidiyet Hissetme	145
Şekil 16: Sendikal İlişkiler ve Yardım Sandıkları	146
Şekil 17: Kalite Yönetimi.....	147
Şekil 18: Ani Sorunlarla Başa Çıkma	149
Şekil 19: Yenilikçilik Söylemleri	151
Şekil 20: Kurumsal Strateji Söylemleri	153

Şekil 21: Büyümekten Kaçınmaya Yönelik Söylemler.....	154
Şekil 22: Din ve Ahlak ile İlişkili Söylemler	156
Şekil 23: Katılımcıların Manevi Yaşantıları	157
Şekil 24: Ticaret Ahlakı Hakkında Söylemler	159
Şekil 25: Geleneksel Konu ve Yaklaşımlara İlişkin Bulgular	165
Şekil 26: Yöneticilik Geleneği ve Teamüller	167
Şekil 27: Vakıf ve Dernekler ile İlişkiler	169
Şekil 28: Kurumsal Hayırseverlik Uygulamaları ile İlgili Söylemler.....	171
Şekil 29: Şirket İçi Hayırseverlik Uygulamaları	172
Şekil 30: Şirket Dışı Hayırseverlik Uygulamaları	175
Şekil 31: Çıraklık-Ustalık İlişkisi	179
Şekil 32: Ahilik Kavramı Hakkında Görüşler	182
Şekil 33: Çevresel Sorumluluklara Yönelik Görüşler	187
Şekil 34: Ticari Sorumluluklara Yönelik Görüşler	191
Şekil 35: Tedarikçi Seçimine Yönelik Söylemler.....	194
Şekil 36: Kurumsal Sorumluluk Kavramının Kültürel Benzeşme ve Melezleşme Etkisi..	220

GİRİŞ

Sorumluluk, kişinin kendi davranışlarını veya yetki alanında meydana gelen olayların sonuçlarını değerlendirmesi ve göz önünde bulundurmasıdır (Türk Dil Kurumu, 2017). Sorumluluk kavramı genel olarak bireylerle ilişkilendirilir. Örneğin öğrencilere sorumluluklarının bilincinde olmaları öğütlenir veya iş ilanlarında aranan özelliklerin başında 'sorumluluk alabilme' becerisine yer verilir.

Çağdaş toplumlar çok boyutlu, karmaşık ve etkin örgütlenme ağlarından meydana gelmektedir. Toplumsal yapı içerisinde aynı bireyler pek çok farklı örgütlenme yapısı içinde yer alırlar. Bu örgütlenmeler tüzel kişilikler oluşturarak etkin işlevler üstlenebilirler. Tüzel kişilikler, diğer tüzel kişilerle veya bireylerle iletişim halinde olabilirler. Dolayısıyla modern toplumların bireyler ve tüzel kişilerin arasındaki sayısız ilişkileri barındıran bir iletişim ağı olduğu söylenebilir.

Günümüzde ekonomik ilişkilerde, siyasette, kültür dünyasında veya toplumsal yapıyı oluşturan diğer kümelerde, pek çok davranış ve yetki alanı hakkında bireyler kadar tüzel kişiler de karar verici konumdadır. Özellikle şirketlerin, uluslararası kuruluşların, sivil toplum kuruluşlarının, bölgesel ve uluslararası kuruluşların etkinliklerinin çok belirleyici olduğu günümüzde, sorumluluk kavramı sadece bireylerle değil, kurumlarla da ilişkili hâle gelmiştir. Bu değişimin bir sonucu olarak ortaya çıkan kurumsal sorumluluk kavramı, kâr amacı güden veya gütmeyen tüm kurumların aldıkları kararların sonuçlarını etik açıdan gözeterek hareket etmeleri ideali olarak tanımlanabilir.

Kurumsal sorumluluk, genel olarak modern dünyanın temel ekonomik örgütlenme modeli olan şirketlere odaklanmakta ve şirketlerin toplumsal-çevresel sorumluluklarını göz önüne almaktadır ancak kurumsal sorumluluk kavramını her türlü tüzel kişiliklerle ilişkilendirerek ele almak da mümkündür. Bu sebeple yerel yönetimlerin, kamu kurumlarının, eğitim kurumlarının ve hatta sivil toplum

kuruluşlarının kurumsal sorumluluk ile ilgili yaklaşımlar sergiledikleri gözlenmektedir.

Ekonomik, toplumsal ve çevresel sorunlarla mücadele etmenin geleneksel olarak devletlerin görevi olduğu benimsenmiştir fakat küreselleşen dünyada ortaya çıkan –pek çoğu daha önce tecrübe edilmemiş- sorunlarla mücadele etmek veya bu sorunların ortaya çıkmasını engelleyici önlemler almak, çok boyutlu bir yaklaşım gerektirmektedir. Dolayısıyla günümüz sorunlarının tüm kurumsal yapıların ortak çabasıyla çözülmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu eksende ticari işletmelerin hukuki kurallar çerçevesinde kendilerinden beklenen uygulamaların ötesine geçerek, toplum ve çevrenin iyiliği için gönüllü olarak çaba sarf etmeleri kurumsal sorumluluk kavramının en yaygın tanımları arasında yer almaktadır (McWilliams ve diğerleri, 2006, s. 4).

Barth ve Wolff'a (2009, s. 3) göre kurumsal sorumluluk kurumların yasal gerekliliklerin ötesine geçerek toplum refahına katkıda bulunmaları durumudur. Ihlen (2011, s. 157) ise kurumsal sorumluluğu şirketlerin daha itibarlı hâle gelmek ve kendi meşruiyetlerini güçlendirmek için takip ettikleri bir strateji olarak görmektedir. Castello ve Lozano (2011, s. 11) kurumsal sorumluluğun bir strateji olduğu görüşüne katılmaktadırlar. Onlara göre kurumsal sorumluluk, toplumun değişen beklentilerine karşı şirketlerin geliştirdikleri yeni bir iletişim yöntemidir. Öyle ki iş dünyasının toplum içerisindeki rolü kurumsal sorumluluk kavramı ile yeniden tanımlanmaktadır.

McMillan'a (2007, s. 25) göre şimdiye kadar bir monolog olarak sürdürülen şirket etkinlikleri, toplum tarafından yetersiz bulunmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde kurumsal sorumluluk tüzel kişiliklerin kamuoyu ile ilişkilerini diyaloga dönüştürdükleri bir bağlam oluşturmaktadır. Bu dönüşüm ile şirketler sadece kâr etmeye odaklanmak yerine topluma ve çevreye katkı sunabilmeye çalışmaktadırlar. Ayrıca şirketler kendilerini toplumsal gündemden ayırık tutup sadece ticarete yoğunlaşmak yerine, şeffaflığa ve hesap verebilirliğe önem vermek durumunda kalmaktadırlar. Diğer yandan şirketlerin iş süreçlerini toplum

ile diyalog içerisinde sürdürmeleri, halkla ilişkiler faaliyetlerinin eskisinden daha fazla önem kazanması anlamına gelmektedir. Bu nedenle kurumsal sorumluluk etkinliklerinin topluma veya çevreye hizmet etmekten ziyade şirketlerin itibarını yükseltmeyi amaçlayan bir kurumsal iletişim faaliyeti olduğu yönünde eleştiriler de yapılmaktadır (Banerjee, 2007, s. 146).

Kurumsal sorumluluk savunucuları, kurumsal sorumluluk kavramının benimsenmesi sayesinde, kurumların işleyişlerini daha geniş bir bakış açısıyla değerlendirebileceklerini vadetmektedir (Blowfield ve Murray, 2014, s. 10-13). Böylece kurumsal sorumluluk, işletmelere sürdürülebilir yaklaşımlar sunmakta, sadece kar-zarar dengesine odaklanan tek boyutlu yönetim tarzından ziyade, işletmenin üzerinde etkisi olan tüm etkenlerin ve paydaşların göz önünde bulundurulabilmesini sağlamaktadır. Böylece kurumsal sorumluluk uygulamaları sebebiyle kısa dönemli kârlılığın ödün veren bir kurum, aslında uzun dönemli kârlılığın yatırım yapmakta ve olası krizlere karşı daha dirençli kendisini hâle getirmektedir.

Örneğin gıda ürünleri üreten A firması, ucuz ve kullanışlı olmasına rağmen sağlığa karşı olumsuz etkileri olmasından şüphe edilen bir ambalaj malzemesini kurumsal sorumluluk yaklaşımı sonucunda kullanmayı reddedebilir. Bu seçim kısa dönemde rakiplerine karşı A firmasının kârlılığını olumsuz etkileyecektir ancak ileride ucuz ambalajın sağlığa zararlı olması kesinleşirse, A firması tüketiciler arasında ortaya çıkabilecek panikten etkilenmeyecektir. Hatta daha maliyetli olmasına rağmen ambalajlarında sağlığa zararlı olmayan malzemeler kullanan A firmasının itibarı, tüketiciler nezdinde ciddi oranda artabilir. Böylece A firması daha fazla sadık müşteri edinebilir, daha fazla satış yapabilir ve kârlılığını uzun dönemde artırmış olur.

Bir diğer örnek, çalışanlarla ilişkiler üzerinden verilebilir. Tekstil sektöründe faaliyet gösteren B firması, çalışanlarını son derece şeffaf ve hesap verilebilir uygulamalarla işe almaktadır. Ayrıca çalışanlar arasındaki cinsiyet dengesine, farklı yaşlardaki insanların işe alınmasına, eşit işe eşit ücret politikasına,

çalışanlara mesleki ve kişisel gelişimleri için sık sık eğitimler verilmesine azami ölçüde dikkat edilmektedir. Ekonomideki dalgalanmalar ve uluslararası tedarik zincirlerinde yaşanan olumsuz gelişmeler sebebiyle tekstil sektöründe yaşanabilecek kriz ortamında, diğer firmalar çok sayıda kişiyi işten çıkarmak zorunda kalırken, B firmasının çalışan aidiyeti çok yüksek çalışanları, birkaç ay maaş almadan beraberce çalışmayı kabul edebilirler. Böylece çalışanlarının geliştirdiği birliktelik duygusuyla, B firmasının krizi daha az yara alarak atlattığı mümkün olabilir.

Kurumsal sorumluluk kavramının firmalara faydaları hakkında verilen yukarıdaki örnekler, firmaların kurumsal sorumluluk uygulamalarını karşılıksız bir fayda olarak benimsemediklerini, bu uygulamalar sayesinde maddi kazançlarının uzun vadede korunacağını öngörmektedir. Bir diğer anlatımla, kurumsal sorumluluk anlayışının şekillenmesinde uzun dönemli finansal kaygılar söz sahibidir. Bir yönetsel bakış açısı olarak, kurumsal sorumluluk sayesinde firmaların itibarlarını, kriz dirençlerini, sürdürülebilirliklerini ve dolayısıyla kârlılıklarını artırmaları beklenmektedir. Dolayısıyla son tahlilde 'kurumsal sorumluluk işletmeye ne fayda sağlar?' sorusu ön plana çıkmakta ve yanıt finansal katkılar üzerinden verilmektedir.

Çoğunlukla Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve Batı Avrupa gibi gelişmiş serbest pazar ekonomilerinde etkisi hissedilen yukarıdaki finansal-kazanım odaklı bakış açısına (Katz ve ark., 1999) ek olarak, kurumsal sorumluluk kavramını etkileyen finansal-olmayan etkenler de vardır. Çünkü kurumsal sorumluluk, her ne kadar ekonomi ile ilişkili bir kavram olarak evrensel ve genel geçer ilkelerle açıklanmaya çalışılan bir kavram olsa da aynı zamanda kültür alanı ile ilişki içerisindedir ve farklı toplumsal yapılara göre görecelilik içermektedir (Katz ve ark., 1999; Blowfield ve Frynas, 2005).

Kültürel yapı, kurumsal sorumluluk kavramı anlayışını ve uygulamalarını doğrudan etkileyebilmekte, farklı ülkelerdeki farklı toplumsal yapıların öne çıkardığı özellikler kurumsal sorumluluk algısının değişmesine sebep

olabilmektedir. Örneğin kültürel boyutlar kuramından hareketle, uzun dönemli hedeflerin daha baskın olduğu kültürel yapılarda kurumsal sorumluluk etkinliklerinin gelecek kuşaklara yönelmesi, dolayısıyla uzun bir zaman aralığını etkileyen çevresel sorunlara yönelmesi beklenebilir. Oysa kısa dönemli hedeflerin baskın olduğu Türkiye gibi kültürel yapılarda, kurumsal sorumluluk etkinlikleri, mevcut koşullara odaklanmakta, örneğin engellilere, fakirlere ve diğer hemen yardım edilmesine muhtaç kişilere yönelebilmektedir.

Kurumsal sorumluluk anlayışını şekillendiren en etkili finansal olmayan etkenlerin başında dini inançların olduğu söylenebilir. Tüm dinler ticari yaşantıya ilişkin bazı öğütler vermekte ve yasaklar koymaktadır. Dini açıdan makbul ticaret anlayışı, bu açıdan bakıldığında çağdaş kurumsal sorumluluk algısını doğrudan etkilemektedir. Dördüncü bölümde daha ayrıntılı şekilde ele alınacağı üzere, Hristiyanlık, İslam, Yahudilik, Budizm gibi pek çok dini anlayışı ve kurumsal sorumluluğu aynı anda ele alan yaklaşımlar bulunmaktadır.

Finansal olmayan yaklaşımlar, aynı zamanda bir toplumun tarihsel değerlerinden ve geleneklerinden de etkilenebilmektedir. Örneğin Hindistan'da kurumsal sorumluluk, Batı'dan ithal edilmiş bir kavram olarak kabul edilmek yerine Mahatma Gandi'nin etik anlayışıyla ilişkilendirilebilmektedir (Chahoud, 2007; Rishi ve Moge, 2013). Benzer bir yaklaşımı Çin'deki kurumsal sorumluluğu Konfüçyüs'un öğretileriyle bir araya getiren çalışmalarda görmek mümkündür (Wand ve Juslin, 2009). Benzer şekilde Türkiye'de kurumsal sorumluluğun, İslam'ın yanı sıra Ahilik geleneği ve vakıf kültürü gibi tarihsel-geleneksel değerler ile ilişkili olduğu düşünülmektedir.

Batı kökenli olan ve finansal çıkarlarla ilişkilendirilerek meşrulaştırılan çağdaş kurumsal sorumluluk kavramının finansal olmayan etkenlere bağlı olarak yorumlanması Türkiye, Çin, Hindistan ve Arap ülkeleri gibi doğrudan Batı medeniyeti içerisinde olmayan ülkelerde daha yaygındır (Holladay ve ark., 2012; Barth ve Wolff 2009; Willams ve Zinkin, 2008). Buna rağmen uluslararası piyasalarla ilişkili olarak iş yapan firmalar, dünyanın neresinde olurlarsa olsun,

kurumsal sorumluluğun uluslararası, finansal etkenlerle meşrulaştırılmış, göreceli olarak 'Batılı' yorumunu benimsemeye daha yakındırlar. Diğer yandan uluslararası tedarik zinciri ilişkilerinden daha az etkilenen, özellikle yerel piyasalarda etkinliğini sürdüren, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde (KOBİ'lerde) kurumların sahip olması gereken sorumluluklara yönelik anlayış, finansal-olmayan gerekçelerden daha fazla etkilenmektedir. Söz gelimi, yerelde faaliyet gösteren küçük çaplı bir işletme için ahlaklı iş yapma ülküsü, uzun dönemli ticari sürdürülebilirlik sağlamaktan ziyade 'sevap işlemek' veya 'aile büyüklerinden öğrenildiği gibi iş yapmak' amaçlarına daha yakındır. Dolayısıyla bu çalışmanın konusunu oluşturan, kurumsal sorumluluk kavramını şekillendiren finansal-olmayan etkenler, büyük şirketlerden çok KOBİ'lerde belirgindir.

Kurumsal sorumluluk, pek çok farklı ülkede hükümet programlarında değerlendirilen ve siyasi otoritelerce de temsil edilen bir kavram haline gelmiştir. Çeşitli ülkelerde resmi kurumsal sorumluluk tanımı yapılmış ve hükümetin bu konudaki beklentileri ve uygulamaları paylaşılmıştır. Norveç Hükümetince 2009 yılında yayınlanan Küresel Ekonomide Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporu başka hükümetlerce de oluşturulmuş benzer raporların erken bir örneğini sunmaktadır.

Avrupa Komisyonu kurumsal sorumluluk konusuyla yakından ilgilenmekte, hatta kurumsal sorumluluğu Avrupa'nın kalkınması ile ilgili önemli bir başlık olarak kabul etmektedir. Komisyonun kurumsal sorumluluk kavramına ilişkin yıllar içerisinde getirdiği tanım farklılıkları dikkat çekicidir. Avrupa Komisyonu tarafından 2002 yılında "Kurumsal Sosyal Sorumluluk" adıyla yayınlanan bir rapora göre:

(Kurumsal sosyal sorumluluk) Daha iyi bir toplum ve daha temiz bir çevre için şirketlerin gönüllü olarak katkı sundukları bir kavramdır. Şirketlerin toplumsal ve çevresel kaygılarını iş faaliyetlerine dâhil etmelerini ve paydaşlarıyla gönüllülük esasına dayalı bir etkileşim içerisinde bulduklarını ifade eden bir kavramdır¹ (EU Commission, 2002)

¹ İngilizce özgün metinden Türkçeye çevrilmiştir.

Bu tanım, kurumsal sorumluluk kavramını gönüllülük esasına göre tanımlamakta, kurumsal sorumluluk ile ilgili uygulamaları şirketlerin kendi tercihlerine bırakmaktadır. Dolayısıyla kurumsal sorumluluk, bu konuda istekliliği olan şirketlerin olağan iş yapma süreçlerine tercihen dâhil edilmektedir.

Oysa Avrupa Komisyonu'nun internet sayfasında yer alan güncel kurumsal sorumluluk tanımında gönüllülük esası ortadan kalkmıştır:

*[KSS] İşletmelerin toplumsal etkilerine yönelik sorumluluğudur.²
(Directorate General for Enterprise and Industry, 2014)*

Böylece Avrupa Komisyonu kurumsal sorumluluğu sadece şirketlere ilişkin bir kavram olarak değil, tüm işletmelere ilişkin bir anlayış olarak yorumlamakta, ayrıca her işletmenin toplumsal etkilerinin sorumluluğu olduğunu kabul etmektedir. Dolayısıyla kurumsal sorumluluk, sadece isteyen kurumların gönüllü olarak yürüttükleri bir uygulama alanı olmaktan daha fazlası anlamına gelmektedir.

Literatürde kurumsal sorumluluk hakkında pek çok farklı tanım bulmak mümkündür. Bu tanımlar içerisinde -gönüllülük esasına yapılan farklı yorumlar gibi- farklı odak noktaları bulunabilir. Ayrıca Avrupa Komisyonu örneğinde olduğu gibi, aynı kurum ve kişiler zamanla farklı kurumsal sorumluluk tanımları yapabilirler. Dolayısıyla tüm dünyada kabul görmüş bir kurumsal sorumluluk tanımı olduğunu söylemek mümkün değildir. Akademik yazılarda, şirketlerin kendi ifadelerinde ve resmi yazılarda tek bir kurumsal sorumluluk tanımına rastlanılmaması, bu kavramın hâlen gelişmeye devam ettiğini ve üzerinde tam bir fikir birliğinin olmadığını göstermektedir (Argandona ve Hoivik, 2009, s. 221).

Kurumsal sorumluluk kavramı hakkında yukarıda verilen görüşler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

² İngilizce özgün metinden Türkçeye çevrilmiştir.

(I) Kurumsal sorumluluk kavramı tarihsel açıdan öncelikle şirketlere odaklanmaktadır ancak günümüzde kâr amacı güden ve gütmeyen her tür kurumsal yapı, kurumsal sorumluluk kavramı kapsamında ele alınabilmektedir.

(II) Şirketlerin kurumsal sorumluluğa yönelik çabaları zamanla 'gönüllülük esası'ndan uzaklaşmış, kurumsal sorumluluk uluslararası kuruluşlar ve kamuoyu tarafından isteğe bağlı bir yaklaşım olarak görülemeyecek bir kavram olarak tanımlanmaya başlanmıştır.

(III) Kurumsal sorumluluk, şirketlerin toplum nezdindeki meşruiyetlerini ve itibarlarını güçlendiren bir kurumsal strateji olarak ele alınabileceği gibi, toplumsal refahın artırılmasına yönelik bir anlayış olarak daha genel (makro) bir bakış açısıyla da değerlendirilebilir.

(IV) Kurumsal sorumluluk uzun dönemli ticari başarı sağlamak veya olası krizlere karşı daha dirençli olmak gibi amaçlar doğrultusunda finansal kaygıların etkisinde benimsenmektedir. Diğer yandan din, gelenekler, tarihsel kurumlar ve kültürel özellikler gibi pek çok finansal-olmayan etken de kurumsal sorumluluk anlayışını şekillendirebilmektedir. Finansal-olmayan etkenlerin kurumsal sorumluluk kavramı üzerindeki ağırlığı Batılı olmayan kültürlerde daha belirgindir.

(V) Uluslararası tedarik zincirlerinin kurumsal sorumluluk kavramını standartlaştıran etkisinden uzak olan, yerelde faaliyet gösteren KOBİ'ler, finansal-olmayan etkenleri büyük şirketlere göre daha açık bir şekilde yansıtmaktadır.

(VI) Kurumsal sorumluluk kavramı; siyaset, kültür, uluslararası ilişkiler gibi pek çok toplumsal kurum ile etkileşim içerisine girebilmektedir. Diğer yandan kurumsal sorumluluk kavramı gelişimini sürdürmekte, kavramın ifade ettiği içerik güden güne değişim gösterebilmektedir.

Bu çalışmada, kurumsal sorumluluk kavramının tarihi, kavramın günümüzde kazandığı çok boyutlu anlam kümesi ve kurumsal sorumluluk kuramları üzerinden, Ankara'daki KOBİ'ler örneğinden yola çıkarak Türkiye'deki kurumsal sorumluluk anlayışını şekillendiren etkenler anlaşılmalı çalışılmaktadır.

Türkiye'de kurumsal sorumluluk hakkında yapılan önceki akademik çalışmalar, kavramın Türkiye'ye uluslararası şirketler tarafından kazandırıldığını vurgulamaktadır. Uluslararası faaliyet gösteren şirketler, genel kurumsal sorumluluk yaklaşımları ile bağlantılı olarak Türkiye'deki operasyonlarında da konuyla ilgili uygulamalar ve etkinlikler geliştirmişler, böylece Türkiye'de çağdaş kurumsal sorumluluk kavramına yönelik ilk örnekleri gerçekleştirmişlerdir. Birleşmiş Milletler, Avrupa Birliği veya Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşlar da kurumsal sorumluluk ile ilgili etkinlikler düzenleyerek veya projeler geliştirerek benzer bir etkinin ortaya çıkmasını sağlamışlardır (Göksu, 2010; Gocenoglu ve Onan, 2008). Genel olarak bu çalışmalar, kurumsal sorumluluk uygulamalarının Türkiye'de devletin yol göstericiliği veya politika üretim süreçlerinden ziyade küresel şirketler tarafından yaygınlaştırıldığına değinmektedir.

Türkiye'deki kurumsal sorumluluk uygulamaları hakkında yapılan akademik çalışmaların önemli bir bölümü, kurumsal sorumluluk kavramının şirketlerin finansal başarılarına yönelik etkisini ölçmeye odaklanmaktadır (Altıntaş ve ark., 2007; Kavut, 2010; Şahin ve ark., 2011; Ertuna ve Tükel, 2009).

Kurumsal sorumluluk kavramının Türkiye'nin kültürel tarihi ile ilişkilendiren akademik çalışmalar da bulunmaktadır (Dinçer ve Dinçer, 2007; Arzova, 2009; Ülger ve Ülger, 2005; Aydemir ve Ateş, 2011; Alakavuklar ve ark., 2009; Bikmen, 2008). Bu çalışmalar, kurumsal sorumluluk kavramını Ahilik ile ve aile vakıfları açma geleneği birlikte yorumlayarak, kurumsal sorumluluk kavramının Türkiye'deki kültürel-tarihsel kökenleri üzerinde saptamalarda bulunmaya çalışmıştır. Bu çalışmalar yöntemleri açısından masa-başı araştırmalardan veya anket gibi nicel araştırmalardan oluşmaktadır.

Kurumsal sorumluluk uygulamaları ile şirketlerin ekonomik, sosyal ve çevresel konularda farkındalıklarının artırılması, sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak amacıyla için hükümetlerin, kamu ve sivil toplum kuruluşlarının önemli öncelikleri arasında yer almaktadır. Bu bağlamda, kurumsal sorumluluk kavramının tanıtılması, desteklenmesi ve geliştirilmesi için uluslararası faaliyetleri olan şirketler ve büyük şirketlerin yanı sıra KOBİ'ler de ayrıca ele alınmalıdır.

Türkiye'deki toplam ticari girişimlerin %99,8'ini KOBİ'ler oluşturmaktadır. Ayrıca Türkiye'nin toplam istihdamının %74,2'si KOBİ'ler tarafından sağlanmaktadır (KOBİ Bilgi Sitesi, 2015). Türkiye'deki KOBİ'lerin üçte birinden fazlası ticaret sektöründe yer almaktadır. Üretim sektöründe yer alan KOBİ'ler ise, tüm KOBİ'lerin %12,1'ini oluşturmakta, 10. Kalkınma Planı'nda üretim sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin etkinliklerinin artırılması hedeflenmektedir (2015-2018 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, 2015, s. 11, 50). Yüksek düzeyde istihdam olanağı sağlayan ve Türkiye'deki ticari girişimlerde önemli bir yer tutan üretim sektöründeki KOBİ'lere kurumsal sorumluluk kavramının tanıtılması özellikle önem arz etmektedir.

Çalışma kapsamında kurumsal sorumluluk algısını şekillendiren etkenler, finansal ve finansal olmayan etkenler olarak ikiye ayrılmış; araştırmanın konusu, finansal olmayan etkenlerin Türkiye'de kurumsal sorumluluk algısı üzerindeki etkilerine odaklanmıştır. Tez araştırması kapsamında rakamsal analizler ve tarihsel bakış açısıyla yapılan yorumlara ek olarak, Ankara'da üretim sektöründe faaliyet gösteren 15 farklı KOBİ'nin temsilcileri (sahibi veya üst yöneticisi) ile yarı-yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Böylece finansal olmayan etkenlerin kurumsal sorumluluk ile ilgili konularla ilişkisi anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu doktora tezinin bulgularından yola çıkarak, Türkiye'deki KOBİ'lerin kurumsal sorumluluk kavramı hakkındaki yaklaşımlarının daha iyi anlaşılabilmesi ve bu yöndeki çalışmalara kaynak teşkil edebilecek bilgilere ulaşılması amaçlanmaktadır.

Araştırma kısaca aşağıdaki bölümlerden oluşmaktadır;

Çalışmanın 1. bölümünde, araştırmanın kuramsal yaklaşımını ve saha araştırmasını şekillendiren araştırma modeli aktarılmıştır. Araştırmanın yöntemi, konusu, amacı, soruları, katılımcı grubu, veri toplama ve analiz süreci hakkında bilgi verilmiş; araştırmanın literatüre katkısı hakkında açıklamalar yapılmıştır.

Çalışmanın 2. bölümünde kurumsal sorumluluk kavramının ortaya çıkışı tarihsel bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Kurumsal sorumluluk kavramının tarihi, 21. yüzyıl öncesi dönem ve küreselleşme dönemi başlıkları altında iki ana dönem üzerinden aktarılmıştır.

Kurumsal sorumluluk kavramına ilişkin öne sürülen temel kuramsal (teorik) yaklaşımlar 3. bölümde verilmiştir. Ayrıca günümüzde bu kavrama ilişkin gerçekleştirilen akademik yaklaşımlar ve kurumsal sorumluluk konusundaki kuramların sınıflandırılması hakkında bilgi verilmiştir.

Bu çalışmanın ana araştırma konusunu oluşturan kurumsal sorumluluk kavramını şekillendiren finansal olmayan etkenlere –bir diğer söylemle kültürel etkenlere- 4. bölümde değinilmiştir. Finansal-olmayan etkenler; kültürel boyutlar, din ve geleneksel yapılar başlıkları altında incelenmiştir.

Kurumsal sorumluluk kavramının Türkiye’de ortaya çıkması, gelişmesi ve günümüzdeki durumu 5. bölümde aktarılmaya çalışılmıştır. Ayrıca bir önceki bölümde, irdelenen başlıklar Türkiye özelinde ele alınmış, finansal olmayan etkenlerin Türkiye’deki kurumsal sorumluluk algısı üzerindeki olası etkilerine yer verilmiştir.

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen saha araştırmasının bulguları 6. bölümde aktarılmıştır. Bu bulgular, çalışmada ele alınan kuramsal yaklaşımların bakış açısıyla 7. bölümde değerlendirilmiş ve araştırmadan elde edilebilecek sonuçlara yer verilmiştir.

Çalışmanın sonunda “Tartışma ve Öneriler” başlığı altında, bu tez kapsamında ele alınan konular hakkında ortaya çıkabilecek tartışma konularına, araştırma ve politika geliştirme önerilerine yer verilmiştir.

1. BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, ÖNEMİ VE YÖNTEMİ

1.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI

Küreselleşme süreci, bir yandan serbest piyasa ekonomisini dünya üzerindeki hâkim pazar anlayışı hâline getirerek dünya pazarlarını birleştirmekte, diğer yandan kültürel yapıyı etkileyerek dünyanın farklı coğrafyalarındaki kişilerin aynı kültür akımlarından etkilenmesine ve küresel eğilimler ile ilişki kumasına sebep olmaktadır.

Çağdaş kurumsal sorumluluk anlayışı, küreselleşmenin etkisiyle yaygınlaşan kavramlar arasında yer almaktadır. Günümüzde kurumsal sorumluluk kavramı hakkında uygulamalar gelişmeye devam etmekte, toplumsal ve küresel sorunlara yönelik çözümler geliştirmeye çalışan şirket uygulamaları artmaktadır (McPherson, 2018).

Kurumsal sorumluluk kavramı, ekonomi ve toplum kümelerinin tam ortasında yer almaktadır. Dolayısıyla bu kavram üzerinde, bir yandan kar-zarar ve arz-talep ilişkisi gibi evrensel geçerliliği olan ekonomi kurallarının, diğer yandan toplumsal alanın kültürden, geleneklerden ve ahlak sisteminden etkilenen, toplumlar arasında farklılıklar gösteren bakış açılarının etkisi hissedilmektedir (Beugelsdijk ve Maseland, 2011, s. 316). Bu nedenle kurumsal sorumluluk anlayışını şekillendiren etkenler, genel olarak;

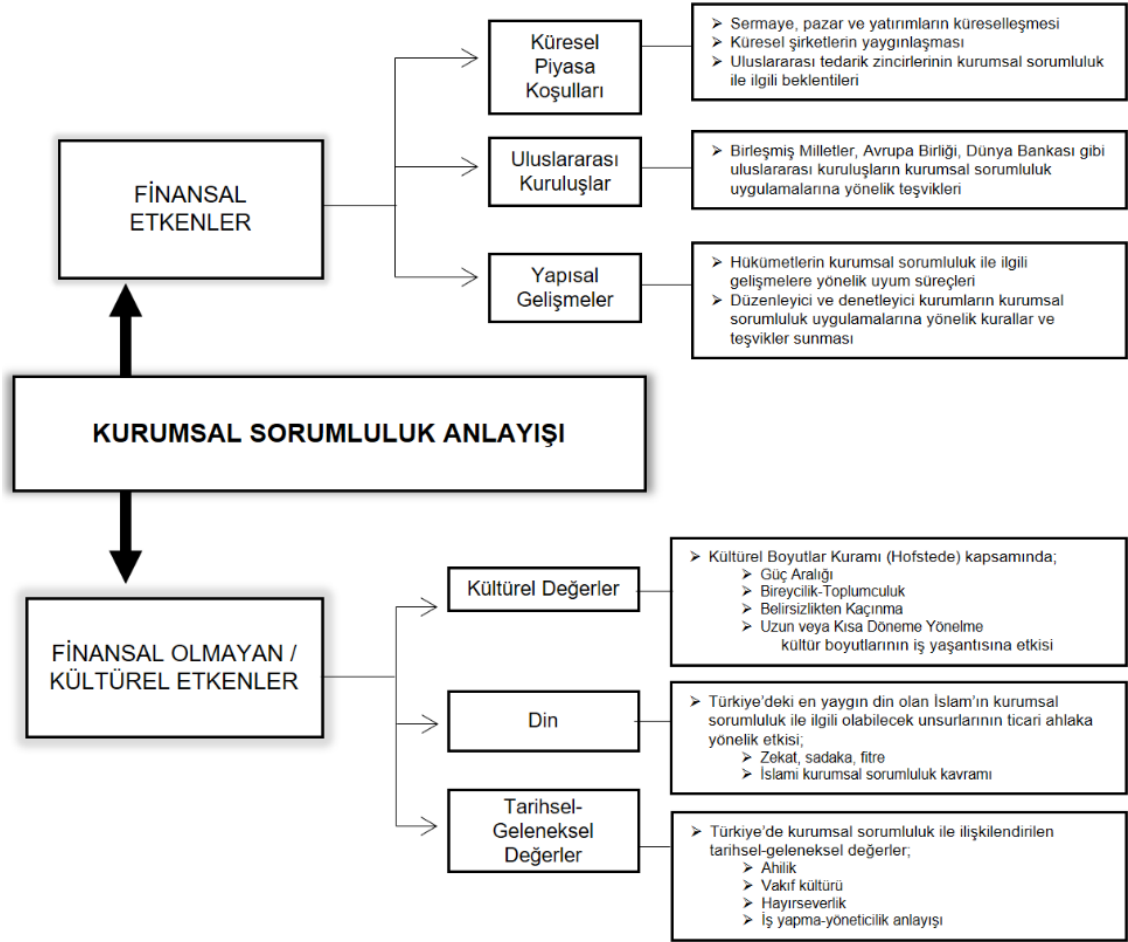
- Finansal (ekonomi temelli),
- Finansal olmayan (kültür ve toplum temelli) etkenler olarak iki ayrı başlık altında incelenebilir.

Kurumsal sorumluluk anlayışını şekillendiren finansal etkenlerin başında özellikle Soğuk Savaş Dönemi sonrası hızla değişen küresel piyasa koşulları bulunmaktadır. Yaygınlaşan serbest piyasa ekonomisi, şirketlerin ekonomik etkinliklerini artırmış ve toplumsal alandaki rollerini ön plana çıkarmıştır. Önceleri sadece belirli bir ürün veya hizmet üretmeye çalışan şirketlerin, günümüzde birer 'toplumsal vatandaş'a dönüşmeleri arzu edilmektedir. Şirketlerin ekonomik etkinliklerinin yanı sıra çalışanlarına, müşterilerine, komşularına ve paydaşlarına karşı sorumlulukla davranmaları, çevre ile ilgili sorunların çözümüne katkı sunmaları beklenir hâle gelmiştir (Freeman ve ark. 2010).

Uluslararası kuruluşlar, günümüz piyasa koşulları üzerinde önemli etkiye sahiptir. Uluslararası kuruluşların kararları, yönlendirmeleri, teşvik programları, standartları ve politikaları şirketlerin faaliyette buldukları pazarlardaki etkinliklerini doğrudan şekillendirebilmektedir. Birleşmiş Milletler, Uluslararası Standartlar Teşkilatı, Avrupa Birliği gibi uluslararası kurumların kurumsal sorumluluk anlayışına yönelik yaptıkları çalışmalar, şirketlerin kurumsal sorumluluğu gündemlerine almalarını sağlayabilmekte veya kurumsal sorumluluk uygulamalarının kapsamını belirleyebilmektedir (Panayiotou ve Aravossis, 2011; Palvölgyi, 2009; Hoivik ve Shankar, 2011).

Küresel piyasa koşulları ve uluslararası kuruluşların etkileri, ülkelerin kurumsal sorumluluk kavramı hakkında bazı düzenlemeler yapmalarına sebep olabilmekte, dolayısıyla yapısal gelişmelerin ortaya çıkmasını sağlayabilmektedir. Norveç Hükümeti tarafından yayınlanan Küresel Ekonomide Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporu (Norway White Paper on Corporate Social Responsibility in a Global Economy, 2003) veya Avrupa Komisyonu tarafından yayınlanan Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çerçevesinin Avrupa Çapında Yaygınlaştırılması Raporu (Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, 2001) gibi yayınlar, kurumsal sorumluluk kavramını şekillendiren, özendirilen veya ödüllendiren hükümet politikalarına örnek gösterilebilir. Ayrıca Birleşik Krallık'ta 2000 yılında hükümetin 'kurumsal sosyal sorumluluk bakanı'

ataması, böylece kurumsal sorumluluk konusunun dünyada ilk defa bakanlık nezdinde temsil edilmesi dikkat çekicidir (Pattberg, 2010).



Şekil 1: Kurumsal Sorumluluk Anlayışını Şekillendiren Etkenler

Kurumsal sorumluluk anlayışı üzerinde etkisi olan finansal ve finansal-olmayan etkenler, bu tez çalışmasında Şekil 1'de görülen kavramsal sınıflandırmaya göre ele alınmıştır. Araştırma, ağırlıklı olarak finansal-olmayan etkenler üzerine odaklanmaktadır. Diğer yandan kurumsal sorumluluk kavramının tarihsel gelişimi, kaçınılmaz olarak kavrama yönelik finansal etkenlerin gelişimini de içermektedir. Dolayısıyla kurumsal sorumluluk kavramının tarihsel gelişimini ele alan 2. bölümde ve kurumsal sorumluluk kavramı hakkında geliştirilen kuramsal yaklaşımları ele alan 3. bölümde finansal etkenlerin gelişimi de aktarılmaktadır.

Kurumsal sorumluluk kavramının finansal ve finansal olmayan her türlü etkisi, küreselleşme ile doğrudan ilişki içerisinde. Finansal olmayan veya bir diğer söylemle kültürel etkenler ise küresel gelişmelerden bağımsız olmadığı halde ülkeden ülkeye farklılık gösterebilmektedir. Blowfield ve Frynas'a göre (2005, s. 500) kapitalizm, kültürel yapıdan kaçınılmaz olarak etkilenmektedir. Böylece toplumun şirket etkinliklerinden beklentilerini tarif eden çağdaş kurumsal sorumluluk kavramı, ortaya çıktığı Anglosakson ülkelerin kültürlerini yansıtmaktadır. Anglosakson ülkelerin bireysel çıkarları, topluluk çıkarından daha fazla vurgulayan kültürel yapıları, kurumsal sorumluluk anlayışına da etki etmiş, böylece kavramın çağdaş kökenleri çoğunlukla finansal kazanım odağını ön plana çıkarmıştır.

Diğer yandan toplum ve iş dünyası ilişkisini tanımlamaya çalışan kurumsal sorumluluk anlayışı sadece Batı'ya özgü bir kavram olarak görülmemelidir (age.). Kültürün ve sosyoekonomik etkenlerin etkisi ile ortaya çıkan kurumsal sorumluluk algısı, her ülkede farklı önceliklerin, kaygıların ve gündemlerin belirlenmesine neden olmaktadır. Örneğin gelişmekte olan ülkelerde, şirketlerden güçlü bir beklenen hayırseverlik etkinliği içerisinde olmaları beklenmektedir (Holladay ve ark., 2012, s. 159).

Farklı ülkelerin iş dünyasından beklentileri, özgün kurumsal sorumluluk anlayışları üretebilir ve bu anlayışlar Batı ülkelerinin aksine finansal-olmayan etkenlerden daha fazla etkilenebilir. Barth ve Wolff'a göre (2009, s. 3) şirketlerin kendi yasal yükümlülüklerinin ötesinde topluma katkı sunmaları Anglosakson ülkelerde -özellikle ABD'de- köklü bir gelenek haline gelmiştir ancak bu yaklaşım Kıta Avrupası ülkelerinde dahi farklılaşabilmektedir. Argandona ve Hoivik'e göre (2009, s.229) farklı kültürel ve sosyoekonomik bağlamlar, ayrıca dünya üzerindeki muazzam çeşitlilik ve farklılıklar nedeniyle kurumsal sorumluluk kavramının içeriğini evrensel geçerliğe sahip bir tanımla betimleyebilmek mümkün değildir. Kurumsal sorumluluk, toplumsal olayların, çevrenin, kültürün, felsefenin ve tarihin karşılıklı etkileşimini barındıran, devingen bir kavramdır.

Bu tez kapsamında, Ankara'da üretim sektöründe faaliyet gösteren 15 KOBİ temsilcisi ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler üzerinden Türkiye'ye özgü kurumsal sorumluluk kavramını hakkında bilgi edinmek amaçlanmaktadır. Uluslararası piyasalarda her geçen gün yaygınlaşan kurumsal sorumluluk uygulamaları, büyük şirketler ve uluslararası sektörlerde yer alan işletmeler için bir zorunluluk haline gelmektedir (The Economist, 2008). Bu kapsamdaki şirketler için kurumsal sorumluluk algısı, kavramın küresel düzlemde vurguladığı uzun dönem karlılık elde etmek, firma itibarını geliştirmek veya krizlere karşı daha dayanıklı olmak gibi finansal kazanım odaklı etkenlere yoğunlaşmaktadır.

Ülkelerin kendilerine özgü kurumsal sorumluluk algısının, büyük veya uluslararası etkinliğe sahip şirketlerden ziyade, daha çok yerelde etkinlik gösteren, küçük veya orta büyüklükteki şirketlerde (KOBİ'lerde) daha belirgin olduğu söylenebilir. Böylece KOBİ'lerde, din, gelenek veya kültürel yapıdan kaynaklanan özellikler gibi finansal-olmayan etkenler, kurumsal sorumluluk kavramı ile ilişkili uygulamalar üzerinde daha fazla belirleyici olabilir.

Çalışma kapsamında finansal-olmayan/kültürel etkenlerin Ankara'daki 15 KOBİ üzerindeki kurumsal sorumluluk anlayışına yönelik etkileri, Şekil 1'de görüldüğü üzere üç alt başlık üzerinden değerlendirilmiştir:

Kültürel değerler, şirketlere ilişkin toplumsal beklentilere etki edebilmektedir. Bu tez çalışmasında Hofstede tarafından geliştirilen kültürel boyutlar kuramı üzerinden farklı kültürel değerlerin iş dünyasına yönelik etkileri araştırılmaya çalışılmıştır (Hofstede ve Hofstede, 2005). Hofstede'in kültürel boyutlar kuramına göre, bir ulusal kültür altı farklı kültürel boyut üzerinden incelenebilmektedir. Araştırma kapsamında bu kültürel boyutlardan sadece iş dünyasına ve kurumsal sorumluluk kavramına etki eden dört kültürel boyut (güç aralığı, bireycilik-toplumculuk, belirsizlikten kaçınma ve uzun veya kısa döneme yönelme) ele alınmıştır. Araştırma kapsamında ele alınan her kültürel boyut ile ilgili takip edilen temalar aşağıda verilmiştir:

- Güç Aralığı Kültür Boyutu
 - Şirketin üst yönetiminde karar alma süreçleri
 - Yöneticilerin çalışanlarla iletişimi
 - Yöneticilerin çalışanların sorunlarına karşı tutumları
 - Yöneticilerin kendilerini değerlendirmeleri
- Bireycilik-Toplumculuk Kültür Boyutu
 - İşe alım süreçleri
 - Çalışanların arasındaki akrabalık, hemşerilik ve evlilik ilişkileri
 - Çalışanlar arasındaki rekabet ilişkileri
 - Çalışanların birbirleri ile ilişkileri
 - İş ve özel hayat arasında kurulan denge
 - Kuruma yönelik hissedilen aidiyet
- Belirsizlikten Kaçınma Kültür Boyutu
 - Sendikal ilişkiler
 - Çalışanların kurdukları yardım sandıkları
 - İş yerini ilgilendiren yazılı kurallar
 - İş yerinin kurumsal kalite politikası
 - İş yerinde ortaya çıkan ani sorunlarla başa çıkma yöntemleri
 - İş yerindeki yenilikçilik yaklaşımları
- Uzun veya Kısa Döneme Yönelme Kültür Boyutu
 - İş yerinin benimsediği uzun dönemli kurumsal hedefler
 - İş yerinin kurumsal strateji yaklaşımı
 - İş yerinin kurumsal büyümeye yönelik görüşleri

Bu kültürel boyutların kurumsal sorumluluk algısı üzerindeki etkileri 4. bölümde kuramsal olarak ele alınırken; Türkiye'ye özgü kültürel özelliklerin kurumsal sorumluluk anlayışına etkisi ise 5. bölümde verilmiştir.

Din veya bir başka söylemle manevi yaşantı, bir yandan bireylerin ruhsal dünyalarını inşa ederken, diğer yandan maddesel dünyadaki ilişkileri de düzenlemektedir (Brammer ve ark., 2007, s. 232). Böylece din, kurumsal sorumluluk anlayışı üzerinde etki sahibi olabilecek bir diğer finansal-olmayan etken başlığı oluşturabilir. Çalışma kapsamında din ve kurumsal sorumluluk ilişkisi 4. bölümde ele alınmış, din ve inanç yapısı üzerinden 'doğru iş yapma', ahlaklı para kazanma gibi konular ele alınarak; inanç temeli üzerinden sahiplenilen ticaret ahlakı, zenginliğin paylaşılması, fakirlere yardım edilmesi gibi anlayışların kurumsal sorumluluk kavramı ile ilişkisi incelenmiştir. Ayrıca Türkiye'deki en yaygın din olan İslam'ın literatürde kurumsal sorumluluk ile ilişkilendirilen sadaka, fitre ve zekât gibi uygulamalarına ve kurumsal sorumluluk kavramının yaygınlaşması ile son yıllarda gittikçe daha fazla belirginleşen bir diğer kavram olan 'İslami kurumsal sorumluluk' anlayışına ayrıntılı olarak değinilmiştir.

Şekil 1'de gösterildiği üzere, kültürel değerler ve din başlıklarının yanı sıra, bir ülkeye özgü olan tarihsel-geleneksel değerler de kurumsal sorumluluk kavramına etki eden finansal-olmayan etkenler arasında yer alabilmektedir.

Tarihsel ve geleneksel değerler, kurumsal sorumluluk kavramını şekillendiren etkenler olarak kabul edilmekte, böylece kurumsal sorumluluk kavramı Anglosakson olmayan ülkeler için Batılı ve ithal bir kavram olmaktan çıkıp yerelleşmektedir. Mahatma Gandi'nin etik anlayışından yola çıkarak Hindistan'a özgü bir kurumsal sorumluluk anlayışından bahseden (Chahoud, 2007; Rishi ve Moge, 2013) veya Çin'de Konfüçyüs'ten etkilenerek Çin'deki kurumsal sorumluluk anlayışını tarihsel değerlerde arayan (Wand ve Juslin, 2009) çalışmalar bu yaklaşımlara örnek gösterilebilir.

Bu tez çalışması, kavramsal çerçevesi ve araştırma yöntemi ile Türkiye'deki kurumsal sorumluluk anlayışını araştıran çalışmalardan

ayrışmaktadır. Bu bölümde, kurumsal sorumluluk kavramı ile ilgili daha önce yayınlanan yüksek lisans ve doktora tezleri hakkında bilgi verilmektedir. Ayrıca kurumsal sorumluluk ile kültürel etkenler ilişkisine ve Türkiye'deki kurumsal sorumluluk anlayışına değinen diğer akademik çalışmalar değerlendirilmekte; son olarak tez çalışmasının özgün niteliğini ortaya çıkaran özellikler belirtilmektedir.

Kurumsal sorumluluk konusu dünyada olduğu gibi Türkiye'de de artan bir oranla akademik araştırmalara konu edilmektedir. Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi veri tabanına göre Türkiye'de kurumsal sosyal sorumluluk konusu hakkında 2002–2019 yılları arasında yayınlanmış, 33'ü doktora olmak üzere toplam 196 tez çalışması bulunmaktadır. 2002-2010 yılları arasında yayınlanan toplam tez sayısı 63 iken, 2010-2019 yılları arasında yayınlanan tez sayısı iki katından fazla yükselerek 163'e çıkmıştır (YÖK Tez Merkezi, 2019).

Kurumsal sorumluluk kavramı hakkında yapılan bu araştırmalar, başta işletme ve halkla ilişkiler olmak üzere pek çok farklı disiplinin bakış açısı ile gerçekleştirilmektedir. Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi verilerine göre, Türkiye'de kurumsal sorumluluk konusu hakkında yapılan 33 doktora tezinin 18'i işletme, 8'i halkla ilişkiler disiplini ile ilgilidir. Ayrıca bankacılık, ekonomi, iletişim, istatistik, kamu yönetimi, spor ve turizm alanlarında yayınlanmış birer doktora tezi daha bulunmaktadır. Bu çalışmaların tamamına yakınında veri toplama yöntemi olarak anket tekniği ve masa başı araştırma uygulanmıştır (age.).

Türkiye'de kurumsal sorumluluk ile ilgili yayınlanan makaleler de çeşitlilik göstermektedir. Öne çıkan araştırma konularından birisi, Türkiye'deki şirketlerin kurumsal sorumluluk performansı ile genel performansları arasında yapılan karşılaştırılmalarıdır (Türker, 2009; Arsoy ve ark., 2012; Kılıç ve ark., 2015; Şahin ve ark., 2011; Aras ve ark., 2010; Özçelik ve Öztürk, 2012; Arıkan ve Güner, 2013; Uğur ve Ararat, 2006; Sayilir, 2012; Çalışkan ve ark., 2011; Tomak, 2014).

Bir diğere öne çıkan araştırma konusu, bankacılık başta olmak üzere Türkiye’de belirli sektörlerde kurumsal sorumluluk uygulamalarının gelişiminin incelenmesidir (Atakan ve Eker, 2007; Dahan ve Senol, 2002; Yılmaz, 2008; Kilic, 2016; Özdora-Aksak ve Atakan-Duman, 2015; Ulutaş Duman ve ark., 2016; Akın ve Yılmaz, 2016; Özçelik ve Öztürk, 2014; Kaytaç ve Gül, 2013). Ayrıca Türkiye’de ekonomik kriz dönemlerinde kurumsal sorumluluğun durumunu inceleyen çalışmalar da (Selvi ve ark., 2010; Yelkikalan ve Köse, 2012) bulunmaktadır.

Uluslararası literatürde kurumsal sorumluluk kavramını kültürel kökenlerle ilişkilendiren çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin İhlen (2011) kurumsal sorumluluk kavramını bir retorik alanı olarak incelemekte ve şirketlerin kurumsal sorumluluk söylemlerini, ilgili şirketin ulusal ve uluslararası kültürel gündemi ile ilişkili olarak analiz etmektedir. Katz (ve ark. 1999) farklı ülkelerdeki kurumsal sorumluluk beklentilerinin kültür temelli olarak değişebileceğini iddia etmektedir.

Bazı araştırmalar (Argandona ve Hoivik, 2009; Ararat, 2006; Blowfield ve Frynas, 2005; Chahoud, 2007; Morsing ve ark., 2008; Wang ve Juslin, 2009; Metaxas ve ark., 2010) kurumsal sorumluluk uygulamalarını Danimarka, Macaristan, Yunanistan veya Avrupa geneli gibi farklı bölgesel temellere göre ayrıştırarak ele almakta, farklı ülkelere özgü kurumsal sorumluluk yaklaşımları tanımlamaktadır. Kurumsal sorumluluk konusunu incelemenin bir diğere yöntemi ise dini inanç odaklı çalışmalar yapmaktır. Dusuki ve Abdullah (2007), Epstein (2002), Stabile (2004), Macleod (2011), Williams ve Zinkin’in (2010) çalışmaları, dini inanç ve yaşantı ile kurumsal sorumluluk anlayışı arasındaki ilişkiyi irdeleyen araştırmalara örnek gösterilebilir.

Literatürde Türkiye’de kurumsal sorumluluk kavramı ve kültürel etkenler ilişkisini kuran çalışmalar da mevcuttur. Bu araştırmalar Türkiye’de kurumsal sorumluluk kavramının tarihsel bir kurum olan Ahilik ile ve geleneksel vakıf kültürü ile ilişkili olarak düşünülebileceğini ifade etmektedir. Örneğin Alakavuklar’a (ve ark., 2009, s. 134) göre kurumsal sorumluluk kavramının Türkiye’de yaygınlaşması,

Türkiye'nin Ahilik ve hayırseverlik gibi kendisine ait olan değerlerinin yurt dışından gelen uygulamalar ile değiştirilmesi anlamına gelmektedir.

Aydemir ve Ateş (2011, s.169) Bilecik Küçük Sanayi Sitesi'nde yaptıkları çalışma sonucunda, işletme sahiplerinin müşterilerine sorumluluk bilinciyle hizmet verdiklerini ve insani konularda kendi aralarında yapıcı ilişkiler geliştirdiklerini saptamaktadır. Yazarlara göre bu işletmeler, kurumsal sosyal sorumluluk konusunda iyi durumdadır ve Ahilik geleneğini hala yansıtmaya devam etmektedir.

Ülger ve Ülger'e (2005, s. 49) göre Ahilik, belirli ahlak kuralları çerçevesinde hem sosyokültürel hayatı hem iş dünyası ilişkilerini düzenleyen bir kurum olarak göze çarpmaktadır. Tarihsel bir kurum olan Ahilik, çağdaş yönetim felsefesi ile benzerlikler taşımaktadır; toplam kalite kontrolü ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi konularla ilişkili özelliklere sahiptir. Yoldaş (2017) ise günümüz iş dünyasındaki çoğu sorunun Ahilik ilke ve kuralları ile çözümlenebileceğini iddia etmektedir.

Türkiye'deki kurumsal sorumluluk uygulamaları ve anlayışının nasıl geliştiğini araştıran Arzova (2009, s. 378), kurumsal sorumluluk uygulamalarının tarihsel kökenini Türkiye'deki vatandaşların ve şirketlerin hayırseverlik geleneklerinde saptamaktadır. Yazara göre Türkiye'deki güçlü hayırseverliğin kökleri kültürel kökenler sayesinde; dolayısıyla Türkiye'de kurumsal sorumluluk anlayışının geçmişi kültürel değerler ile ilişkilidir.

Türkiye'deki vakıfların –özellikle aile vakıflarının- çok sayıda olmasını ve bu vakıfların etkinliklerini göz önünde bulunduran araştırmalar, kurumsal sorumluluk ve şirket hayırseverliği gibi konularda Türkiye'nin vakıflar ile ilişkili tarihsel geçmişine dikkat çekmektedir. Bu çalışmalar (Ertuna ve Tükel, 2009; Bikmen, 2008; Tafolar, 2010), vakıf kültürünün kurumsal sorumluluk kavramı ile bir değişim geçirdiğini saptamakta, geleneksel hayırseverlik etkinlikleri

gerçekleştiren firmaların, vakıflar aracılığıyla günümüzde daha çok kurumsal sorumluluk odaklı uygulamalar geliştirmeye yöneldiklerini ifade etmektedir.

Türkiye’de doğrudan KOBİ’lerin kurumsal sorumluluk uygulamalarını inceleyen üç farklı akademik çalışma bulunmaktadır:

Agan (ve ark, 2013) Türkiye’den seçilen 500 farklı KOBİ’nin çevresel uygulamalarını etkileyen faktörleri araştırmıştır. Araştırmada KOBİ’lerin çevreye yönelik sorumluluk uygulamalarının arkasında yatan en önemli beklentinin kurumsal itibar ve marka değerinin yükselmesi olduğu saptanmıştır; KOBİ’lerin daha verimli çevresel uygulamalar geliştirebilmeleri için sadece yasal denetimlerin yeterli olmadığı vurgulanmıştır.

Bir diğer araştırmada (Dincer ve Dincer, 2010) ise Türkiye’deki KOBİ’lerin internet sitelerindeki bilgilerden yola çıkılarak, KOBİ’lerin kurumsal sorumluluk iletişimi konusunda oldukça düşük bir performans sergiledikleri saptanmıştır.

Stawicka ve Yavuz (2018) ise Türkiye ve Polonya’yı karşılaştırdıkları makalelerinde KOBİ’lerin kurumsal sorumluluklarının etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda Türkiye’deki kurumsal sorumluluk uygulamalarının Polonya’ya göre 10 yıl kadar daha gecikmeli şekilde ortaya çıktığı yorumlanmaktadır. Buna rağmen her iki ülkede de KOBİ’lerin; markanın itibarını güçlendirmek, yetenekli çalışanları cezbetmek ve elde tutmak, verimliliği artırmak, toplumun beklentilerini karşılamak, doğal çevreyi korumak, yeni iş fırsatları yaratmak, şirkette piyasada artan güven, enerji tasarrufu, daha kaliteli insan sermayesi istihdamı, ekonomik sonuçların iyileştirilmesi amaçlarına yönelik stratejiler geliştirdikleri belirtilmektedir.

Bu tez çalışmasında ise kurumsal sorumluluk anlayışını şekillendirebilecek etkenler, finansal ve finansal olmayan/kültürel etkenler olarak ikiye ayrılmaktadır. Türkiye’deki kurumsal sorumluluk ile ilgili araştırmaların büyük çoğunluğu -hem tez çalışmalarında hem akademik yayınlarda- şirketlerin kurumsal sorumluluk

uygulamalarının finansal performansa, marka itibarına ve sektörel analizlere yönelik etkisine, dolayısıyla finansal etkenlere odaklanmaktadır.

Türkiye'deki kurumsal sorumluluk uygulamalarını başta Ahilik olmak üzere, kültürel etkenlere odaklanarak değerlendiren, dolayısıyla finansal olmayan etkenlere odaklanan araştırmalar ise genellikle masa başı araştırmaya veya nicel araştırma yöntemlerine (anket) dayanmaktadır.

Bu tez çalışması ise nitel bir araştırma yöntemi ile kurumsal sorumluluk anlayışını şekillendiren etkenleri incelemesi bakımından farklı bir yaklaşım sunmaktadır. Araştırmanın odağında bulunan finansal olmayan/kültürel etkenler, daha önceki çalışmaların hiçbirinde nitel bir yöntemle araştırma konusu olarak belirlenmemiştir.

Kurumsal sorumluluk alanında yayınlanan yüksek lisans ve doktora tezlerinde de benzer bir yaklaşım bulunmamaktadır. Kurumsal sorumluluk alanında yayınlanan doktora tezlerinin büyük çoğunluğunun işletme ve halkla ilişkiler disiplinlerine yönelik yazıldıkları görülmektedir. Bu araştırmanın ise sosyolojik bir yaklaşımla Türkiye'deki kurumsal sorumluluk anlayışını nitel bir yöntemle araştıran ilk doktora tezi olduğu söylenebilir.

Benzer şekilde daha önce Türkiye'deki KOBİ'lerin kurumsal sorumluluk uygulamaları hakkında yapılan çalışmalar nicel analizlere dayanmaktadır. Bu tez çalışmasının kurumsal sorumluluk kavramını Türkiye'deki KOBİ'ler üzerinden ele alarak konuya yeni bir yaklaşım getireceği öngörülmektedir.

Bu tez kapsamında ele alındığı şekliyle, kurumsal sorumluluk kavramı üzerinde etkisi olan Ahilik, manevi yaşantı, gelenekler, kültürel değerler gibi finansal-olmayan/kültürel unsurların etkisini araştıran benzer bir çalışma tespit edilememiştir. Dolayısıyla bu çalışmanın hem araştırma yöntemi ile hem Türkiye'deki kurumsal sorumluluk anlayışını tarihsel ve sosyoekonomik bir bakış

açısıyla kültürel etkileşimler üzerinden ele alarak, literatüre katkı sunması beklenmektedir.

1.2. ARAŞTIRMANIN SORULARI

Bu tez çalışmasının temel araştırma konusu Ankara'da üretim sektörü içerisinde yer alan KOBİ'lerde kurumsal sorumluluk anlayışına etki eden finansal olmayan/kültürel etkenlerin anlaşılmasıdır. Bu kapsamda, aşağıdaki sorular hakkında bilgi edinmek amaçlanmaktadır:

1. Soru: Küreselleşme süreçleri ile şekillenen sosyal ve ekonomik gelişmeler, kurumsal sorumluluk kavramı üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?
2. Soru: Küreselleşme süreci ile yaygınlaşan kurumsal sorumluluk anlayışı, küreselleşmenin 'kültürel bütünleşme' etkisini mi, yoksa 'kültürel melezleşme' etkisini mi örneklemektedir?
3. Soru: Kültürel değerler, kurumsal sorumluluk kavramını nasıl etkilemektedir?
4. Soru: Dini inanç ve ticari yaşantı arasında kurulan bağlantı, kurumsal sorumluluk kavramını nasıl etkilemektedir?
5. Soru: Ahilik, vakıf kültürü ve ticaret yapma geleneği gibi kurumsal sorumluluk kavramı ile ilişkilendirilebilecek geleneksel unsurların Türkiye'deki kurumsal sorumluluk anlayışı üzerindeki etkisi nedir?

1.3. ARAŞTIRMANIN KATILIMCILARI

Günümüzde kurumsal sorumluluğa ilişkin uygulamalar, küresel piyasalara eklenme olasılığı daha yüksek olan büyük şirketlerde bir piyasa normu haline

gelmiştir (The Economist, 2008). Büyük şirketler için kurumsal sorumluluk uygulamalarına etki eden en önemli ve baskın etken, uluslararası tedarik zincirlerinin kalite standartlarıdır. Küçük ve orta büyüklükteki şirketlerde ise uluslararası tedarik zincirlerinin etkilerinin daha az görüldüğü ve yerel özelliklerin daha fazla ön plana çıktığı söylenebilir. Dolayısıyla finansal-olmayan etkenlerin anlaşılması için büyük şirketler yerine, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ'ler), daha uygun bir araştırma sahası sunmaktadır.

Çalışma kapsamında Ankara'daki KOBİ'ler ele alınmıştır. Görüşme yapılan KOBİ'lerin, çırak-usta ilişkisi, yenilikçilik yaklaşımları gibi konu başlıklarında kapsamlı görüş bildirebilmelerini sağlamak amacıyla üretim faaliyeti içerisinde bulunmalarına dikkat edilmiştir. Ayrıca sadece müteahhitlik hizmeti sunan inşaat şirketleri kapsam dışı bırakılmıştır; çünkü müteahhitlik işleri proje temelli sürdürüldüğü için şirket uygulamaları projeden projeye ciddi farklılıklar gösterebilmekte ve sorulan sorulara geçerli yanıtlar alınamamaktadır.

Türkiye'deki toplam KOBİ sayısı, 2015 verilerine göre yaklaşık 1.700.000 civarındadır. Üretim sektöründe faaliyet gösteren toplam KOBİ sayısı 270.000 civarındadır. Türkiye'de en fazla KOBİ bulunan şehir, 497.000'den fazla işyeri sayısı ile İstanbul'dur. Ankara ise yaklaşık 135.000 işyeri sayısı ile en fazla KOBİ barındıran ikinci şehir durumundadır (İstihdam İzleme Bülteni, 2005). Ankara'daki toplam kayıtlı işgücünün yaklaşık %25'i üretim-sanayi sektöründe yer almaktadır (İstatistiklerle Ankara, 2017, s. 155).

Bir işletmenin KOBİ olarak kabul edilebilmesi için ilgili yönetmeliğin tanımından yararlanılmıştır. "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) Tanımı ve Niteliklerini Belirleyen Yönetmelik" metni kapsamında KOBİ olarak tanımlanan işletmelerin özellikleri aşağıdaki gibidir:

- Mikro İşletmeler: 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mâli bilançodan herhangi biri 1 milyon TL aşmayan işletmeler, mikro işletme olarak adlandırılmaktadır.

- Küçük İşletmeler: 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık satış hâsılatı veya mâli bilançosundan herhangi biri 8 milyon Türk lirasını aşmayan işletmeler küçük işletme olarak adlandırılmaktadır.
- Orta Büyüklükteki İşletmeler: 250 çalışandan az istihdam rakamı ve yıllık satış hasılatı veya mâli bilançosundan herhangi biri 25 milyon TL'yi aşmayan işletmeler, orta büyüklükte işletme olarak adlandırılmaktadır (KOBİ Bilgi Sitesi, 2018).

Araştırma grubunun seçimi, zengin bilgiye sahip olan katılımcılarla derinlemesine çalışma imkanı oluşturulabilmesi amacıyla, amaçlı örnekleme anlayışına uygun olarak yapılmıştır (Crano ve ark., 2014, s. 282). Bu doğrultuda kurumsal sorumluluk yaklaşımlarını şekillendiren etkenlerin anlaşılabilmesi için, görüşme yapılacak KOBİ'nin kurumsal sorumluluğa ilişkin herhangi bir uygulamasının olması ön koşul olarak aranmıştır. Araştırmaya dâhil olan şirketlerin aşağıdaki konu başlıklarından en az biri hakkında uygulama sahibi olması beklenmiştir:

- a. Yasal düzenlemeler zorunlu kılmıyor olmasına rağmen kendi çalışanlarına yönelik yardımlarda bulunmak (ör. evlenen veya çocuğu olan çalışanlarına hediye almak, çalışanlarına faizsiz borç para vermek, çalışanların okul çağındaki çocuklarına burs vermek)
- b. Herhangi bir sivil toplum kuruluşu vasıtasıyla veya doğrudan, ihtiyaç sahiplerine aynı veya nakit bağışta bulunarak yardım etmek (ör. fakir insanlara veya doğal afet mağdurlarına para veya ücretsiz ürün göndermek)
- c. Sivil toplum kuruluşlarının etkinliklerine, spor takımlarına veya üniversite etkinliklerine sponsor olmak
- d. Üretim veya satış süreçlerinde çevresel sorumluluk öncelikleri ile hareket etmek (ör. güneş enerjisinden yararlanmak, çevreci malzeme ve ambalaj kullanmak)
- e. Kendileri veya bir sivil toplum kuruluşu tarafından düzenlenen toplumsal sorumluluk kampanyasında etkin paydaş olarak yer almak

Yukarıdaki konu başlıkları hakkında uygulamaları bulunan şirketlerin sahipleri veya üst yöneticileri, kurumsal sorumluluk kavramının çağdaş tanımını bilmiyor veya ilgili olabilecek uygulamalarını kurumsal sorumluluk olarak görmüyor olmalarına rağmen araştırma kapsamına alınmışlardır.

Araştırma kapsamında şirketlerin kurumsal tavırlarını tam olarak öğrenebilmek amacıyla sadece şirket sahipleri, genel müdürler veya üst düzey yöneticiler ile görüşülmüştür. Araştırma kapsamında 15 görüşme yapılmıştır. Görüşme kayıtlarında öne sürülen görüşlerin tekrar içermeye başlaması düşünülerek daha fazla görüşme yapmaya gerek duyulmamıştır.

Tablo 1’de saha araştırmasında ziyaret edilen şirketlerin kurumsal sorumluluk ile ilgili hangi uygulamalara sahip oldukları gösterilmektedir.

Tablo 1: Saha Araştırmasına Katılan Şirketlerin Kurumsal Sorumluluk Uygulamaları

Kurumsal Sorumluluk Uygulaması		Katılımcı İş Yeri (i)														
		I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15
a.	Kendi çalışanlarına yönelik gönüllü yardımlar	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
b.	Kurum dışına yönelik gönüllü ayni veya nakdi yardımlar	✓	X	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
c.	Sponsorluk vermek	X	X	X	X	X	X	✓	✓	X	✓	✓	X	X	X	X
d.	Çevresel sorumluluk uygulamaları	X	X	X	X	X	X	✓	X	X	X	X	X	X	X	X
e.	Toplumsal sorumluluk kampanyası	X	X	✓	X	X	✓	✓	X	X	X	✓	✓	X	X	X

1.4. VERİ TOPLAMA VE ANALİZ SÜRECİ

Araştırmada kullanılacak veri toplama tekniği, kurumsal sorumluluk kavramı hakkındaki derin bağlantıları ortaya çıkarabilmek amacıyla yarı-yapılandırılmış görüşme olarak belirlenmiştir. Görüşme esnasında takip edilen ve Ek 1’de yer alan görüşme cetveli Gökçe’nin (2007, s. 88) araştırması kullanılarak hazırlanmıştır. Araştırmada kullanılan görüşme cetveli, Şekil 1’de görülen

kavramsal sınıflandırmaya göre hazırlanmıştır. Dolayısıyla katılımcıların kurumsal sorumluluk ile ilişkili olabilecek düşüncelerini ortaya çıkarabilmek için aşağıdaki konu başlıkları takip edilmiştir:

- Katılımcı kişi ve iş yeri hakkında genel bilgiler: Katılımcıların sosyo-demografik bilgileri, iş yerleri hakkında genel bilgiler, içinde buldukları sektör hakkındaki bilgiler, katılımcının iş yeri ile ilişkisi ve işletmenin tüzel kişiliği hakkındaki bilgiler, bu başlık altında irdelenmiştir.
- Kültürel değerler: Katılımcıların kültürel boyutlar kuramına göre, Türkiye'deki ulusal kültürel yapı özelliklerinden ne ölçüde etkilendikleri anlaşılmasına çalışılmıştır. Bu kapsamda Hofstede'in kuramında yer alan tüm kültürel boyutlar değil, sadece iş dünyası ve kurumsal sorumluluk ile ilişkili olabilecek; güç aralığı, bireycilik-toplumculuk, belirsizlikten kaçınma ve uzun veya kısa döneme yönelme kültürel boyutları hakkında katılımcılara sorular yöneltilmiştir.
- Din: Katılımcıların manevi dünyalarının iş yaşantısına ne ölçüde etki ettiği ve hayırseverlik ile ilgili yaklaşımlarının ne ölçüde din kaynaklı olduğu anlaşılacak istenmiştir.
- Gelenekler: Bu bölümde katılımcılara Ahilik ve vakıflar ile ilgili sorulara ek olarak, ticari ahlak ile ilgili sorular da yöneltilmiştir. Tamamı üretim faaliyeti sürdürmeye devam eden araştırmaya katılan şirketlerin temsilcilerinin usta-çırak ilişkisi, komşularla ilişkileri, kendi sektörlerindeki diğer işletmelerle ilişkileri gibi konular, Ahilik başlığı altında değerlendirilmiştir. Ayrıca işletmenin çevresel konulara yönelik uygulamaları, varsa takip ettikleri yazılı olmayan kurallar, hayırseverlik etkinlikleri ve piyasada iş yapmaya yönelik geliştirdikleri kurumsal alışkanlıklar hakkındaki düşünceleri de yansıtılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın 7. bölümünde elde edilen bulgular, bir nitel araştırma analiz yöntemi olarak, betimsel analiz yöntemine göre yorumlanmıştır. Betimsel analiz,

nitel araştırma sonucunda elde edilen verilerin önceden belirlenmiş temalara göre özetlenmesi ve yorumlanmasını içermektedir. Betimsel analiz gelen olarak dört aşamadan meydana gelmektedir. (I) İlk olarak, nitel veri analizinin yapılabilmesi için çalışmanın kuramsal çerçevesi çizilmektedir. (II) Elde edilen veriler bu çerçeveye dayalı olarak okunmakta ve düzenlenmektedir. (III) Daha sonra elde edilen bulgular temalara göre tanımlanmaktadır. (IV) Son olarak bulgular açıklanmakta, birbirleri ve kavramsal yaklaşım ile ilişkilendirilmekte ve anlamlandırılmaktadır (Özdemir, 2010, s. 336).

Görüşme formu, Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonu tarafından 25.04.2018 tarihinde onaylanmıştır. Görüşmeler sırasında katılımcılardan ses kaydetme cihazı kullanmak için izin istenmiştir. Bir katılımcı ses kaydetme cihazı kullanılmasını istememiştir. Bu görüşmenin kaydı görüşme esnasında alınan notlarla tutulmuştur.

Görüşme kayıtları yazılı hale getirildikten sonra niteliksel araştırma analizi için kullanılan MAXQDA Analytics (VERBI Software, 2018) yazılımına yüklenmiştir. Katılımcıların bildirdikleri görüşler, Ek 1'de yer alan görüşme cetvelindeki kavramsal yapı doğrultusunda yazılıma kodlanmıştır. Ortaya çıkan kodların/görüşlerin birbirleri ile ilişkilerine, yazılımın sağladığı görselleştirme araçları kullanılarak 6. bölümde ayrıntılı olarak değinilmiştir. 6. bölümde MAXQDA Analytics yazılı ile elde edilen şekiller, aksi belirtilmedikçe katılımcıların görüşülen konu hakkındaki söylem sayılarını göstermektedir. Katılımcı veya uygulama sayısı belirtilen şekiller ayrıca belirtilmiştir.

Saha araştırmasında elde edilen tüm bulgular, araştırmanın kavramsal yaklaşımı doğrultusunda tek bir şema üzerinde bir araya getirilmiştir. Araştırma Bulguları Kavramsal Haritası başlığı ile Ek 2'de görülebilecek bu şema, tüm bulgular arasındaki tematik ilişkileri, araştırma kapsamında saptanan söylem, uygulama ve kişi sayılarını göstermektedir.

Tablo 2, araştırmaya katılan Şirket temsilcilerinin Şirketteki görevleri ve sosyo-kültürel geçmiŐlerine ayrıca hakkında bilgi toplanan Şirketlerin retim süreçleri ve çalışanlarına ilişkin bilgiler sunmaktadır.

Tablo 2: Araştırma Katılımcıları Hakkında Genel Bilgiler

Katılımcı (K)	Konum	Sektör	Kuruluş Yılı	Ortak Sayısı	Görüülen Kişinin Unvanı	Doğum Tarihi	Eğitim	Anne Eğitim	Baba Eğitim	Toplam Çalışan Sayısı	Ankara'daki Çalışanların Sayısı	Kadın Çalışan Sayısı	Kadın Çalışan Oranı
K1	Kahramankazan	İnşaat	1970	>5	Genel Müdür	1977	Üniversite	Lise	Üniversite	550	95	30	32%
K2	Siteler	Diğer	1998	1	Firma Sahibi	1963	Üniversite	Okuryazar	Eğitimsiz	30	30	1	3%
K3	OSTİM-İvedik	Makine	1987	2	Firma Sahibi	1949	Üniversite	Okuryazar	Lise	40	40	5	13%
K4	OSTİM-İvedik	Makine	1975	2	Firma Sahibi	1953	İlkokul	Okuryazar	Okuryazar	50	50	7	14%
K5	Çankaya	İnşaat	1981	3	Genel Müdür	1962	Üniversite	Lise	Üniversite	350	40	4	10%
K6	Balgat	Tekstil	1979	1	Üst Yönetici	1965	Üniversite	Lise	Lise	300	200	130	65%
K7	OSTİM-İvedik	Elektronik	1998	>5	Genel Müdür	1956	Üniversite	Eğitimsiz	Eğitimsiz	140	70	20	29%
K8	Çankaya	Elektronik	1983	1	Üst Yönetici	1978	Üniversite	Üniversite	Üniversite	47	47	5	11%
K9	Başkent OSB	Makine	1972	3	Firma Sahibi	1950	Üniversite	Lise	Üniversite	64	64	4	6%
K10	Çankaya	Tekstil	2004	3	Genel Müdür	1979	Üniversite	Üniversite	Üniversite	36	36	18	50%
K11	Çankaya	İnşaat	1981	2	Üst Yönetici	1973	Üniversite	Eğitimsiz	Lise	800	110	55	50%
K12	Balgat	Tekstil	1965	3	Üst Yönetici	1967	Üniversite	Lise	Üniversite	95	86	66	77%
K13	OSTİM-İvedik	Diğer	1998	3	Üst Yönetici	1986	Üniversite	Lise	Üniversite	41	41	2	5%
K14	Kahramankazan	Diğer	1985	4	Üst Yönetici	1972	Üniversite	Lise	Üniversite	250	250	40	16%
K15	OSTİM-İvedik	Diğer	1991	4	Üst Yönetici	1985	Üniversite	İlkokul	Üniversite	235	235	45	19%

Çıraklık-ustalık ilişkisi, ürün kalitesi, tedarikçi seçimi gibi konular hakkında bilgi sahibi olabilmek amacıyla görüşülen tüm işletmelerde bir üretim faaliyetinin sürdürülüyor olması ön koşul olarak aranmıştır. Bu sebeple araştırmada Ankara'daki KOBİ'lerin üretim ekosistemi doğrultusunda en fazla makine üretimi, inşaat işleri ile ilgili üretimler ve tekstil işleri ile ilgili şirketlerle görüşülmüştür. Ayrıca görüş zenginliği sağlayabilmek amacıyla diğer üretim faaliyeti sürdüren sektörler de mümkün olduğu kadar çalışmaya dâhil edilmeye çalışılmıştır.

Çalışma kapsamında Ankara içerisinde bir coğrafi alan tanımlanmamıştır. Dolayısıyla irtibat kurulan şirketlerin Ankara'nın farklı bölgelerinde yer alıyor olması istenmiş, çeşitlilik sağlayabilmek amacıyla sadece OSTİM veya İvedik gibi tek bir sanayi alanı ile sınırlı kalınmamaya çalışılmıştır.

Katılımcıların şirket dışına yaptıkları bağışları genellikle görüşmenin sonunda anlattıkları gözlenmiştir. Pek çok katılımcı, yapılan yardımların gizli kalması gerektiğini düşünmekte veya yaptıkları yardımlarla reklam yapıyor gibi algılanmaktan kaçınmaktadır. Bu nedenle hayırseverlik etkinlikleri hakkında ayrıntılı konuşabilmek, bazı katılımcılarda ancak katılımcının güvenini kazandıktan sonra, görüşme süresinin sonlarında mümkün olabilmektedir.

Tüm görüşmeler katılımcıların şirket içerisinde bulunan ofislerinde gerçekleştirilmiştir. Böylece şirketin çalışma şartları hakkında gözlem yapabilmek imkânı bulunmuştur. Yapılan en kısa görüşme 80 dakika, en uzun görüşme ise yaklaşık üç buçuk saat sürmüştür.

2. BÖLÜM: KURUMSAL SORUMLULUK KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Bu bölüm, kurumsal sorumluluk kavramının hangi tarihsel süreçlere bağlantılı olarak ortaya çıktığını ve nasıl bir terim haline geldiğini aktarmaya çalışmaktadır. İlerleyen alt başlıklarda kurumsal sorumluluk kavramı başlıca üç farklı tarihsel dönem altında incelenecektir.

Kurumsal (sosyal) sorumluluk, en geniş anlamıyla toplumsal yaşantı içerisinde iş dünyasının konumunu ele almaktadır. Dolayısıyla bu kavramın ortaya çıkışı oldukça geniş bir tarihsel bakış açısıyla ele alınabilir. Tüm inanç sistemlerinde, farklı medeniyetler ve ahlaki öğretilerde, iş hayatı ve etik arasında bağlantılar kuran düşüncelere rastlamak olasıdır.

Özel bir terim olarak kurumsal sosyal sorumluluk ise ilk defa Howard Bowen tarafından 1953 yılında "Social Responsibilities of the Businessman" (İş Adamının Toplumsal Sorumlulukları) isimli kitapta kullanılmıştır. Bowen bu kitapta iş dünyasının daha yüksek standartlarda bir yaşantıya, ekonomik ilerleme ve güvenliğe, toplumsal düzene, adalete ve özgürlüğe katkı sunması gerektiğini ifade etmiştir (Cheney ve diğerleri, 2007, s. 5).

Literatürde kurumsal sorumluluk kavramının esasen ABD'de ortaya çıktığı kabul görmektedir. ABD iş gücü ve sermaye piyasaları, Avrupa ile karşılaştırıldığında göreceli olarak daha az denetim altındadır. Bireysellik ve özgürlük fikirlerinin yüceltildiği Amerika'da, şirketlerin eğitim ve sağlık gibi konulara yatırım yapmaları veya topluma yönelik katkılar sunmaları diğer ülkelere göre daha köklü bir tarihe sahiptir. Dolayısıyla ABD'de doğan ve gelişen kurumsal sorumluluk anlayışı, Avrupa'ya ve diğer coğrafyalara genellikle Amerika menşeli veya çok uluslu şirketler tarafından götürülmüştür (Crane ve ark., 2008, s. 13).

Daha geniş bir bakış açısı ile Blowfield ve Murray (2008), kurumsal sorumluluk kavramı tarihini (1) Sanayi Devrimi, (2) 20. yüzyıl refah devleti dönemi ve (3) küreselleşme dönemi olmak üzere 3 ana dönem üzerinden incelemektedir. Büyük oranda Batı Avrupa tarihi üzerinden yapılan bu sınıflandırma, Anglosakson dünyasında gelişerek modern zamanlardaki şekline bürünen kurumsal sorumluluk kavramı tarihinin genel hatlarını çizmektedir. Bu çalışma kapsamında kurumsal sorumluluk kavramının şekillenmesine etki eden tarihsel süreçler; 21. Yüzyıl Öncesi Dönem, Küreselleşme Dönemi ve Günümüzde Kurumsal Sorumluluk başlıkları altında verilmiştir.

2.1. 21. YÜZYIL ÖNCESİ DÖNEM

Çağdaş kurumsal sorumluluk kavramının kökleri, şirketlerin tüzel bir kişilik olarak ticari, hukuki ve siyasi alanda güçlenmeye başladıkları Sanayi Devrimi'ne uzanmaktadır. Ayrıca geride bıraktığımız dünyaya damga vuran dünya savaşları ve beraberinde ortaya çıkan refah devleti anlayışı, şirketlerin toplumsal düzendeki konumlarını doğrudan etkilemiştir. Aşağıdaki bölümler, bu iki döneme ayrıntılı olarak odaklanmaktadır.

2.1.1. Sanayi Devrimi Dönemi

Sanayi Devrimi, öncelikle Birleşik Krallık'tan ve sonrasında tüm Batı ülkelerinden başlayarak tüm dünyada büyük değişimlere sebep olmuştur. Sanayinin gelişmesi ile birlikte 19. yüzyılın başında nüfusun ancak %5'lik kısmını içeren üretim sektöründe çalışanların oranı %40'lara kadar artış göstermiştir. Dolayısıyla kimi kasabalar belirli bir fabrika için üretime odaklanmış, sanayi-köylerine dönüşmüş, şehir merkezleri aşırı kalabalıklaşmış, tüm bunların sonucunda sağlık sorunları ortaya çıkmış ve ölüm oranları belirgin miktarda artış göstermiştir. Sanayinin gelişmesi ile birlikte toplumsal tabakalaşma işçi sınıfı ve burjuva ekseninde kutuplaşmıştır. Batı Avrupa, bu kutuplaşmanın bir sonucu olarak 1770'lerden başlayarak pek çok işçi ayaklanmasına sahne olmuştur.

Bu dönemde bazı çok zengin sanayicilerin hayırseverlik faaliyetleri içinde oldukları görülmüştür. Bu hayırsever kişiler sayesinde kurulan kurumların pek çoğu hâlen faaliyetini sürdürmektedir (Blowfield ve Murray, 2008, s. 44). Örneğin 19. yüzyılda Andrew Carnegie, ABD Çelik Sanayiini kuran kişi olarak öne çıkmıştır. Carnegie Şirketi ABD'nin pek çok demir yolu hattını inşa etmiştir. Bu başarılar sonrasında Andrew Carnegie, ABD tarihinin en zengin kişilikleri arasında yer almış ve servetinin %90'ını hayırseverlik faaliyetlerine ayırmıştır. Şu anda ABD'de 3000'den fazla kütüphane, pek çok üniversite ve sayısız kültür-sanat kurumu Carnegie'nin hayırseverlik faaliyetleri sayesinde kurulmuştur. Bir diğer çok bilinen örnek İngiltere'deki Cadbury Ailesidir. Kakao ve çikolata üretimi üzerine yoğunlaşan Cadbury şirketi 19. yüzyılda çalışanlarının refahı konusundaki duyarlılıklarıyla bilinmektedir. Bu dönemde Cadbury çalışanlarının sosyal haklarını önemsemiş, çalışanlar için spor alanları, kredi alma imkânları ve eğitime yönelik fırsatlar vermişlerdir. Ayrıca Cadbury Ailesi, İngiltere'deki pek çok kuruma yaptıkları bağışlarla tanınmaktadırlar (Cadbury, 2018).

Bu dönem, hayırseverlik faaliyetlerinin devletler tarafından ele alınmaya başlandığı ve sanayici girişimcilerin hayırseverlik yapmalarının ilk örneklerini barındırmaktadır. Bu kişilerin büyük miktarda bağışlar yapmalarına imkân verebilecek kadar genişleyen servetlerinin sanayi üretiminden ve iş dünyası ilişkilerinden gelmesi dikkat çekicidir.

Sanayi Devrimi döneminde şirketlerin büyük servetler biriktirebilmeleri ve faaliyet alanlarını geliştirebilmeleri limitet şirket kavramı ile yakından ilişkilidir. Limitet şirketler, hukuki olarak şirket ortaklarının ancak şirketteki hisseleri kadar sorumlu olmaları durumunu tanımlamaktadır. Limitet şirketlerde ortaklar hisseleri ölçüsünde sorumluluk aldıkları için girişimci olmaya, iş fırsatlarını hızlı ve daha az riskle değerlendirmeye daha yatkınlardır. Limitet şirketler modern şirketlerin özünü oluşturur. Bu yapılanmalar hızlı ekonomik ilişkiler kurabildikleri ve risk etkenini azaltarak girişimciliği teşvik ettikleri için modern kapitalizmin ortaya çıkmasını sağlamışlardır. Limitet şirketlerin kapitalizmin dehasını yansıtarak, istihdam olanakları, vergi kazancı ve dolayısıyla zenginlik sağladığını düşünenler

vardır. Diğer yandan kapitalizmin kısa dönem kârlılığa odaklanan, toplumsal refahın bütünü göz ardı eden ve kaynakları sömüren etkilerine limitet şirketlerin sebep olduğu da iddia edilebilmektedir (Blowfield ve Murray, 2014: 34-34).

2.1.2. 20. Yüzyıl – Refah Devleti Dönemi

Dünya piyasaları 20. yüzyıla doğru hızla birleşmiş, üretim ve pazarlama ağları büyümüştür. Dünyanın ilk büyük çok uluslu şirketleri, 1870'lerden sonra ortaya çıkmış ve her yıl büyümeye devam etmişlerdir. Yeni yüzyıl ile birlikte işçi haklarında da bazı kazanımlar olmuş, kölelik ve zorunlu işçiliğin kaldırılması konusunda ilerlemeler kaydedilmiştir. II. Dünya Savaşı sonunda Birleşmiş Milletler'e dönüşecek olan Milletler Cemiyeti bünyesinde 1919'da kurulan Uluslararası İşçi Örgütü, işçilerin karşılaştığı adil olmayan siyasi ve ekonomik koşullarla mücadele konusunda uluslararası tanınırlık kazanmıştır. Ayrıca 'Yeni Kapitalizm' gibi isimlerle adlandırılan ve iş dünyasını gönüllü olarak toplum faydasına hizmet etmeye çağıran görüşler yine bu dönemde ortaya çıkmaya başlamıştır (age., 2014, s. 35).

ABD'de 1929'da borsanın çöküşü ile meydana gelen Dünya Ekonomik Bunalımı veya *Büyük Buhran* adıyla anılan dönemde Batı ülkelerinde yaklaşık 50 milyon kişinin işsiz kaldığı ve toplam üretimin yarısına yakınının durduğu tahmin edilmektedir. Dünya ekonomisinin karşılaştığı en büyük ekonomik kriz olma özelliğini taşıyan bu dönem, iş dünyasındaki süreçlerin etkilerinin ne denli büyük olabileceğini göstermiş, şirketlerin topluma karşı sorumlulukları konusunu gündeme getirmiştir.

II. Dünya Savaşı dönemi sonrasında toparlanmaya çalışan dünya ekonomisinin önde gelen kurumları şirketler değil tekrar devletler olmuşlardır. Ekonomik ve toplumsal kalkınmayı sağlamak amacıyla enerji, ulaşım ve belirli gıda ürünleri sektörleri kamulaştırılmıştır. Kamu iştiraklerinin özel sektör ile birlikte karma bir ekonomi kurduğu, Keynes Modeli olarak adlandırılan bu makroekonomik anlayış, II. Dünya Savaşı sonrasında pek çok ülke tarafından

uygulanmıştır. Keynesçi ekonomik anlayışa göre özel sektörün aldığı kararlar bazen toplum refahı ve ekonomik istikrar açısından olumsuz sonuçlara sebep olabilmekte, bu nedenle devletin ekonomide etkin bir şekilde rol alarak iş döngüsünü dengede tutması gerekmektedir.

Dünya savaşları sonrasında ekonomik zenginliğin daha âdil paylaşılmasını amaçlayan kamu politikaları, refah devleti kavramının doğuşuna sebep olmuştur. Refah devletleri II. Dünya Savaşı'ndan Soğuk Savaş'ın sona ermesine kadar geçen sürede egemen olmuşlardır. ABD, İngiltere ve Almanya gibi dünyanın farklı coğrafyalarında ortaya çıkan refah devletleri farklı özellikler göstermişlerdir (Esping-Andersen, 1990). Yine de genel olarak refah devletlerinin gündeminde sağlık hizmetlerinin sunumu, eğitim imkânlarının artırılması, çalışan ve insan haklarının temini gibi konular bulunduğu söylenebilir. Dolayısıyla refah devletlerinde iş dünyasının topluma karşı sorumlulukları genel anlamıyla devlet tarafından üstlenildiği için şirketlerin görevleri ise istihdam oluşturmak, yasalara uymak ve vergi vermekten fazlası değildir (Blowfield ve Murray, 2014, s. 37). Demir Perde ve Sovyet ülkelerinde ise üretim ve hizmet sektörleri tümüyle devletin kontrolünde olduğu için kurumların gönüllü olarak toplumsal veya çevresel konularda girişimde bulunmaları mümkün değildir.

Refah devletleri dönemi dünya savaşları sonrasındaki nüfus artışının ve ekonomik toparlanmanın etkisinin azalması ile sona ermiştir. 1973 ve 1979'da yaşanan petrol krizleri ABD ve Orta Doğu ülkeleri arasındaki siyasi krizlerin etkilerinin dünya ekonomisine yansıdığı örnekler sunar. Bu yıllarda uluslararası ekonominin içine girdiği çıkmazlar sebebiyle resesyon ve enflasyon –diğer adıyla stagflasyon durumu- aynı anda görülmüştür. 1970'ler dünyadaki pek çok ülkede hem işsizliğin hem de fiyatların arttığı, ekonomide ve siyasette yeni çıkış yollarının arandığı bir dönemdir. Bu dönemde uluslararası sivil toplum kuruluşlarının etkinlikleri de artmıştır. Özellikle çevresel sorumluluk, kadın hakları, yerel halkların hakları ve çocuklar ile ilgili pek çok kuruluş bu dönemde ortaya çıkmış, 1970'lerde sivil toplum alanındaki gelişmeler, günümüz kurumsal sorumluluk anlayışına temel oluşturmuştur.

Yukarıda değinilen tarihsel dönemlere etki eden başlıca süreçler ve bu dönemler toplumsal sorumluluk uygulamalarına yönelik beklentilerin yöneltildiği özneler aşağıdaki tabloda özetlenmeye çalışılmıştır:

Tablo 3: Farklı Tarihsel Dönemlerde Toplumsal Sorumluluğun Özneleri

	Tarihsel Dönemler		
	İmparatorluklar	Refah Devletleri	Küreselleşme
Ekonomik ve Kültürel Değişimi Etkileyen Başlıca Süreçler	-Sanayi Devrimi -Dünya Savaşları	-Ulus devletlerin yaygınlaşması -Soğuk Savaş Dönemi	-Küresel serbest piyasa ekonomisi
Toplumsal Sorumluluğun Öznesi	-Soyluların veya zenginlerin bireysel hayırseverlikleri	-Devletlerin sosyal politika uygulamaları	-Kurumsal sorumluluk uygulamaları

Kurumsal sorumluluk kavramının dünya çapında yaygınlaşması, kurumsal sorumluluk fikrinin kâr eden/etmeyen tüm kuruluşlara yönlendirilmesi ve kurumsal sorumluluk ile ilgili uygulamaların çeşitlenmesi küreselleşme sürecinin hızlanmasıyla mümkün olmuştur.

2.2. KÜRESELLEŞME DÖNEMİ

Günümüzde ekonomik, toplumsal, kültürel ve siyasal değişimler doğrudan küreselleşme süreci ile ilişkili olarak yorumlanmaktadır. Soğuk Savaş Dönemi'nin bitmesi ve küreselleşme süreçlerinin etkisinin daha yoğun hissedilmesi, şirket etkinliklerinin toplumsal ilişkilerin merkezinde konumlanmasına neden olmuştur. Dolayısıyla küreselleşme, kurumsal sorumluluk kavramının günümüzde kazandığı anlamı elde etmesini ve yaygınlaşmasını sağlayan temel etkidir. Aşağıda öncelikle küreselleşme süreci hakkındaki genel tartışmalara yer verilmiş, ayrıca küreselleşme sürecinin şirketler, kültür ve kimlik üzerindeki etkilerine yer verilmiştir.

Refah Devleti anlayışına hâkim olan Keynesçi ekonomik model, yaşanan ekonomik krizler sonucunda 1970'li yıllardan itibaren zamanla terk edilmiş ve klasik liberal görüşü temel alan serbest piyasa ekonomisine geçiş başlamıştır. Sovyetler Birliği'nin dağılması, Demir Perde Ülkeleri'nin sosyalizmi terk etmeleri, Berlin Duvarı'nın yıkılması ve dolayısıyla Soğuk Savaş Dönemi'nin bitmesi gibi büyük siyasi olaylar, uluslararası piyasalarda birleşme ve bütünleşmeye yönelik yeni bir heyecan meydana getirmiştir.

Küreselleşme süreci 1980'lerden başlayarak ekonomik ve siyasi alanda başlamış fakat zamanla kültür alanını da kapsamaya başlamıştır. Küreselleşmenin en geniş tanımlarından birisi bilgi, sermaye, ürün ve hizmetlerin dünya ölçeğinde akışının hızlanması sürecidir (age., 2014, s. 39). Bu tanımdan hareketle tarih boyunca farklı yoğunluklarda küreselleşme süreçleri yaşandığı söylenebilir fakat 1980'lerden itibaren yaşanan süreç, daha önce eşine rastlanmayan bir bütünleşme, benzeşme ve etkileşim alanının ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

Küreselleşme terimi genel kapsamıyla teknolojik gelişmelerden büyük ölçüde etkilenen ve özellikle Soğuk Savaş Dönemi'nin bitişi ile varlığı daha fazla hissedilen bir toplumsal-kültürel değişimler bütünü ifade etmektedir.

Küreselleşme süreci dünya üzerinde bir bütünleşme algısı oluşturmakta ancak bu sürecin sosyal, ekonomik, askeri, siyasi ve kültürel sonuçları farklı coğrafyalarda bulunan bireyleri farklı düzeylerde etkilemektedir.

Küreselleşme terimini ilk defa tanımlayan ve sosyal bilimlerde bu terimin yaygınlaşmasını sağlayan Robertson'a (1992, s. 6) göre küreselleşme dünyanın tek bir yer olarak (kendi içinde) sıkışmasıdır. Böylece dünya siyasi, ekonomik ve kültürel açılardan tek bir paydada toplanmakta ve farklı coğrafyalardaki yaşantılar tek bir yaşam tarzına doğru benzeşmektedir.

Dünyanın tek bir yer haline gelme olgusu en açık şekilde ekonomik hayatta görülmektedir. Giddens'a (2000, s. 19-31) göre küreselleşme tüm dünyayı tek bir pazar haline getirmektedir. Dolayısıyla dünyanın farklı yerlerindeki bireyler, aynı pazarda alışveriş yapan müşteri ve tüketicilere dönüştürmektedir. Küresel para trafiği ülkesel ve bölgesel sınırları aşmış durumdadır ve arz-talep dengesi herhangi bir coğrafyaya bağlı kalmaksızın şekillenmektedir. Bu durum bir yandan üreticilerin dünyanın farklı tüketicilerine ulaşmasını kolaylaştırdığı için girişimciliğe yepyeni bir boyut kazandırmakta diğer yandan küresel pazar dinamikleri rekabet koşullarını çok daha çetin ve acımasız hâle getirmektedir.

Küreselleşme olgusunun ekonomik olmayan boyutları kolaylıkla hissedilebilen deneyimler sunmaktadır. Günümüzde kültürel etkileşimler küresel düzeyde gerçekleşebilmektedir. Dünyanın çok farklı noktalarındaki bireyler aynı popüler kültürü takip edebilmekte ve aynı hayat tarzını yaşayabilmektedir.

Küresel kuruluşların sayıları çoğalmakta ve etkileri artmaktadır. İngilizce tüm dünyada konuşulan en yaygın ikinci dil *-lingua franca-* olarak uluslararası iletişimin temeli haline gelmiştir. Başta tüm dünyayı birbirine bağlayan internet ve diğer kitle iletişim araçları olmak üzere pek çok teknolojik gelişme, küreselleşmenin hızını artırmaktadır.

Siyasal alanda ise küreselleşme genellikle ulus devletlerin egemenlik sahasını sınırlayan bir olgu olarak görülmektedir. Uluslararası, bölgesel ve küresel kuruluşların yanı sıra uluslararası şirketler ve piyasalar geleneksel ulus devletlerin gücünü azaltmakta ve karar alma özgürlüklerini kısmaktadır. Bu nedenle küreselleşme ulus-devletlerin sonunu getirecek bir süreç olarak görülebilmektedir.

Yukarıda değinildiği gibi, küreselleşme terimi birçok farklı alandaki değişimler sürecini ifade etmektedir. Bu nedenle küreselleşmeyi ekonomik, toplumsal, teknolojik, kültürel ve siyasi değişimleri kapsayan bir şemsiye kavram olarak düşünmek gerekir. Literatürde pek çok farklı küreselleşme tanımı ve küreselleşmeyi olumlu veya olumsuz gösteren birbirine karşıt görüşler bulunabilmektedir.

Genel olarak küreselleşme ile ilgili düşünceleri üç kutupta değerlendirmek mümkündür:

I. Küreselleşme yanlıları: Küreselleşme süreci sayesinde yeni ve evrensel bir kültürün gelişeceğini düşünmekte, böylece gelecekte herkesin kendisini tüm farklılıkları ile ifade edebildiği, çoğulcu ve kozmopolit bir dünyanın ortaya çıkabileceğini ummaktadırlar. Böylece eşitsizlikleri azalacağı ve hiyerarşilerin zamanla yok olacağı beklenmektedir. Bu görüşte olanlar, küreselleşmeyi salt ekonomik bir değişim olarak kabul etmeden, farklı coğrafyalarda, farklı nüfuz alanlarında, farklı gelişme hızında ilerleyen bir küreselleşme kavramının var olabileceğini desteklemektedirler (Held ve McGrew, 2008, s. 14).

II. Küreselleşme kavramına şüphe ile bakanlar: Bu grupta yer alanlar son yıllarda yaşanan uluslararası ilişkilerdeki artışının küreselleşme terimi ile ifade edilemeyeceğini söylemektedirler. Şüphecilere göre dünyanın tek bir merkeze doğru kendisini şekillendirdiğini söylemek mümkün değildir, ülkelerden ve bölgelerden bağımsız küresel güçler-cemaatler bulunmamaktadır. Bir bakıma şüpheciler için küreselleşme kavramın kendisi şüphelidir. Küreselleşme literatüründe küresel olan ne olduğu sorusuna tatmin edici bir yanıt verilememektedir. Bu nedenle şüpheciler, küreselleşme kavramının deneysel olarak işler hâle gelemeyecek kadar geniş olduğunu ve bu nedenle çağdaş dünyayı anlamak için eksik bir araç olduğunu iddia etmektedirler (age., 2008, s. 11).

III. Küreselleşme karşıtları: Bu grupta yer alanlar küreselleşmenin varlığını kabul etmekte ve bu sürece karşı çıkanlardan oluşmaktadır. Uluslararası bağımlılıkların artması sebebiyle ülkeler arasında yeni düşmanlıkların oluşabileceğini ve bu durumun çatışmaları artıracığını iddia etmektedirler (age., 2008, s. 16-18). Ayrıca küreselleşme karşıtlarına göre küreselleşme kültürel açıdan yerel değerleri yok etmekte, dünyayı tektipleştirmekte ve uluslararası kapitalizmin baskılarını tüm dünyada geçerli kılmaktadır.

Küreselleşme kavramını savunanlar, küreselleşmenin gerçekleştiğine şüphe duyanlar ve küreselleşmeye karşı çıkanların bakış açılarındaki temel farklılıklar aşağıdaki tabloda özetlenmektedir:

Tablo 4: Küreselleşme Sürecine Yönelik Görüşler Arasındaki Farklılıklar

	Şüpheciler	Küreselleşmeciler	Küreselleşme Karşıtları
Genel Kavramlar	Küreselleşme yerine, uluslararasılaşma veya bölgeselleşme tercih ediliyor	Bölgeler ve kıtalar arasında yüksek dereceli kapsamlı yoğun ve hızlı akışlara vurgu yapılıyor	Küreselleşme süreçlerinin durdurulması gerekir
Güç	Ulus devletlerin kuralları baskın	Devlet marjinalleşiyor	Küresel kapitalizm
Ekonomi	Bölgesel bloklar canlanıyor, yeni bir emperyalizm	Ulus ötesi kapitalizm, işgücünün küresel bölüşümü	Küresel düzlemde sınır tanımayan serbest piyasa ekonomisi
Eşitsizlik	Artan kuzey-güney bölünmesi, artan çıkar çatışmaları	Eşitsizliklerin, hiyerarşilerin erozyonu	Eşitsizliklerin küreselleşmesi
Sistem	Uluslararası devletler sistemi, yönetim ve jeo-etnik eksenli toplulukların önceliği	Çok yönlü küresel yönetim, küresel sivil toplum, küresel hükümet, kozmopolit yönelimler	Uluslararası para akışı ve menfaat sahiplerinin çıkarları

(Kaynak: Held ve McGrew, 2008, s. 52)

Aşağıdaki başlıklarda küreselleşme olgusuna yönelik temel konular ve bu konuların kurumsal sorumluluk kavramı ile ilgisine kısaca yer verilmiştir.

2.2.1. Soğuk Savaş'ın Bitişi ve Kurumsal Sorumluluk

Dünyanın 19. yüzyıldaki askeri ve ekonomik dengesi, İngiliz İmparatorluğu tarafından belirlenmiştir. Aynı zamanda İngiliz Hegemonyası olarak adlandırılan, 1915'te başlayan ve I. Dünya Savaşı'na kadar süren bu dönemde dünya tek kutuplu bir güç odağı tarafından yönetilmiştir. Kurumsal sorumluluk kavramı ile ilgili ilk fikirler de Dünya Savaşları dönemi öncesinde dile getirilmiş, şirketlerin ekonomi ve siyaset alanlarında çok güçlü kuruluşlar olacakları Berle ve Means (1932) gibi yazarlarca tahmin edilmiştir.

İngiliz Hegemonyasına dayalı tek kutuplu dünya siyaseti, II. Dünya Savaşı'ndan sonra başlayan Soğuk Savaş Dönemi'ne kadar sürmüştür. Soğuk Savaş Döneminde ise Sovyet ülkelerini çevreleyen Doğu Bloku ve Amerika Birleşik Devletleri'nin müttefiklerini ifade eden Batı Bloğu arasındaki yeni hegemonya kurma mücadelesi, dünyada çift kutuplu bir yapılaşmanın oluşmasına sebep olmuştur. Soğuk Savaş boyunca Sovyetler Birliği ve Amerika Birleşik Devletleri, Doğu ve Batı bloklarında bulunan diğer ülkeleri sadece askeri ve siyasi olarak değil, aynı zamanda ekonomik ve kültürel olarak da baskı altında tutmuşlardır.

Bu dönem boyunca hayırseverlik ve toplumsal sorumluluk kavramlarının odağında devlet yer almıştır. Hem Doğu hem Batı bloğunda yer alan devletler doğrudan ekonomiye ilişkin konulara müdahale etmişler, toplumsal ve çevresel sorunlara ilişkin sosyal politikalar geliştirmeye çalışmışlardır.

Soğuk Savaş Dönemi'nin Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği'nin yıkılmasıyla birlikte sona ermesi, dünyaya hâkim olan bu çift kutuplu uluslararası siyasi koşulların da değişmesine yol açmıştır. Bu noktada Hardt ve Negri (2008, s. 145, 146) gibi yazarlar çift kutuplu dünya siyasetinin sona ermesini memnuniyetle karşılamakta; Soğuk Savaş'ın bitişinin çift kutuplu dünyanın sonunu getireceği gibi, artık tek ülkenin tüm dünya üzerinde hegemonya kuramayacağı bir çağın da başlangıcını oluşturacağını düşünmektedir. Böylece dünyanın, içinde sınırları olmayan küresel bir imparatorluğa doğru ilerleyeceği

beklenmektedir. Bu görüş küreselleşme yanlılarının en büyük ülküsünü oluşturmakta, gelecekte oluşacak küresel dünya devletinin yapılaşma sürecinin ulus-devletleri sona erdireceği öngörülmektedir.

Rosenau'ya (2008, s. 269) göre Soğuk Savaş Dönemi, sorunlarla dolu bir dünyada, birbirleri ile çatışan kalabalık bir otorite yığını içermektedir. Oysa küreselleşme süreci ile birlikte gelen karşılıklı bağımlılıkların artması olgusu, küresel çapta uzlaşmaların sağlanabilmesi için yeterli şartları olgunlaştırmaktadır. Clarck'a (2008, s. 215, 217) göre artık tek bir otoritenin 'süper güç' haline gelmesi ve kendi şiddetini meşru kılabilmesi zorlaşmaktadır. Buna karşın siyasi ve askeri meşruiyet kavramları, bölgesel ve küresel bir nitelik kazanmakta, bu sayede karşılıklı bağımlılığın artması sebebiyle şiddetin azalacağı öngörülmektedir. Dolayısıyla küreselleşme süreci ile birlikte uluslararası güvenliğin de küresel hâle gelmesi beklenmektedir. Keohane (2008, s. 178) de bu görüşü paylaşmakta, küreselleşme sayesinde, gelecekte uluslararası düzeydeki saldırganlıkların azalabileceğini, şiddet içermeyen yeni egemenlik ilişkilerinin kurulabileceğini ve olumsuzlukların küresel çapta bastırılabilceğini ifade etmektedir.

Kozmopolit bir küresel geleceğe öykünen düşünürler ekonomik, toplumsal ve çevresel sorunların çözümünü güç odağı oluşturan yönetim erklerinden değil, ilgili sorundan etkilenen kişi ve kuruluşların üreteceği çözümlerden beklemektedir. Dolayısıyla kurumsal sorumluluk kavramı, küreselleşme yanlıları tarafından rahatlıkla benimsenebilecek bir mantık içermektedir.

Diğer tarafta Soğuk Savaş sonrası dönemi iyimser bir bakış açısıyla değerlendirmeyenler ve ulus-devletlerin çözümlüyor olduğu konusunda yeterli kanıt olmadığını düşünenler de vardır. Scholte'ye (2008, s. 107, 108) göre küreselleşme ile ilgili tartışmalar hatalı genellemelerin yapılmasına sebep olmaktadır. Günümüzde hissedilen ülkeler arası ilişkilerin çoğalması ve çeşitlenmesi durumu küreselleşme değil, uluslararasılaşma olarak tanımlanmalıdır. Benzer şekilde ülkeler arası kaynak transferindeki artış küreselleşme olarak değil, ekonomide liberalleşme anlamına gelmektedir.

Soğuk Savaş sonrası dönemde artık uluslararası siyaseti kontrol edebilecek bir tek ülke hegemonyası veya 'süper güçlerin' savaşının olmayacağına yönelik bakış açılarına karşı çıkanlar da vardır. Hoffman'a (2008, s. 133, 134, 136) göre güçlü ülkeler hâlâ askeri, ekonomik ve kültürel açılardan bir üstünlük savaşı içerisindedirler. Ayrıca ülkelerin gündemleri küresel olaylardan ziyade, hâlen iç meselelerden etkilenmektedir. Hoffman, küresel anlamda etkiye sahip olması beklenen uluslararası kuruluşların güçlü ülkelere fazlasıyla bağımlı olduğunu; bu nedenle küresel düzeyde hesap verebilecek bir kurumun mevcut olmadığını söylemekte ve küresel düzeyde etkinlik gösteren cemaatlerin, hayali varlıklar olduğunu iddia etmektedir.

Soğuk Savaş'ın bitişinin sadece bir ekonomik liberalleşme veya yanılısama olduğunu savunanlar, kurumsal sorumluluk kavramına şüpheyle yaklaşabilirler. Bu görüşte olanlar, şirketlerin kurumsal sorumluluk sayesinde meşruiyet ve itibar kazanmalarını vurgulamakta, kurumsal sorumluluğun toplum, ekonomi veya çevreden ziyade serbest piyasa ekonomisinin genişlemesi sayesinde etkinlik alanları artan şirketlere fayda getirdiğini ileri sürebilmektedirler.

Soğuk Savaş'ın bitişini hakkında yapılan farklı yorumlar, dünyada hâkim olan güç dengesinin değiştiği konusunda uzlaşmaktadır. Küresel güç odaklarının uluslararası bölgelere veya küresel düzleme dağılması toplumsal sorunların çözümü konusundaki beklentileri de değiştirmiştir. Serbest piyasa ekonomisinin genelleşmesi ile beraber şirketlerin güçleri artmış, şirketler büyük sorunların hem kaynağı hem çözümü olarak ön plana çıkmışlardır.

2.2.2. Küreselleşme ve Şirketler

Küreselleşme döneminin temel toplumsal aktörleri şirketlerdir. Sermayenin, pazarın ve yatırımların küresel hâle gelmesi ile birlikte dünya ekonomik düzeni şirket etkinliklerine uyum sağlayacak şekilde bir düzen kazanmıştır. Böylece ulusal ve coğrafi sınırları aşan şirketler, toplumsal değişimin odağında yer almaya başlamışlardır. İş dünyası, yoksulluk, çevresel kirlilik,

yozlaşma gibi küresel sorunların ortaya çıkmasına sebep olan başlıca etkenler olarak görülmeye başlanmış ve kamuoyu tarafından bu sorunların çözümü konusunda iş dünyasının duyarlı olması ve çözüm üretmesi beklenir hâle gelmiştir.

Önceki bölümde ele almaya çalıştığımız Sanayi Devrimi ve 20. Yüzyıl-Refah Devleti ile birlikte Küreselleşme Dönemi'nde ortaya çıkan iş dünyası ve toplum arasındaki etkileşim Tablo 5'te özetlenmektedir:

Tablo 5: Yakın Dünya Tarihinde İş Dünyası-Toplum Etkileşimi

	Sanayi Devrimi	20. Yüzyıl-Refah Devleti	Küreselleşme
Toplumu ilgilendiren başlıca gelişmeler	Sanayileşmenin sebep olduğu kitlesel göçler, nüfusu artan şehirler ve bu gelişmelerin sebep olduğu sorunlar	Dünya Savaşları, Sovyetler Birliği ve Demir Perde ülkelerinin kuruluşu	Soğuk Savaş Dönemi'nin sona ermesi, sermayenin ve kültürel etkileşimin küresel etkileşim içerisine girmesi
Şirket yapısı	Limitet şirketlerin kuruluşu	Kamulaştırılmış sektörler ve devlet kontrolündeki şirketler	Ulusal ve coğrafi sınırları aşan şirketler
Siyasi Yapı	Mutlak monarşilerden ulus devletlere geçiş	Keynesçi ekonomik modeli takip eden ulus devletler (Refah Devleti)	Küreselleşme sürecinin etkisi altındaki ulus devlet ve bölgesel uluslararası yönetimler
İş dünyasından beklentiler	Çalışma şartlarının iyileştirilmesi, işçilere sosyal haklar verilmesi, zengin sanayicilerin hayırseverlik göstermeleri	Devletin yasal düzenlemelerine uyum, istihdam oluşturmak ve vergi vermek	Çevresel, toplumsal ve mâli konularda sürdürülebilir uygulamalar

(Kaynak: Blowfield ve Murray, 2014, s: 32-40 [tablolaştırılmıştır])

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi küreselleşme ile birlikte şirketlerin sebep oldukları mali, yasal, toplumsal ve çevresel etkiler toplum nezdinde daha fazla sorgulanmaya başlanmıştır. Kurumsal sorumluluk kavramının yaygınlaşması ve derinleşmesi bu süreçle yakın ilişki içerisindedir. Birleşmiş Milletler, Uluslararası

Standartlaşma Organizasyonu, Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü gibi uluslararası kuruluşlar, 2000'lere doğru kurumsal sorumluluk konusuna gündemlerinde daha fazla ele almaya başlamışlardır. Bu dönem uluslararası şirketlerin kamuoyu beklentilerine yanıt vermek için kurumsal sorumluluk kapsamındaki uygulamalarını yönetmeye başladıkları ve derinleştirdikleri dönem olma özelliğini de taşır. Uluslararası kurumlar ve şirketlerin kurumsal sorumluluk konusuna yönelik gösterdikleri bu ilgi, kurumsal sorumluluk kavramının Batı ülkelerinden dünya geneline yayılmasının başlıca sebebi olarak görülmektedir (Cheney ve diğerleri, 2007, s. 5; Blowfield ve Frynas, 2005, s. 500; Darrag ve E-Bassiouny, 2013, s. 367).

Küreselleşme sürecine yönelik bakış açıları, kurumsal sorumluluk kavramı hakkında yapılan değerlendirmelere kaynak sağlamaktadır. Küreselleşme karşıtlarına göre, küreselleşme süreci tüm dünyaya hâkim olabilecek bir serbest piyasa ekonomisi kurulmasını amaçlayan neo-liberal bir projedir. Küreselleşme anlatısı bu projeyi meşrulaştırmaya yarayan bir mit olarak işlev görmektedir. Küreselleşme miti sayesinde hükümetler ve siyasetçiler, serbest piyasa gereklilikleri için yaptıkları; denetimlerin kaldırılması, özelleştirmelerin artması, yapısal uyum programlarının sürdürülmesi ve hükümet denetiminin sınırlandırılması gibi düzenlemeleri haklı bir temele oturtmuş olurlar (Held ve McGrew, 2008, s. 12).

Yukarıdaki yorum doğrultusunda kurumsal sorumluluk kavramı küreselleşme miti içerisinde yer alan bir 'haklı çıkarma' çabası olarak algılanır. Her geçen gün serbest piyasa ekonomisinin genişlemesiyle gücünü artırmakta olan şirketler, kurumsal sorumluluk kavramı ile kendilerini toplum önünde daha meşru ve işe yarar gösterebilmektedir. Banerjee'ye (2007, s. 50) göre kurumsal sorumluluk kavramı ile birlikte gelişen kurumsal vatandaşlık kavramı ancak neoliberal doktrinin geçerli olduğu bir çağda anlam kazanabilir. Çünkü şirketler, normalde hükümetlerle ilişkilendirilen pek çok alanda iddia veya girişim sahibi hâle gelmişlerdir.

Hirschland (2006, s. 18) ise kurumsal sorumluluk kavramının gelişimini küreselleşme süreci ile ortaya çıkan 'yönetim boşluğu'na dayandırmaktadır. Bu düşünceye göre devletler küreselleşmenin sebep olduğu yüksek hızlı toplumsal ve çevresel değişime ayak uydurmak konusunda yetersiz kalmakta, bu durum vatandaşlar nezdinde devletlerin yönetiminde bir boşluk veya yetersizlik olarak algılanmaktadır. Hirschland'a göre yönetim boşluğunun 3 temel sebebi bulunmaktadır: (1) Yeterli etkinlik gösteremeyen veya varlığı hissedilmeyen hükümetler, (2) küresel kuralların yeterince açık ve kesin olmaması ve (3) küresel düzeyde güçlenen sivil toplum ve iş dünyası liderliğine duyulan bağlılık.

Yönetim boşluğunu kapatabilmek için hükümetler açıkça çaba göstermektedir. Petrol sızıntıları, ozon tabakasının delinmesi, yasa dışı balık avcılığı gibi çevresel konular veya yozlaşma ve kara para aklama gibi finansal konularda çözüm üretebilmek için hükümetler, sivil toplum kuruluşları ve iş dünyası ile işbirliği geliştirmek konusunda heves göstermektedir (Hirschland, 2006, s. 19).

Kurumsal sorumluluk, yönetim boşluğunun hissedildiği alanları doldurabilir. Örneğin hükümet programları toplumsal ve çevresel sorunlara çözüm üretmek konusunda yetersiz kalabilirken, şirketlerin öncülük ettikleri sosyal sorumluluk projeleri vatandaşların takdirini toplayabilir. Böylece hükümetler güncel konulara yeterince hızlı ve etkili tepki veremedikleri için güvenilirliklerini kaybederlerken, şirketler ve sivil toplum kuruluşları itibarlarını kurumsal sorumluluk etkinlikleri ile artırabilmektedir.

Lim ve Tsutsui (2011, s. 69-98) farklı ülkeleri karşılaştırarak yaptıkları analizde şirket itibarındaki yükselişin, kurumsal sorumluluk faaliyetlerinin getirdiği en önemli kazanım olduğunu saptamışlardır. Diğer yandan yazarlar kurumsal sorumluluk kavramının caydırıcı ve olumsuz bir etkiye de sahip olabileceğini öne sürmektedirler. Örneğin bir ülkede hükümet -yönetim boşluğunu giderebilmek amacıyla- kurumsal sorumluluk faaliyetlerinin artmasını teşvik edebilir. Bu durum sosyal sorumluluk ve hayırseverlik projelerinin artmasını sağlarken aynı zamanda

ürün güvenliği, çalışanlara karşı sorumluluklar, sorumlu tedarik zinciri yönetimi gibi kurumsal sorumluluk ile ilgili diğer konuların da gelişmesine sebep olabilir. Kurumsal sorumluluk uygulamalarının arttığı pazarlarda denetimler artabilir ve maliyetler pahalılaşabilir. Böylece kâr etme odaklı yabancı yatırımcılar, kurumsal sorumluluk uygulamalarının arttığı bölgelerde çalışmak konusunda daha çekimser davranabilirler. Ancak Lim ve Tsutsui, yatıkları araştırmalarda hükümetlerin kurumsal sorumluluğa yönelik teşviklerinin oldukça önemsiz olduklarını bulmuşlardır. İlgili araştırmaya göre asıl anlamlı ve doğru orantılı ilişki, şeffaflık ve demokrasi ile kurumsal sorumluluk uygulamalarının yaygınlaşması arasında gözlemlenmektedir.

2.2.3. Küreselleşme Sürecinin Kültür ve Kimlik Üzerindeki Etkisi

Kültürel boyutlar kuramına göre dünya üzerindeki farklı toplumların kültürleri ayrıştırılabilir ve karşılaştırılabilir. Oysa küreselleşme ile ilgili tartışmaların yoğunlaştığı bir diğer konu, küreselleşmenin gelecek bir kültürel bütünleşmeye yol açabileceği iddiasıdır. Küreselleşme hakkında iyimser bakış açısına sahip düşünürler, günümüzde kültür farklarından doğan pek çok sorunun ileride küreselleşme sayesinde sona ereceğini ve gelecekte bütünleşmiş bir dünyada yaşanabileceğini ifade etmektedir. Küresel yoksulluğun son elli yılda önceki beş yüz yıla göre daha fazla azalmış ve son birkaç on yılda insanların refah düzeyinin neredeyse tüm bölgelerde önemli ölçüde artmış olduğunu değerlendiren raporlar bu görüşe kanıt olarak sunulmaktadır (Held ve McGrew, 2008, s. 41).

Dicken'a (2008, s. 358, 359) göre küreselleşme süreci ülkelerdeki ulusal faaliyetleri uluslararası faaliyetlerle bütünleştirmektedir. Eski dünyada var olan yerellikler, küreselleşen dünyada bölgeselliklere ve zamanla küreselliğe dönüşecektir. Bu bütünleşmenin kültürel dünya sınırlarını ortadan kaldırması beklenebilir.

Küreselleşmenin kültürel alana ilişkin etkileri oldukça kolay gözlemlenebilmektedir. Dünyanın çok farklı coğrafyalarındaki kitleler aynı popüler

küresel kültürü takip edebilmekte, daha önce belirli bir coğrafya ile anılan kültürel unsurlar artık dünyanın farklı noktalarında kendi yerelliğinden kopmuş bir şekilde var olabilmektedir. Bu küresel kültür harmanının örneklerini dünyanın her yerinde yaygınlaşan farklı ülke mutfaklarında, farklı müzik türlerinde, sanat etkinliklerinde ve günlük yaşam alışkanlıklarında bulmak mümkündür. Küresel kültür harmanının içinde yaşayan bireylerin kendilerini bir yerelliğe bağlı olarak görmektense dünyaya bütünsel olarak bir aidiyet duyabilecekleri -kozmopolitan bir hayat görüşünü benimseyebilecekleri- düşünülmektedir.

Bu sürecin kültürel kimliklere yönelik etkisi tartışma konusudur. Küreselleşmenin kültürel kimlikleri aşındıracağı ve bireylerin aynı ortak küresel kimlik üzerinde buluşacağı iddia edilebilir. Diğer tarafta ise küreselleşmenin kültürel kimlikleri aşındırmadan zenginleştirebileceğine yönelik görüşler vardır. Örneğin Tomlinson (2008, s. 320, 327), küreselleşme ile birlikte değişime uğrayan kültürel kimliklerin erozyona uğradığı eleştirisine karşı çıkmaktadır. Tomlinson bu savına örnek olarak Çin'de yer alan Batılı tarzda inşa edilmiş ve dünyaca ünlü pek çok mağaza barındıran alışveriş merkezlerinde aynı zamanda Çin'in tarihsel ve yerel giyim ürünlerinin de satılmasını gösterir. Çin kültürüne ait bu giysiler küreselleşme sayesinde tekrar güncel yaşamın içine dâhil olabilmektedir. Dolayısıyla yazara göre küreselleşme sadece Batı medeniyetinin kültür özelliklerinin yaygınlaştırmamakta, aynı zamanda yerel kültürün ve yeni kültürel yaklaşımların da ortaya çıkmasını sağlayarak kültürel kimliği zenginleştirmektedir.

Noris (2008, s. 340-344), büyük bir örneklem ile gerçekleştirilen Dünya Değerler Araştırması'ndan hareketle özellikle savaş sonrası nesillerde klasik anlamda bir ulus-devlete ve duygusal-milliyetçi bakış açlarına oranla, kozmopolit kimliğin yükseldiğini yorumlamaktadır. Kendisini yerel bir cemaat yerine küresel toplumla eşleştirenlerin dünya üzerindeki dağılımı homojen değildir. Kuzey Amerika ve Batı Avrupa'da bulunan kişilerin dünyadaki diğer bölgelere göre, kadınlara kıyasla erkeklerin ve küçük yerleşim bölgelerinden ziyade büyük şehirlerde yaşayanların, kozmopolit kimliğe sahip olma ihtimalleri daha yüksektir.

En önemli değişkenin ise eğitim durumu olduğu göze çarpmaktadır. Kendisini küresel toplumla eşleştirenler çok büyük oranda yüksek eğitimli kişilerdir. Noris, günümüzde az sayıda ve belli bölgelerde olmalarına rağmen mevcut eğilimlerle beraber kozmopolit kimliği benimseyenlerin sayısının gelecekte artacağını öngörmektedir.

Küresel kültür, dünyadaki farklı bireyleri kaynaştırıyor olsa dahi Robins'e göre bu etki sınırlıdır (2008, s. 287, 294). Küreselleşen kültürün melezleştirici bir etkisi vardır. Dünyanın farklı kıtalarında yaşayan insanlar aynı markalardan alışveriş yapmakta, aynı yemeği yemekte, aynı teknolojik ürünleri kullanmakta ve benzer hayat tarzları sürdürmektedir. Robins bu melezleşmenin dünyada bütünsel bir homojenleşmeye sebep olamayacağını ifade etmektedir. Robins'e göre küreselleşme çok boyutlu bir süreçtir ve bu çok boyutlu deneyimden her birey farklı sonuçlar elde etmektedir.

Smith (2008, s. 330, 331, 338), kültür kavramının tanımına değinerek küreselleşmenin dünya kültüründe bir bütünleşmeye sebep olabileceği fikrine tümüyle karşı çıkmaktadır. Smith'e göre kültür her zaman çoğulcu tanımını koruyacaktır. Dolayısıyla tek bir küresel kültüre ulaşmak, kültür olgusunun doğası gereği imkânsızdır. Smith'e göre kozmopolitan bir küresel kültür ideali oldukça sınırlı ve etkisiz bir kitle tarafından benimsenmiştir.

Kurumsal sorumluluk kavramı kaçınılmaz olarak kültürel yapılardan etkilenmektedir. Dolayısıyla küreselleşme sürecinin kurumsal sorumluluk kavramı üzerindeki kültürel etkisi de farklı yorumlara açıktır. Yukarıda değinilen görüşlerden hareketle, küreselleşen kültür ve kurumsal sorumluluk arasındaki ilişki iki farklı şekilde yorumlanabilir:

- a) Kültürel Bütünleşme: Küreselleşmenin sebep olacağı kültürel bütünleşme kurumsal sorumluluk ile farklı kültürlerin etkileşimini sınırlandıracak ve gelecekte bu etkileşimi anlamsız kılacaktır. Günümüzde kurumsal

sorumluluk ile ilgili farklı kültürel bakış açısı olsa dahi, ekonomik ve kültürel benzeşim, bu farklılıkları giderecektir.

- b) Kültürel Melezleşme: Küreselleşme bir yandan küresel bir kültür oluştururken, diğer yandan yerel kültürleri de küresel gündeme taşımaktadır. Dolayısıyla küreselleşme bir benzeşim değil melezleşmeye sebep olmaktadır. Böylece kurumsal sorumluluk kavramı ile ilgili farklı kültürel bakış açıları varlığını sürdürebilir.

2.3. GÜNÜMÜZDE KURUMSAL SORUMLULUK

Çağımızın sosyo-ekonomik koşullarında küresel büyük bir şirketin kurumsal sorumluluk yaklaşımına sahip olmamasının düşünülmemeyeceği görüşü yaygınlaşmaya başlamıştır (The Economist, 2008). Günümüzde kurumsal sorumluluk, pek çok büyük şirket ve bu şirketlerle iş ortaklığı olan diğer şirketler için neredeyse bir standart haline gelmektedir. Her geçen gün kurumsal sorumluluk alanında yeni girişimler, uyum programları, raporlar ve etkinlikler duyurulmaktadır. Aşağıda kurumsal sorumluluk alanının günümüzdeki uygulamaları ve kurumsal sorumluluk alanına yön veren kuruluşların etkilerine değinilmiştir.

2.3.1. Sosyal ve Etik Raporlama

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının uygulamaya nasıl dönüşmesi gerektiği bu konuyla ilgili kuramlarının yanıt vermeye çalıştığı temel sorulardan birisidir. Hayırseverlik faaliyetleri, kurumsal bağışlar, sosyal sorumluluk projeleri gibi daha çok kurumun dışında gerçekleşen etkinlikler daha çok şirketlerin itibarını yükseltmeye yönelik, kamuoyu takdiri kazanma çabası içinde olan uygulamalardır. Kurumun içinde gerçekleşen ve yönetsel bir perspektif sunan temel uygulamalar ise genellikle şirketlerin muhasebe ve denetim süreçlerine 'sosyal' boyutların eklenmesi üzerinden gerçekleşmektedir. Bu yaklaşım

şirketlerin paydaş mantığını benimsemeleri ve paydaşlar için değer yaratma gayreti içine girme isteklilikleri ile yakından ilgilidir. Sosyal denetim ve sosyal raporlama konusunda etkinlik gösteren şirketlerin sayısı özellikle 1990'lı yıllarda artış göstermiştir. Bu yöndeki uygulamalar genel olarak 3 başlık altında toplanmaktadır:

- 1- Sosyal Muhasebe: Şirketler kurumsal olarak tuttıkları hesap defterlerine sadece niceliksel değil, aynı zamanda niteliksel verileri de dâhil edebilirler. Böylece şirketler, hesap verilebilirlik yetkinliklerine sosyal etik ve çevresel etkiler konularını da dâhil edebilirler.
- 2- Sosyal Denetim: Şirketlerin toplumsal ve çevresel hassasiyetlerle sürdürdükleri yönetim süreçleri, dışarıdan sağlanan nesnel bir göz ile denetlenmekte ve onaylanmaktadır. Böylece şirket işleyişinin toplumsal, ahlaki ve çevresel hassasiyetleri denetleyen kuruluş tarafından onaylanmış olur.
- 3- Sosyal Raporlama: Sosyal muhasebe ve denetim ile ilgili gerçekleştirilen süreçler, kamuoyunun takdirine sosyal raporlar ile sunulmaktadır. Böylece paydaşlar, şirketlerin (ve kurumların) işleyişleri ile ilgili olarak düzenli olarak bilgilendirilmektedir (Zadek, 1997).

Bu uygulamalar ile kurumlar, sadece bir 'sorumluluk' bilincinin farkında olmakla yetinmemekte, 'hesap verebilir' olmak için çaba sarf etmektedir. Sorumluluk kavramını sadece önceden ayarlanmış kitleye (ör. hayırseverlik kapsamında yardım edilen bir grup) yönlendirilmesi yerine, iş süreçlerinin tüm etkileşimini ele almaya çalışan bu uygulamaların temelinde paydaş kuramının tüm paydaşları kapsayan sorumluluk anlayışının var olduğu söylenebilir.

Sosyal ve etik raporlama, kurumlar özelinde gösterilen çabalarla yayınlanmakta ayrıca pek çok uluslararası kuruluş tarafından standartlaştırılmaya

ve yaygınlaştırmaya çalışılmaktadır. Sadece raporlama ile sınırlı kalmayan uluslararası kuruluşların etkisine sonraki başlıkta değinilmiştir.

2.3.2. Uluslararası Kuruluşların Etkileri

Uluslararası kuruluşların kurumsal sorumluluk ile ilgili kararları, bu kavramın yaygınlaşması açısından önemli dönüm noktaları oluşturmaktadır. Bu kapsamda ABD'de 1971'de Ekonomik Kalkınma Komitesi (Committee for Economic Development) tarafından yayınlanan Ticari Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları (Social Responsibilities of Business Corporations) isimli kurumsal sorumluluk ile ilgili bir rehber niteliğinde olan rapor bir ilk olma özelliği taşır.

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) tarafından çok uluslu şirketlere ve uluslararası yatırımcılara toplumsal sorumluluğa sahip iş dünyası uygulamaları konusunda yol göstermesi amacıyla OECD Çok Uluslu Şirketler Rehberi yayınlanmıştır. İnsan hakları, çevre, rüşvetle savaş ve tüketici hakları gibi pek çok başlık hakkında bilgi içeren bu rehber en son 2011'de olmak üzere pek çok kez güncellenmiştir.

Birleşmiş Milletler'in 1972 düzenlediği İnsan Çevresi Konferansı ve 1987'de düzenlenen Brundtland Komisyonu toplantısı sürdürülebilir kalkınma kavramının uluslararası toplum tarafından tanınması ve kabul görmesini sağlamıştır. 1992'de düzenlenen Rio Çevre Zirvesi sonrasında Rio Çevre ve Kalkınma Deklarasyonu yayınlanmış, bu bildiriye yer alan 27 madde ile katılımcı ülkelerden sürdürülebilir kalkınmaya ilişkin ulusal eylem planları hazırlanması istenmiştir. Katılımcı ülkelerden sürdürülebilir kalkınmayı ulusal stratejilerle desteklemesini isteyen Birleşmiş Milletler'in çevre konferansları 1997'de ve 2002'de Rio'da düzenlenmeye devam etmiştir.

Dünya atmosferinde artan sera gazlarının ve yenilenebilir olmayan çevresel kaynakların kullanımının azaltılmasını amaçlayan, bir başka söylemle iklim değişimi hakkında yapılan uluslararası toplantılar Birleşmiş Milletler'in önderliğinde 1992'de başlamıştır. 1995'te imzalanan Berlin Yaptırımları gelişmiş

lkeler için sera gazı emisyon salınımı hedeflerini gündeme getirmiştir. 1997'de toplanan Kyoto Protokolü, 1992'deki Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği ereve Sözleşmesi'ni genişleterek katılımcı ülkelerin karbon emisyonu azaltma hedefleri doğrultusunda çalışmasını sağlamıştır. Kyoto Protokolü'nn yerini 2016'da Paris Antlaşması almış, iklim değişikliği ile ilgili ulusal eylem planları güncellenmiştir.

İş etiği, hesap verebilirlik ve şeffaflık kavramlarının daha geniş çevrelere yayılması ve bu kavramlar hakkında yapılan çalışmaların desteklenmesi konusunda 1980'de kurulan İş Etiği Kurumu (Business Ethics Society), 1987'de kurulan AccountAbility ve 1993'de kurulan Dünya şeffaflık rgt etkili olmuştur.

Avrupa çapında kurumsal sorumluluk ile ilgili faaliyetlerin özendirilmesi ve bu konudaki bilincin artırılması için 1996 yılında Avrupa'da faaliyet gösteren 57 şirket bir araya gelerek CSR Europe (Avrupa Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği) sivil toplum derneğini kurmuşlardır. CSR Europe, Avrupa düzeyinde kurumsal sorumluluk ile ilgili konuların savunuculuğunu yapan önemli uluslararası sivil toplum kuruluşlarından birisidir.

Sosyal raporlama ile ilgili uygulamaların artış göstermesi ile birlikte 1997'de Global Reporting Initiative (Küresel Raporlama Girişimi) faaliyete geçmiştir. Bu girişim ile daha çok şirketin sosyal rapor yayınlanması ve sosyal raporların belirli bir standarda göre hazırlanması amaçlanmıştır. Sosyal raporlama konusunda pek çok rehber hazırlayan, standart geliştiren ve etkinlikler düzenleyen Küresel Raporlama Girişimi hâlen dünyada en çok kabul gören KSS raporlama standartları arasında yer almaktadır.

2.3.3. Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi

Kurumsal sorumluluk uygulamalarının dünya çapında yaygınlaşmasında, Birleşmiş Milletler'in 1999'daki Genel Sekreteri Kofi Annan öncülüğünde ilan edilen, Küresel İlkeler Sözleşmesi (Global Compact) büyük pay sahibidir. Küresel İlkeler Sözleşmesi (KİS), tüm ticari şirketlere ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlara yapılan bir çağrıdır. İlan edildiği ilk yıllarda dokuz maddeden oluşan sözleşmeye,

2004 yılında yolsuzluk karşıtlığı maddesi eklenmiş ve toplam 10 maddelik ilkeler listesi tamamlanmıştır. KİS ilkeleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 6: BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin 10 Temel İlkesi

<p><u>İnsan Hakları</u> İlke 1: İş dünyası, ilan edilmiş insan haklarını desteklemeli ve bu haklara saygı duymalı İlke 2: İş dünyası, insan hakları ihlallerinin suç ortağı olmamalı</p> <p><u>Çalışma Standartları</u> İlke 3: İş dünyası çalışanların sendikalaşma ve toplu müzakere özgürlüğünü desteklemeli İlke 4: Zorla ve zorunlu işçi çalıştırılmasına son verilmeli İlke 5: Her türlü çocuk işçi çalıştırılmasına son verilmeli İlke 6: İşe alım ve işe yerleştirmede ayrımcılığa son verilmeli</p> <p><u>Çevre</u> İlke 7: İş dünyası çevre sorunlarına karşı ihtiyati yaklaşımları desteklemeli İlke 8: İş dünyası çevresel sorumluluğu artıracak her türlü faaliyete ve oluşuma destek vermeli İlke 9: İş dünyası çevre dostu teknolojilerin gelişmesini ve yaygınlaşmasını desteklemeli</p> <p><u>Yolsuzlukla Mücadele</u> İlke 10: İş dünyası rüşvet ve haraç dâhil her türlü yolsuzlukla savaşmalı</p>

Bir kuruluşun KİS imzacısı olabilmesi için o kuruluşun en üst düzeydeki yöneticisinin bu beyanını ifade eden bir mektup hazırlaması gerekmektedir. Böylece KİS, kurumlarda üst yöneticilerin istekliliği ile hayata geçirilmektedir.

Şüphesiz KİS, şirketlere Birleşmiş Milletler nezdinde bir görünürlük sağlayarak itibar kazandırmaktadır. KİS imzacısı şirketler, bu süreç sonunda herhangi bir yasal yaptırım veya denetim süreci yükümlülüğü altında girmemektedirler; yine de KİS imzacısı olmak düzenli sosyal raporlama faaliyeti içerisinde olmayı gerektirmektedir.

KİS üyeliği onaylanan kuruluşlardan her yıl KİS'in 10 ilkesini konu edinen bir rapor hazırlamaları istenmektedir. Dolayısıyla KİS imzacısı kurumlar, sadece insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele hakkındaki istekliliklerini bildirmekle kalmayıp, her yıl bu konulara ilişkin neler yaptıklarını ve nasıl ilerlemeler kaydettiklerini raporlamaktadırlar. Bu raporlar hem KİS'in resmi internet sitesinde hem kuruluşların kendi istedikleri mecralarda kamuoyunun bilgisine sunulmaktadır. Böylece KİS, sosyal raporlamanın dünya çapında

yaygınlaşmasına büyük bir katkı sağlamıştır. 2017 yılında 9000'den fazla şirketin ve 4000'den fazla kâr amacı gütmeyen kuruluşun etkin bir şekilde KİS süreçlerinde yer aldığı ifade edilmektedir (UN Global Compact, 2017).

Sonraki bölümde kurumsal sorumluluk kavramı hakkındaki kuramsal yaklaşımların tarihsel gelişimi ve günümüz kuramlarının ele aldığı temel yaklaşımlara yer verilecektir.

3. BÖLÜM: KURUMSAL SORUMLULUK KAVRAMI HAKKINDA GELİŞTİRİLEN KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

Kurumsal sorumluluk kavramı 20. yüzyılın başından itibaren akademik dünyanın ilgisini çekmeye başlamış, özellikle son 30 yılda bu konu hakkında birçok bilimsel çalışma sürdürülmüştür. Aşağıda kurumsal sorumluluk kavramını kuramsal (teorik) olarak ele alan yaklaşımlar bireylere ve kurumlara vurgu yapan yaklaşımlar olarak iki ayrı başlık altında incelenmiş; ayrıca kurumsal sorumluluk hakkındaki kuramsal tartışmalara yön veren görüşlere yer verilmiştir.

3.1. BİREYLERE VURGU YAPAN YAKLAŞIMLAR

Kurumsal sorumluluk kavramı, modern dünyada şirketlerin işlevinin nasıl olması gerektiği sorusuna yanıt aramaktadır. Bu düşüncelerin merkezinde dikkat edilmesi gereken temel konu, iş dünyasının çağdaş topluma karşı sorumluluklarının kapsamı ve bu sorumlulukların nasıl ifade edileceğidir. Sanayi Devrimi döneminden refah devletleri dönemi sonlarına kadar iş dünyasının sorumlulukları ağırlıklı olarak bireyler üzerinden düşünülmüştür. Dolayısıyla kurumsal sorumluluk yükümlülüğü kurumun tamamı için gözetilmemiş, genelde şirketin sahipleri, bazen de şirketlerin yöneticilerine indirgenmiştir.

Kurumsal sorumluluk hakkındaki ilk ve öncü çalışmalardan birisi Berle ve Means'in 1932 yılında yayınlanan *The Modern Corporation and Private Property* (Modern Şirket ve Özel Mülkiyet) isimli kitaplarıdır. Berle ve Means, (1932, s. 313) modern şirketin ileride modern devletlerle hem ekonomik hem siyasi düzlemlerde rekabet edebilecek bir güce sahip olabileceğini tahmin etmişlerdir. Berle ve Means, ileride devletlerin artan bir oranla şirketleri kontrol etmek isteyeceklerini ancak şirketlerin devamlı olarak güçlerini artırarak devletler kadar kuvvetli yapılara dönüşebileceklerini, hatta devletlerden daha etkili hâle gelebileceklerini iddia etmişlerdir. Dolayısıyla şirketler, toplumsal yapılanmanın ve ekonominin baskın formu haline geleceklerdir.

II. Dünya Savaşı döneminde kurumsal sorumluluk hakkında belirgin kuramsal görüşlere rastlanmamaktadır. Bunun nedeni II. Dünya Savaşı sırasında ve sonrasında dünya siyasetine egemen olan iki kutuplu Soğuk Savaş Dönemi'dir. Bu dönemde devlet, toplumsal sorumluluk ile ilgili beklentileri karşılamaya çalışmıştır. Doğu bloğunda Sovyet ülkeleri ve sosyalist cumhuriyetler devletin ekonomiyi kontrol etmesi ile, Batı bloğunda bulunan ülkeler ise karma ekonomik yapıları üzerinden sosyal politikalar geliştirerek halkın ihtiyaçlarına çözüm üretmeye çalışmışlardır.

İş dünyasının topluma ilişkin sorumluluklarına ilişkin kuramsal görüşler 20. yüzyıla kadar genel olarak kurumlara değil, kişilere odaklanmaktadır. Bu görüşe göre iş dünyasının topluma yönelik katkılarını güçlü ve zengin iş insanları üzerinden sunmaktadırlar. Bu yaklaşım, kurumsal sosyal sorumluluk kavramının isim babası olan Bowen'in, 1953 yılında kaleme aldığı "Social Responsibilities of the Businessman" (İş Adamının Toplumsal Sorumlulukları) isimli kitabında da görülmektedir.

Frederick, 1960 (s. 54-55) yılında yazdığı makalesinde özel sektördeki iş insanlarının toplumsal sorumluluklarının artan bir oranla daha fazla söz konusu edildiğini belirtir. Yazara göre bu durumun sebebi *laissez faire* (bırakınız geçsinler) dönemini sona erdiren kurumsal ve entelektüel değişimlerin sonucudur. Kurumsal değişim, serbest ekonominin, karma ekonomiye dönüşmesi ve piyasaların devlet planlarıyla merkezi olarak kontrol edilmeye başlanmasıdır. Entelektüel değişim ise çok yönlü bir fikirselleşmeyi ifade etmektedir. Buna göre psikoloji bilimi, rasyonel ekonomik insan kavramını sorgulamaktadır; sosyoloji, bireysel Robinson Crusoe'lar olduğumuz klasik davranış kuramlarını eleştirmektedir; felsefi yönden *laissez faire* düşüncesinin tüm dayanak noktaları eleştirilir hâle gelmiştir). Her ne kadar bırakınız geçsinler düşüncesi geride kalmış olsa da, iş dünyası ve iş insanları gittikçe daha fazla güç kazanmaktadırlar. Dolayısıyla yanıt bulunması gereken yeni soru iş insanlarının

artan güçlerini demokratik bir toplumda halk yararına nasıl kullanılması gerektiğidir.

Frederick (age., s. 56-61) iş dünyasının toplum yararına nasıl kullanılması gerektiği ile ilgili genel düşünce akımlarını 5 başlık altında gruplandırmaktadır:

- 1- Yöneticilere Güven Duyanlar: Bu grupta yer alanlar şirket yöneticilerinin vicdanlı kararlar alarak şirket gücünün kötüye kullanımını engelleyebileceğini düşünürler
- 2- Hıristiyan Etik: Bu düşünceye göre şirketlerde çalışan kişiler kendilerini sadece para kazanmaya çalışan tüccarlar olarak görmezler. Onlar, Hıristiyanlığın gerektirdiği ahlaki ideallere ulaşmaya çalışan inananlar olmalıdır.
- 3- Güç Dengesi Kurmak İsteyenler: Bu gruptakiler, iş dünyasının gittikçe artan gücünün olası kötüye kullanımının ancak toplumun diğer kesimlerinin de güçlenmeleriyle engelleneceğini düşünürler. Örneğin hükümet ve sivil toplum kendilerini sürekli güçlendirmek için uğraşmalı ve iş dünyası ile denge oluşturacak bir konuma gelmek için çaba göstermelidir.
- 4- Telaşlı Seyirciler: Bu düşüncedekilere göre iş dünyasının gittikçe güçlenmesi daha büyük bir sorunun (felaketin) sadece bir belirtisidir. İnsanlar ruhsal ve zihinsel olarak tek merkezli ve totaliter bir gücün egemenliği altına girmeye doğru sürüklenmektedir. Aldous Huxley ve George Orwell gibi ünlü anti-ütopya yazarları bu kampta yer alırlar.
- 5- Kapitalist Etiği Yeniden Tanımlayanlar: Bu gruptakiler değişen kurumsal yapıya uyum gösterecek, kapitalizmin tarihi ve gerçekleriyle olduğu kadar güncel yeniliklerle de barışık şekilde yeni bir kapitalist etik tanımı yapmaya çalışmaktadır.

Frederick, bu grupların hiçbirinin iş insanlarının toplumsal sorumluluklarını yeterince açıklayamadığını düşünmekte ve yukarıda gruplandırılan görüşlere olumsuz eleştiriler yöneltmektedir. Buna göre yöneticilere güven duyanlar ve Hristiyan etik yanlıları fazla romantik ve idealist bakış açılarıyla kapitalizmin gerçeklerini anlamak için naif kalmaktadır. Güç dengesi kurmak isteyenlerin yaklaşımları aslında *laissez faire* felsefesini hâlâ içinde barındırmaktadır fakat serbest bir ekonomik yapı içerisinde iş dünyası dışındaki toplumsal grupların göreceli olarak yeterince güçlenememeleri bu bakış açısının zayıflığını

göstermektedir. Telaşlı seyirciler, güncel gelişmelere çok güçlü ve ayakları yere basan eleştiriler sunmalarına rağmen, var olan sorunlara çözüm üretmemekte ve kronik bir kötümserliğe kapılmaktadırlar. Kapitalist etiği yeniden tanımlamak isteyenler ise bilinçli bir çaba ile güncel meseleleri anlayarak ve iş insanlarının toplumsal rollerini göz önünde bulundurarak daha kapsamlı kuramlar geliştirmelilerdir.

3.2. KURUMLARA VURGU YAPAN YAKLAŞIMLAR

Kurumsal sorumluluk ile ilgili kuramsal yaklaşımların 1970'lerden itibaren artış gösterdiği gözlemlenmiştir. Bu dönemde ortaya çıkan yaklaşımların ayırt edici özelliği iş dünyasının sorumluluklarının bireylerden çok şirketlerin ve diğer kurumların bütünü üzerinden tanımlanır hâle gelmesidir (Blowfield ve Murray, 2014, s. 40).

İş dünyasındaki sorumlulukları kurumlar üzerinden tanımlayan öncü yazarların başında Chamberlain gelmektedir. Chamberlain'e (1973, s. 77, 202, 204) göre kitabın yazıldığı sıralarda görülmekte olan toplumsal sorunlar ve çevresel kirlilik gibi meseleler, ileride ekonomi geliştikçe tüm dünyanın ortak sorunları haline gelecektir. Böyle bir dünyada şirketlerin sadece kendi ekonomik ilişkilerinden sorumlu olmaları beklenemez. Eğer ekonomi, dünyaya hâkim olan üst yapıyı kuracaksa şirketlerin toplumsal sorumlulukları aynı zamanda siyasi sorumluluklar olarak da adlandırılabilir. Böylece geleceğin dünyasında şirketler sorun yaratan günah keçileri değil, var olan sorunları sorumluluk sahibi ekonomik yaklaşımlarla çözen tüzel kişilikler olacaklardır. Chamberlain bu görüşü ile birlikte kurumsal sorumluluk ile pek çok sorunun çözülebileceğini düşünür. Öyle ki sadece belli başlı şirketlerin kendi etkilerinin farkında olmaları ve bu etkileri göz önünde bulundurarak sorumlulukla hareket etmeleri sayesinde büyük bir toplumsal devrimin hiç kan dökülmeden gerçekleşebileceğini iddia eder (age., s. 3).

Davis (1973, s. 314) de benzer şekilde iş dünyasında sorumluluklarını kişiler değil, kurumlar üzerinden görmektedir. Davis'e göre sosyal sorumluluk bireylerin davranışlarından daha fazlasını içermekte ve bir kurum olarak tüm şirketi ilgilendirmektedir. Davis'in düşüncesine göre iş dünyasının var olmasının meşruiyetini toplum sağlamaktadır. Toplum şirketlere bir gereksinim veya toplumsal görevi yerine getirmeleri için var olma hakkı vermektedir. Eğer bir şirket kendisine verilen bu hakkı sorumluluk ile kullanamazsa başka bir şirket bu boşluğu kullanacak ve toplumun beklentilerini karşılayacaktır. Davis bu anlayışı 'Sorumluluğun Demir Yasası' (Iron Law of Responsibility) olarak tanımlamaktadır.

Davis, kurumsal sorumluluk kavramını destekleyen ve bu kavrama karşı çıkan söylemleri bir araya getirmiştir. Tablo 7'de bir arada görülebilen bu söylemler, 1970'li yıllarda kurumsal sorumluluk kavramı hakkında akademik dünyada ayrıntılı ve derinlikli tartışmalar yapılabildiğini göstermektedir. Destekleyici ve eleştirici söylemlerin kendi içlerinde bir bütünlük arz etmediklerine dikkat etmek gerekir. Örneğin "Sorumluluk faaliyetleri ile birlikte toplumsal itibar güçlenir" görüşü, kurumsal sorumluluğu şirketlerin bakış açısından değerlendirerek desteklemektedir. Oysa "Eğer iş dünyası toplumsal sorunlarla uğraşmakta gecikirse, bu sorunların tedavisi daha fazla kaynak kullanımına mal olur" görüşü, kurumsal sorumluluğu toplumsal fayda merkezli bir bakış açısıyla ele almaktadır. Benzer şekilde "İş dünyası kendileriyle ilgili olmayan toplumsal konularda halka hesap vermek zorunda değildir" görüşü, kurumsal sorumluluğu şirket odaklı bir bakış açısıyla eleştirmektedir fakat "İş dünyası zaten toplumun her alanına etki eden bir güce sahiptir, kurumsal sorumluluk uygulamaları ile bu gücün daha fazla artırılmaması gerekir" söylemi kurumsal sorumluluğa toplum merkezli bir bakış açısıyla karşı çıkmaktadır. Dolayısıyla hem şirket merkezli hem toplum merkezli bakış açıları ile kurumsal sorumluluk anlayışını onaylamak veya eleştirmek mümkündür.

Tablo 7: Kurumsal Sorumluluk Kavramına Destek Veren ve Karşı Çıkan Söylemler

<i>Kurumsal sorumluluk kavramına;</i>	
<i>Destek Veren Söylemler</i>	<i>Karşı Çıkan Söylemler</i>

Kurumlar uzun dönemde hem kendilerinin hem toplumun çıkarlarına fayda sağlarlar	İş dünyasının yegâne amacı kâr edebilmektir, kurumsal sorumluluk şirketleri bu amaç için uğraşmaktan alıkoyar
Sorumluluk faaliyetleri ile birlikte toplumsal itibar güçlenir	Toplumsal ve çevresel sorunlarla uğraşmak zorunda bırakılan şirketler giderlerini artırmış olur, kaynak kullanımını zora sokar
İş dünyası toplumsal meşruiyetlerini (toplum nezdinde var olma nedenlerini) güçlendirirler	İş dünyası toplumsal sorunların çözümü için gereken toplumsal becerilerden yoksunlardır
Vergi indirimleri veya teşvik fırsatları kullanılarak devlet denetiminin sıklığı azaltılır	Şirketlerin kendilerine toplumsal amaçlar belirlerlerse öncelikli amaçları için çalışmaktan sapabilirler, ne ekonomik ne toplumsal hedeflerini gerçekleştirebilirler
Kurumsal sorumluluk uygulamaları ile şirketler sosyo-kültürel normlara uygun hareket etme imkânı bulurlar	Toplumsal sorumluluk ile ilgili çalışarak maliyetlerini yükselten şirketler uluslararası piyasada benzer sorumluluk uygulamaları yapmayan/yapmak zorunda olmayan firmalarla haksız koşullarda rekabet ederler
Şirket hissedarları sorumluluk ile ilgili uygulamaları destekleyebilirler ve uzun dönem kârlılıklarında bu uygulamaların işe yarayacağını düşünebilirler	İş dünyası zaten toplumun her alanına etki eden bir güce sahiptir, kurumsal sorumluluk uygulamaları ile bu gücün daha fazla artırılmaması gerekir
İş dünyasına toplumsal sorunların çözümü için bir şans verilmiş olur	İş dünyası kendileriyle ilgili olmayan toplumsal konularda halka hesap vermek zorunda değildir.
İş dünyası toplumsal sorunların çözümü için gerekli kaynaklara sahiptir	İş dünyasının toplumsal sorunlar ile ilgili çalışmalar yürütmesi toplumun geniş bir kitlesi tarafından desteklenmemektedir. Entelektüeller, devlet görevlileri, genel kamuoyu ve şirket sahiplerinin kendileri henüz kurumsal sorumluluk konusunda değişen görüşlere sahiptirler
İş dünyası toplumsal sorunları kâr edebildikleri işlere dönüştürerek çözüme kavuşturabilirler	
Eğer iş dünyası toplumsal sorunlarla uğraşmakta gecikirse, bu sorunların tedavisi daha fazla kaynak kullanımına mal olur	

(Kaynak: Davis, 1973, s. 313 – 321 [tablolaştırılmıştır])

Frederick, 1978 yılında yazdığı makalesi ile mevcut KSS anlayışı köklerinin 19. yüzyıla uzandığını ifade eder. Bu anlayışa göre iş dünyası ve toplum arasında organik bir bağ vardır. İş dünyası kâr etme önceliğini inkâr etmez ancak bu bağı kuvvetlendirmek için topluma gönüllü olarak hizmet eder. Bu

anlayış aşağıdaki soruya kesin bir yanıt verememektedir: Kurumsal sosyal sorumluluk sadece mevcut yasal düzenlemelere uyum sağlamak anlamına mı gelir, yoksa bu düzenlemelerin ötesine geçerek topluma gönüllü katkılar sunmayı da gerektirir mi? (1994, s. 152)

Frederick'e göre bu ikilem, kurumsal sosyal sorumluluk kavramının artık geride bırakılan bir dönemini (KSS₁) işaret etmektedir. Yeni kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı (KSS₂) ise şirketlerin etraflarındaki gelişmelere ne kadar hızlı ve önetkin bir şekilde tepki verebilmesi ile yakından ilişkili olacaktır. Bir başka deyişle KSS₂, bir şirketin sosyal baskılara ne ölçüde yanıt verebildiği ile ilişkilidir. KSS₂, KSS₁ döneminde yanıt verilmeye çalışılan ahlaki sorularla uğraşmaktan ziyade, daha uygulamaya dönük bir içeriğe sahiptir. KSS₁ ve KSS₂ arasındaki farklar aşağıdaki tabloda özetlenmektedir:

Tablo 8: KSS₁ ve KSS₂ Arasındaki Farklar

KSS ₁	KSS ₂
Ağır felsefi sorulara yanıt bulmaya çalışır	Yönetimsel bir yaklaşım geliştirir
Soyut ve anlaşılması zor	Uygulanabilir
Spekülatif genellemelere dayanır	Analitik yöntemlere dayanır
Ahlakçı	Faydacı
Tepkici (reaktif)	Önetkin (proaktif)
'Neden?' sorusuna yanıt arar	'Nasıl?' sorusuna yanıt arar

(Kaynak: Frederick, 1994, s. 155)

Jones (1980, s. 56-66) bu dönemde kurumsal sorumluluk kavramını sorgulayanlar arasında yer alır. Jones'e göre kurumsal sosyal sorumluluk yasalar ve hissedarların talepleri dışında şirketlerin toplumun faydası için gerçekleştirdikleri uygulamaların bütünüdür. Jones, kurumsal sosyal sorumluluk kavramını entelektüel açıdan kabul etmenin kolay ancak uygulamaya dökmenin zor olduğunu düşünür. Bu noktada kurumsal sorumluluk uygulamalarının bir amaç mı, yoksa süreç mi olduğu sorusu ortaya çıkar. Jones'e göre pek çok örnek şirketlerin kurumsal sorumluluk uygulamalarını kalıcı olmayan etkinlikler olarak ele aldıklarını göstermektedir. Oysaki sorumluluk kavramının şirketlerin kurumsal davranışlarına hâkim olacak bir etki kazanması için kurumsal sosyal sorumluluk

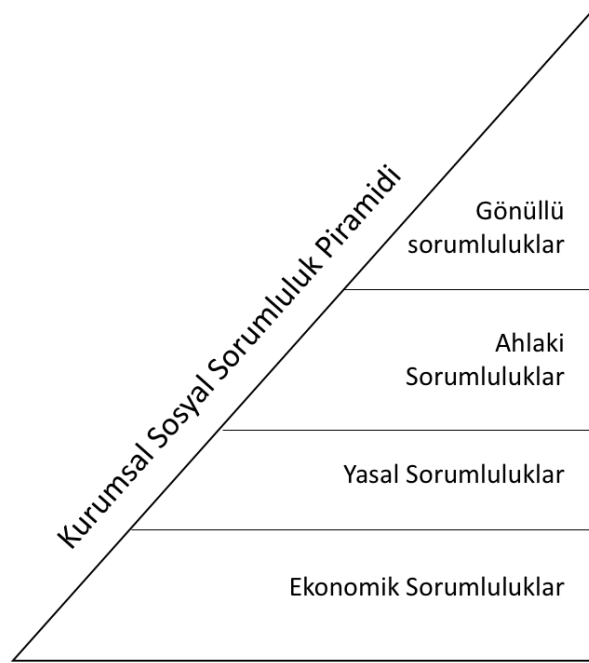
bir süreç olarak algılanmalı, kurumsal sorumluluğun nasıl uygulanacağı ve yerleşik bir yönetim anlayışına dönüştürüleceği üzerine daha çok çalışma yapılmalıdır. Ayrıca Jones, kurumsal sosyal sorumluluğun şirketlerin kendilerini toplumsal açıdan kontrol edebilmelerini sağlayacak bir mekanizma olabileceğini belirten öncü yazarlar arasında yer alır.

3.2.1. Carroll'un Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi

Archie Carroll'un 1979 yılında yayınladığı "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi" isimli şeması kurumsal sorumluluk kuramları ile ilgili önemli bir referans noktası sunmaktadır. Bu piramit genel olarak Maslow'un ünlü ihtiyaçların hiyerarşisi çalışması ile benzeşmektedir. Maslow'un hiyerarşisine göre insanların öncelikli olarak fiziksel gereksinimlerini karşılayabilmeleri gerekir. Bu yeterliliği sağlayanlar sırayla piramidin sonraki basamaklarında yer alan konulara ihtiyaç duyacaklardır.

Carroll'un kurumsal sorumluluğun öğelerini açıkladığı piramit, Şekil 2 'de görüldüğü üzere kurumların üstlenecekleri sorumlulukları hiyerarşik bir düzene göre açıklamaktadır. Carroll'a (1979, s. 499-501) göre şirketler öncelikle ekonomik sorumluluklarını yerine getirmelilerdir. Ekonomik sorumluluklar, şirketlerin toplumun istediği ürün ve hizmetleri sağlayarak ekonomiye katkı sağlamaları ve bunun karşılığında kâr etmeleridir. Günümüzde ancak ekonomik çarklar içerisinde kalabilen –veya bir başka deyişle kâr edebilen- şirketler varlıklarını sürdürebilirler. Sonrasında ulusal ve uluslararası yasal mevzuata uyum gerektirmektedir, bu sayede yasal sorumluluklar sağlanmaktadır. Carroll'a göre yasal ve ekonomik sorumluluklar birlikte yerine getirildiğinde işletmeler etik açıdan pek çok sorumluluğu yerine getirmiş olacaklardır. Yine de bu sorumlulukların dışında kalan, yasal mevzuatın ötesinde yer alan ahlaki konular da vardır. Dolayısıyla ahlaki sorumluluklar, şirketlerin yasal sorumluluklarının ötesine geçerek sadece ekonomik hesaplar sebebiyle yapılmayan etik davranışlarını da kapsar. Bir başka deyişle ahlaki sorumluluklar, ekonomik rasyonalitenin ve hukuki düzenlemelerin ötesinde sunulan sorumluluklardır. Gönüllü sorumlulukta ise işletmelerin topluma katkıda bulunmak için

hayırseverliğe ve yaşam kalitesini artırmaya yönelik etkinlikler gerçekleştirmeleri beklenmektedir. Böylece gönüllü sorumluluklar ile hayırseverlik yapan işletmeler toplumdan kazandıklarını topluma geri vermiş olurlar.



Şekil 2: Carroll'un Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi

(Kaynak: Carroll, 1979, s. 499)

Son 30 yılda işletmeler, kamuoyu tarafından şimdiye kadar eşi benzeri görülmemiş bir biçimde sorgulanmaya başlamışlardır (Carroll ve ark., 2003, s. 30, 31). Carroll, Adam Smith'in ünlü görünmez el kuramını kurumsal sorumluluk kavramını savunmak amacıyla kullanır. Adam Smith, (1972, s. 27) herkesin bencil olarak kendi çıkarını gözettiği –kusursuz liberal- bir ortamda uyumun kendiliğinden oluşacağını ve piyasa ilişkilerinin ortaya çıkaracağı görünmez elin pazarı düzenleyen ve kaynakların en etkili şekilde kullanımını sağlayan bir etkisinin olacağını dile getirir. Carroll, toplumun gereksinimlerini ve isteklerini en iyi pazaryeri dinamikleri üzerinden dile getirdiğini düşünmektedir. Eğer iş dünyası pazardaki talepleri karşılayabildiği ölçüde ödüllendiriliyorsa, toplum bazı isteklerini şirketlerin çıkarları ile iş birliği yaparak elde etmek isteğinde olabilir. Böylece ekonominin görünmez eli, işletmelerin kurumsal çıkarlarını toplumsal çıkarlara dönüştürmektedir.

3.2.2. Friedman'ın Kurumsal Sorumluluk Eleştirisi

Şirketlerin toplumsal sorumlulukları olması gerektiğini savunanlar kadar, bu yaklaşımın genel olarak toplum-ekonomi ilişkisine zarar vereceğini düşünenler de vardır. Nobel ödüllü ekonomist Milton Friedman savunuculuğunu yaptığı bu anlayışa göre şirketler sadece yasalara ve yatırımcılara karşı yükümlüdür. Friedman'e (1970) göre sadece bireylerin sorumlulukları olabilir. Şirketler, tüzel anlamda hayali bireyler olarak kendi yapay amaçları için sorumluluk sahibi olabilirler ancak iş dünyasının bütününün sorumlulukları olduğu söylenemez. Bir şirketin tek sorumluluğu, hukuka uygun olarak kâr etmektir. Eğer şirketler toplumsal amaçlar uğruna çaba gösterirlerse, yatırımcıların çıkarları ile toplumsal kesimlerin çıkarları çatışabilir. Bu nedenle şirketler ticari fırsatları değerlendirmek konusunda yetersiz kalabilirler ve sermayelerini yeterince artıramayarak ekonomik döngüye zarar verebilirler.

Friedman toplumsal sorumluluk amacıyla hareket eden bir şirket yöneticisinin her halükarda kurumsal kaynakların şirketin çalışma alanıyla ilgili olmayan bir alana yönelik kullanılacağını düşünür. Bu durum Friedman'a göre kaynak kullanımının ekonomik değil, siyasi mekanizmalara uygun olarak gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir ve bu anlayış sosyalizm ile benzeşmektedir. Dolayısıyla serbest piyasa ekonomisine ilişkin kurumsal görüşler, Carroll'da olduğu gibi kurumsal sorumluluk kavramına ilham veren bir anlamda kullanılabilir gibi, Friedman'ın bakış açısında görüldüğü üzere sosyal sorumluluk kavramının reddine de imkân sağlayabilmektedir.

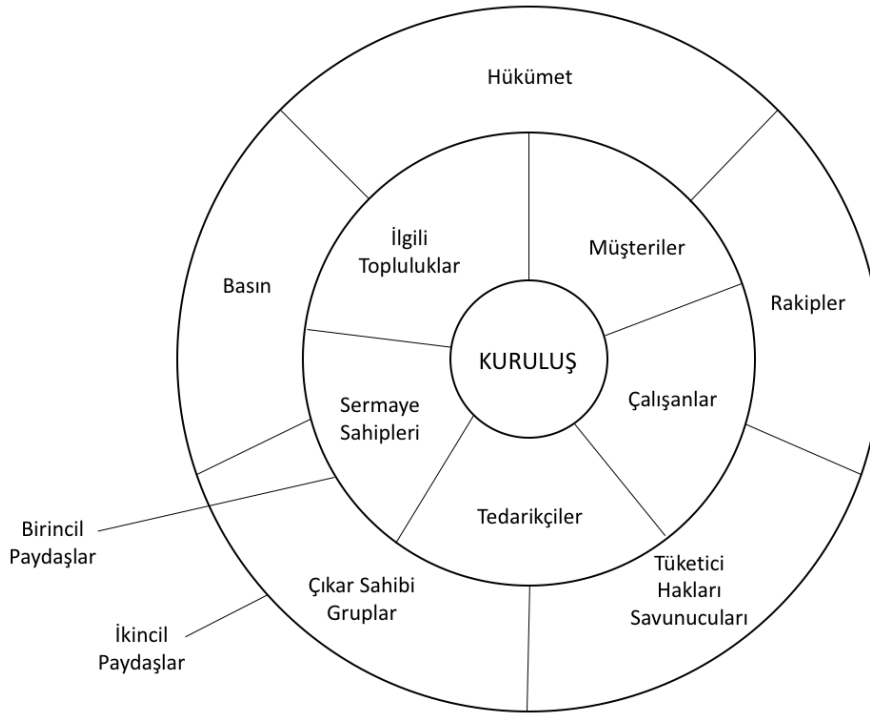
3.2.3. Paydaş Kuramı

Kurumsal sorumluluk ile ilgili olarak 1970'lerde ortaya çıkan önemi bir bakış açısı, paydaş kuramı adıyla anılmaktadır. Bu anlayış, öncelikli olarak etik ve toplum ile ilgili meselelerin iş dünyasının dışında konumlandırılmasına karşı çıkmakta, bu yaklaşıma 'ayırma tezi' ismini vermektedir. Ayırma tezini savunanlar, iş dünyasında sürdürülen ilişkilerin doğal seyrinde toplumsal veya ahlaki boyutlar olduğunu düşünmezler. İş ile ilgili konuların ahlaki ve toplumsal

konularla iç içe geçmesi olumlu sonuçlar doğurabilir ancak bu durum iş ilişkilerinin olağan seyrine yapılan bir eklentidir. Paydaş kuramına göre ise, iş ile ilgili kararlar etik bir içeriğe, etik ile ilgili kararların ise iş dünyasında bir etkiye sahiptir. Ayırma tezinin aksine, etik ve iş dünyasının iç içe geçmiş olduğunu öne süren bu anlayış, 'birleştirme tezi' olarak anılmaktadır.

Paydaş kuramının dayandığı temel konu sorumluluk duygusudur. İnsanların pek çoğu hareketlerinin neden olduğu etki ve sonuçların sorumluluğunu üstlenme eğilimindedirler. Bu genel sorumluluk duygusu, birleştirme tezi düşüncesi ile beraber düşünüldüğünde paydaş kuramı ortaya çıkmaktadır (Freeman ve ark., 2010, s. 7). Paydaş kuramının bir diğer önemli noktası 'paydaş' kavramına yapılan vurgudur. Paydaş, bir işin yapılmasını etkileyen veya o işin yapılmış olmasından etkilenen tüm bireyleri ve grupları kapsamaktadır (age., s. 9). Bir başka deyişle paydaş, bir işin yapılabilmesi için gerekli desteği sağlayan grupların tamamıdır (age., s. 26).

Olağan bir şirketin paydaşlarına pek çok örnek verilebilir: Çalışanlar, müşteriler, komşular, belediye, bakanlık, tedarik zincirinde yer alan diğer şirketler, rakipler, okullar, vs. Paydaşlar birbirlerinden farklı düzeylerde önem arz edebilirler. Söz gelimi gıda ürünü üreten bir şirket için müşteriler, çalışanlar ve sağlık bakanlığı yetkilileri diğer paydaşlarından daha önemli bir konumda yer alabilirler. Paydaş kuramı, tüm paydaşların haritalandırılıp önem sırasına göre gruplandırılması ve bu gruplara karşı gerekli sorumluluk duygusu ile hareket edilmesini öne sürer. Şekil 3'te olası bir kuruluşun paydaşlarını nasıl haritalandırabileceği gösterilmektedir. En önemli paydaşlar birincil grupta yer almaktadır.



Şekil 3: Paydaş Haritalandırması
(Kaynak: Freeman ve ark., 2010, s. 24)

Şirketler yasal düzlemde, Milton Friedman'ın da ifade ettiği gibi, sadece hukuki sisteme ve hissedarlarına karşı sorumludurlar ancak paydaş kuramına göre kurumlar tüm paydaşlarına karşı sorumlu olmalıdırlar. Tüm paydaşlara iş dünyasının gereklilikleri ile ama etik ilkelerden vazgeçmeksizin sorumlulukla davranılması gerekir. Paydaş kuramına göre hem iş dünyasına hâkim olan dengeler (ör. ticari ilişkiler içerisinde kâr etmenin zorunlu olması) hem de etik ilkelerden vazgeçmemek aynı düzeyde önemlidir. Bu iki alan birbirinden farklı düşünülemez. Bu tutum paydaş kuramının çekirdeğini oluşturur. Paydaş kuramının temel eleştirisi, toplumsal meselelerin neden oldukları ekonomik sonuçlardan, ekonomik meselelerin de toplumsal sonuçlarından izole edilerek düşünülmesidir. Bu anlamda 'kurumsal sosyal sorumluluk' terimine ciddi bir eleştiri yöneltilmektedir. Kurumların sosyal sorumluluklarını olağan süreçlerine ilave edilen bir eklenti gibi veya gönüllü bir eylem gibi görülmesi paydaş kuramının kavramsal temelini oluşturan birleştirme tezine aykırı olarak görülmektedir. İş dünyası ilişkileri, ticari kazancın elde edilmesi ile ilişkilendirilmekte, kurumsal sosyal sorumluluk ise elde edilen kârın harcanması

ile ilgili olarak düşünölmektedir (age., 2010, s. 42, 241). Bu ayırım, iş dünyasının ortaya çıkardığı tüm sonuçları tüm paydaşlar nezdinde bütönlükçü bir şekilde ele almaya çalışan paydaş kuramına ters düşmektedir.

3.3. KURUMSAL SORUMLULUK YAKLAŞIMLARININ TİPOLOJİSİ

Garriga ve Mele, literatürdeki kurumsal sorumluluk kuramlarını 4 ana başlıkta toplamaya çalışmışlardır. Bu sınıflandırmada yer alan başlıklar, Talcott Parsons'un önlü 'Dörtlü Eylem Şeması' (AGIL)³ ile ilişkilendirilmiştir. Parsons'a göre her toplumsal kültürel sistemin 4 temel ihtiyacı bulunur. Bunlar uyum, amaca yönelme, bütönlüşme ve örneğın korunması (örüntü sürdürme veya gizil örlüntü koruma adlarıyla da anılmaktadır) ihtiyaçlarıdır. Kurumsal sorumluluk ile ilgili kuramlar da kendi kendisine yeten bir toplumsal sistem oluşturabilmek amacıyla bu 4 temel ihtiyacı göz önünde bulundurmalıdır.

Garriga ve Mele'ye (2004, s. 52, 53) göre kurumsal sorumluluk ile ilgili kuramlar da bu ihtiyaçlara yönelik çözümler üretmeye çalışmışlardır ancak literatürdeki kuramlar, bu ihtiyaçların en çok hangisine odaklandıkları üzerinden 4 farklı gruba ayrılabilirler. Uyum ihtiyacını vurgulayan kuramlar, şirketlerin en çok ekonomik döngü içerisinde yer alabilmelerini önemsemektedirler. Amaca yönelme ihtiyacı üzerinden şekillenen kuramlar ise şirketlerin kurumsal sorumluluk sayesinde siyasi bir güç elde etme çabalarına odaklanır. Şirketlerin toplumun kendilerinden beklentilerini karşılayarak süreklilik ve büyümeye katkı sağlarnası, bütönlüşme ihtiyacını öne çıkaran kuramlarda daha çok görölmektedir. Son olarak iş dünyası ve toplum arasındaki ilişkinin ahlaki değerlerde saklı olduğunu kabul eden kuramlar ise kültüre ve değerlere vurgu yaparlar.

Bu yaklaşıma göre (age.) kurumsal sorumluluk kuramları aşağıdaki 4 başlık ile özetlenebilmektedir:

³ AGIL: Uyum (A-Adaptation), Amaca Yönelme (G-Goal Attainment), Bütönlüşme (I-Integration), Gizli ÖrneK Koruma veya Gerilim Yönetimi (L- -Latency)

- İşlevsel kuramlar: Bu grupta yer alan kuramlara göre şirketlerin tek görevi refahın yaratılmasıdır. Dolayısıyla şirketlerin toplumsal etkinlikleri ancak ekonomik bir değer yaratımı söz konusu ise kabul edilebilir. Örneğin Milton Friedman'ın (1970) dile getirdiği şirketlerin tek sosyal sorumluluklarının kâr etmek olduğu yönündeki görüş bu kapsamda değerlendirilebilir.
- Siyasi Kuramlar: Bu kuramlar şirketlerin artan siyasi ve toplumsal güçlerini vurgularlar. Dolayısıyla şirketler toplumsal görevlerini kabul edecekler ve toplumsal işbirlikleri gerçekleştireceklerdir. Örneğin Davis'e göre (1973) şirketlerin meşruiyetlerini toplumun kendilerine izin verdiği iş dünyası alanındaki sorumluluklarını yerine getirerek kazanmaktadırlar. 'Sorumluluğun Demir Yasası' adı verilen bu anlayış siyasi kuramlar arasında yer almaktadır.
- Bütüncül Kuramlar: Bu gruptaki kuramlar toplumun taleplerini şirketlerin işleyişleri ile bütünleştirirler. Şirketlerin varlık ve büyüme sebepleri toplumlardır, dolayısıyla şirketler toplum için çalışmalılardır. Toplumdaki tüm paydaş gruplarının göz önünde bulundurulması ve kurumsal sorumluluk uygulamalarının tüm paydaşları içerecek şekilde kurgulanmasını hedefleyen paydaş kuramı, bütüncül kuramlara örnek gösterilebilir.
- Etik Kuramlar: Etik kuramlara göre iş dünyası ve toplum arasındaki ilişki etik değerler üzerinden kurulmaktadır. Dolayısıyla bu gruptaki kuramlar etik değerleri kurumsal sorumluluk kavramının en önemli bileşeni olarak kabul etmektedir. Bu gruptaki kurumsal sorumluluk anlayışı, sürdürülebilir kalkınma, evrensel haklar ve ortak çıkarlar kavramlarının altını çizmektedir. Dolayısıyla Birleşmiş Milletler'in başta Küresel İlkeler Sözleşmesi olmak üzere pek çok çağrısı etik kuramlar üzerinden şekillenen kurumsal sorumluluk kuramlarına örnek gösterilebilir.

Blowfield ve Murray (2014) modern kurumsal sorumluluk kavramının gelişiminde etkili olan süreçleri bir araya getirmeye çalışmışlardır. Tablo 9'da görüldüğü üzere kurumsal sorumluluk kavramının günümüzdeki anlamıyla ortaya çıkışı 1930'lu yıllara dayandırılmaktadır. II. Dünya Savaşı ve beraberinde gelen iki kutuplu soğuk Savaş dönemi 1960'lı yıllara kadar kurumsal sorumluluk hakkındaki çalışmaların azalmasına sebep olmuştur. 1970'li yıllardan itibaren konuyla ilgili kuramsal tartışmalar hız kazanmıştır. Bu hareketliliğin bir sonucu olarak paydaş kuramı 1980'lerden itibaren literatüre hâkim olan en güçlü kuramlar arasında yer almıştır. Soğuk Savaş döneminin bitişi ile birlikte serbest piyasa ekonomisi dünya genelinde hâkimiyetini artırmış ve küreselleşme süreci

hız kazanmaya başlamıştır. Kurumsal sorumluluk kavramı ekseninde gelişen sosyal raporlama gibi pek çok kavram ve yönetim modeli 1990'lı yıllarla beraber artış göstermiştir. Ayrıca 1990'lı yıllardan sonra sanayileşme sürecinin çevreye ilişkin olumsuz etkilerinin ve iş dünyasının bu konudaki sorumluluklarının çevresel yönetim ve sürdürülebilir kalkınma kavramları ile birlikte gündeme gelmeye başlaması dikkat çekicidir.

Tablo 9: Kurumsal Sorumluluk ile İlgili Kavramların Zaman Çizelgesi

	1930	1940	1950	1960	1970	1980	1990	2000
Kurumsal sorumluluk hakkında yazılan ilk yazılar	■							
Refah devletinin ortaya çıkması		■						
Avrupa'da ulus devletler ve komünist bloğun ayrışması, Soğuk Savaş döneminin başlaması		■	■					
İş dünyası ve toplum ilişkisi ile ilgili tartışmaların yeniden başlaması				■				
Kişilerin sorumlulukları yerine şirketlerin sorumluluklarının sorgulanmaya başlanması					■			
Sorumluluğun doğasına ilişkin tartışmalar					■	■		
Paydaş kuramının ortaya çıkışı						■		
Bir yönetim uygulaması olarak kurumsal sorumluluk					■	■		
Çevresel yönetim							■	
Kurumsal sosyal performans							■	
Paydaş katılımı							■	■
İş dünyası ve fakirlik çalışmaları								■
Sürdürülebilirlik								■

(Kaynak: Blowfield ve Murray, 2014, s. 43)

3.4. GÜNÜMÜZDE KURUMSAL SORUMLULUK KURAMLARI

Kurumsal sorumluluk alanında yaşanan gelişmeler sonrasında bu kavrama ilişkin bakış açıları oldukça çeşitlenmiştir. Blowfield ve Murray (2014, s. 43), günümüzde kurumsal sorumluluk ile ilgili yaklaşımları üç soru üzerinden ele almaktadırlar:

- I. İş dünyasının sorumlulukları ne anlama gelir?
- II. Kurumsal sorumluluk neye yöneliktir?
- III. Kurumsal sorumluluk kime yöneliktir?

İlk soru iş dünyasının üstleneceği sorumluluk alanlarını temellendirmeye yöneliktir. Paydaş kuramının savunucuları kurumsal sorumluluğun tüm paydaşları gözetmesi gereken bir anlayış olduğu görüşündedir. Oysa hayırseverlik gibi dışa dönük kurumsal sorumluluk uygulamaları veya çalışanların motivasyonlarını artırmaya yönelik sosyal sorumluluk projeleri gibi faaliyetler, kurumsal sorumluluk kavramını hukuki gerekliliklerin ötesinde bir ek uygulama alanı olarak tanımlamaktadır.

Bir ek uygulama alanı olarak ele alındığında, kurumsal sorumluluk, şirketlerin belirli bir kârlılık seviyesinde olmayı ön koşul olarak gerektirir. Şirketler kazançları elverdiğince hayırseverlik gibi faaliyetleri üstlenebilirler. Oysaki kurumsal sorumluluğun iş ile ilgili tüm faaliyetleri kapsamaması gerektiğini düşünenlere göre sorumluluk kavramı, şirketlere uzun dönemde sürdürülebilir kazanç sağlamalarını mümkün kılacak bir etkidir.

İkinci soru kurumsal sorumluluğun hareketli ve değişken yapısına göre çeşitlenebilmektedir. Her farklı kurum, içinde bulunduğu ticari, siyasi ve sosyal ilişkilere göre kurumsal sorumluluğunu yönelteceği alanları yeniden tanımlayabilmektedir. İş dünyası ve toplumun etkileşimine bağlı olarak kurumsal sorumluluğun yöneldiği alanlar istihdamın çeşitlendirilmesi, toplumsal meselelere karşı duyarlılıklar, fakirliğin önlenmesi, eğitimin desteklenmesi veya çevreye katkı sağlanması gibi pek çok farklı konuya yönelebilmektedir.

Kurumsal sorumluluğun yöneleceği konular aynı zamanda ülke ekonomilerini şekillendiren farklı düzeylerdeki kapitalist ilişkiler ile de ilgilidir. Örneğin ABD’de devlet, eğitim, sağlık ve emeklilik gibi pek çok konuyu özel sektöre bırakmış durumdadır. Dolayısıyla topluma yönelik sorumluluklar özel sektör tarafından ‘açıkça’ üstlenilmektedir. Oysa refah devleti geçmişi olan Avrupa ülkelerinde bu alanlar devlet tarafından kontrol edilen bir sistem çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu düzlemde şirketler, toplumsal konulara katkı sunan pek çok kurumdan bazıları olarak ‘örtük’ bir işlev üstlenirler. ABD’de şirketler toplumsal değerleri temsil eden ve sosyal sorunların çözümü için kendisini yetkin hisseden kuruluşlar olarak ön plana çıkabilirken, Avrupa’da şirketler toplumsal faydaya hizmet eden pek çok aktörden sadece bazılarıdır. Bu ayırım, literatürde ‘açık kurumsal sorumluluk’ ve ‘örtük kurumsal sorumluluk’ olarak adlandırılmaktadır (Morsing, 2006, s. 332, 333).

Kurumsal sorumluluğun kime yönelik olduğu sorusu ile en fazla paydaş kuramı ilgilenmiştir. Paydaş kavramının hem akademik literatürde hem özel sektörde kabul görmesi ve günümüzde geniş çevrelerce kullanılması, kurumsal sorumluluğun artık sadece şirketin sahipleri ile ilgili olmayan, şirketin tüm etki alanını ilgilendiren bir kavram olarak anlaşılmasına katkı sağlamıştır. Günümüzde pek çok yönetsel yaklaşım, kurumsal sorumluluk uygulamalarının odaklanması gereken toplulukların nasıl seçilmesi ile ilgili yöntemler önermektedir.

Yukarıda belirtilen soruların tümü, kurumsal sorumluluğun gönüllülük veya zorunluluk olarak ele alınmasına yönelik tartışma ile yakından ilgilidir. Kurumsal sorumluluk kavramı, şirketler için bir ek uygulama kümesi olarak algılanırsa, bu sorulara verilecek yanıtlar genellikle hayırseverlik odaklı, toplumsal itibar kazanmaya çalışan yaklaşımları yansıtacaktır. Diğer yandan kurumsal sorumluluğu kurumun işleyişinin bütününde ele alacak bir anlayış, yukarıdaki sorulara daha derinlikli yanıtlar aramakta, sorumluluk kavramını, kurumsal sürdürülebilirliğin temeli olarak görmektedir.

Sonraki bölümde kurumsal sorumluluk kavramını şekillendiren finansal-olmayan etkenlere yer verilecektir. Bu etkenler araştırmanın modeli doğrultusunda kültürel boyutlar, din ve geleneksel yapı başlıkları altında incelenecektir.

4. BÖLÜM: KURUMSAL SORUMLULUK KAVRAMINI ŞEKİLLENDİREN FİNANSAL OLMAYAN/KÜLTÜREL ETKENLER

Önceki bölümlerde kurumsal sorumluluk kavramının genel olarak Anglosakson ülkelerdeki kapitalist değer yargılarına bağlı olarak geliştiğine, dolayısıyla öz çıkarın korunmasının temel ilke olarak kabul edildiğine değinilmişti. Uygulayıcı kuruluşa ve hedef kitleye eş zamanlı olarak fayda sağlaması beklenen kurumsal sorumluluk uygulamalarının, böylece kısa ve uzun vadede kurumlara kârlılık, verimlilik, saygınlık gibi kazanımlar getirmesi beklenmektedir. Bu maddi kazanımlar nedeniyle kurumsal sorumluluk ile finansal çıkar odaklı sonuçlara ulaşılması amaçlanmaktadır.

Anglosakson olmayan ve çağdaş kurumsal sorumluluk kavramıyla küreselleşme sürecinin etkisiyle tanışmış Türkiye gibi ülkelerde ise kurumsal sorumluluk anlayışı finansal olmayan -veya bir başka söylemle- kültürel etkenler ile şekillenebilmektedir. Bu bölümde, bu tez çalışmasının Şekil 1’de verilen kavramsal yaklaşımı doğrultusunda kurumsal sorumluluk anlayışını etkileyen kültürel etkenler ele alınacaktır.

Kapitalizm ve kurumsal sorumluluk, kültürel etkilerden bağımsız değildir. Kurumsal sorumluluk ile ilgili literatür, her ne kadar Anglosakson ülkeler tarafından geliştirilmiş olsa da iş dünyası ve toplumsal fayda arasındaki ilişkiye yönelik uygulamalar sadece Batı’ya özgü değildir. En yalın haliyle ‘açgözlülüğün kontrol edilmesi’ olarak özetlenebilecek öğretiler, Hıristiyanlıktan Budizm’e kadar tüm dinlerde ve Antik Yunan’dan Hint felsefesine kadar pek çok düşünce sisteminde mevcuttur (Blowfield, Frynas, 2005, s. 501).

Ticaretin toplumsal faydaya etkisi ve doğru iş yapma fikirlerine yönelik kültürel-tarihsel kökenli anlayışlar, çağdaş kurumsal sorumluluk fikri ile etkileşim içerisine girmektedir. Dolayısıyla özellikle Anglosakson olmayan ülkelerdeki kurumsal sorumluluk anlayışı finansal çıkar odaklı olmayan, kültürel yapı ve tarihsel özelliklerden etkilenmektedir.

Bu çalışma kapsamında kurumsal sorumluluk kavramını şekillendiren finansal-olmayan etkenler, üç alt başlık altında ele alınmıştır. Öncelikle bir ülkedeki kurumsal sorumluluk kavramı, o ülkeye ait kültürel değer yargılarından etkilenmektedir. Bu tez çalışmasında ulusal kültürel değerlerin anlaşılması konusunda ilk defa Geert Hofstede tarafından geliştirilen kültürel boyutlar kuramından yararlanılmıştır. Hofstede'in kültürel boyutlar kuramı, kültürün toplumun değer yargıları üzerindeki etkisini ve bu değerlerin bireylerin davranışlarına nasıl etki ettiğini göstermektedir. Bu değer yargıları ve davranış biçimleri, aynı zamanda iş dünyası ilişkileri, ticari ahlak anlayışı ve toplumun iş dünyasından beklentileri üzerinde de etkilidir. Böylece kültürel boyutlar kuramı, kurumsal sorumluluk ve kültürel özelliklerin etkileşimini incelemek için de elverişli bir içerik sunmaktadır.

Dini değerler, bireylerin ruhsal yaşantılarını doğrudan etkilediği gibi, aynı zamanda günlük yaşantılarını da şekillendirmektedir. Kısaca 'doğru insan' olmayı öğretmeye çalışan dini inanç sistemleri, bireylerin sosyal yaşantılarının yanı sıra ticari kararlarına da etki etmektedir. Dolayısıyla din, kurumsal sorumluluk algısını şekillendiren en önemli finansal-olmayan etkenler arasında yer almaktadır. İkinci alt başlıkta din ve kurumsal sorumluluk ilişkisine değinilecek, Türkiye'deki en yaygın din İslam olduğundan bu ilişki özellikle İslami kavramlar üzerinden ele alınacaktır.

Son olarak üçüncü alt başlıkta dünya üzerindeki farklı tarihsel-geleneksel yapıların kurumsal sorumluluk anlayışını nasıl içselleştirebildikleri hakkında örnekler verilecektir. Ülkelerin tarihlerinde yer alan düşünce farklılıkları, felsefi akımlar, sosyo-ekonomik çeşitlilik gibi etkenler, evrensel geçerliliği olan bir kurumsal sorumluluk anlayışının ortaya çıkmasını imkânsız kılmaktadır. Sadece Avrupa'da dahi, Anglosakson, İskandinav, Akdemizli, Doğu Avrupalı, Merkez Avrupalı gibi başlıklarla farklı kurumsal sorumluluk anlayışlarından bahsedilebilmektedir (Argandona ve Hoivik, 227).

4.1. KÜLTÜREL DEĞERLER VE KURUMSAL SORUMLULUK

Sosyal bilimlerin en önde gelen kavramlarından birisi olan kültür, insan toplumunun sembolik ve öğrenilmiş yönlerini anlatan genel bir terim olarak kullanılmaktadır (Marshall, 1999, s. 442). Kültürün temelinde değerler yatmaktadır. İnsanlar içinde buldukları toplumun kültürü ile bu değerleri içselleştirir ve dünyayı bu değerler sayesinde anlamlandırır. Kültürel yapıların oluşmasını sağlayan gelenekler, değerler, normlar, inançlar ve semboller bir nesilden diğerine aktarılır. Kültürel yapının bileşenleri buz dağı benzetmesi ile anlatılabilmektedir. Buna göre buzdağının su üzerinde görülen kısmında insanların günlük hayatlarını şekillendiren popüler kültür bulunmaktadır. Suyun altında kalan ara bölgede ise kültürel yapının içerdiği semboller, anlamlar ve normlar yer almaktadır. Buz dağının suyun en derin kısmında yer alan büyük hacimli temelinde ise gelenekler, inançlar ve değerler vardır (Ting-Toomey ve Chung, 2012, s. 16).

İnsan farklı çevresel koşulların etkisi altında farklı bireysel ve toplumsal dinamiklerle çevrilidir. Bu nedenle farklı koşulların etkileşimleri farklı kültürlerin oluşmasına yol açmıştır. İnsanlar toplumsallaşma sürecinde sürekli değişim halinde olan kültür tarafından şekillendirilmektedir. Benzer toplumsallaşma sürecini yaşayan insanlar kendi aralarında bir bağ geliştirmektedir ve bu bağ, 'kimlik' adı verilen toplumsal yapının özünü oluşturmaktadır (Emiroğlu ve Aydın, 2003, s. 521).

Kültürleri analiz etmenin yollarından biri farklı kültürler arasında karşılaştırma yapmaktır. Kültürlerin benzeşen ve ayrışan yönlerinin tespit edilmesi konusunda en öne çıkan ve bu tez çalışmasında da kullanılan çalışma, Geert Hofstede'in Kültürel Boyutlar isimli kuramıdır. Hofstede'in yaklaşımına göre bir ulusal kültürün değer yargıları, altı kültürel boyut üzerinden incelenebilmektedir. Bu boyutlar güç aralığı, bireycilik-toplumculuk, belirsizlikten kaçınma, uzun veya kısa döneme yönelme, erkeksilik-kadınsılık ve heveslilik-kısıtlılık başlıkları ile isimlendirilmiştir. Farklı ülkelerdeki hâkim kültürel özellikler

bu altı farklı boyutun her birinde yer alan, iki kutuplu bir eksen üzerinde farklı kompozisyonlar sunmaktadır.

Bu çalışma kapsamında Hofstede tarafından tanımlanan altı farklı kültürel boyuttan, iş dünyası ilişkileri ve araştırmanın kapsamı ile daha fazla ilgili olan dört kültürel boyut incelenmiştir. Bu sebeple dışarıda bırakılan kadınsılık-erkeksilik kültürel boyutu, toplumsal cinsiyet rollerinin toplumsal ilişkilere yönelik etkilerine odaklanmaktadır. Heveslilik-kısıtlılık kültürel boyutu ise bireylerin farklı kültürlerde kişisel heveslerini gerçekleştirmek konusunda ne kadar özgür hissettikleri ile ilgilidir.

Günümüzde Hofstede'in kuramı, kültür araştırmaları konusunda en fazla başvurulan yaklaşımların başında gelmektedir. Ayrıca kurumsal sorumluluk kavramı hakkında yapılan bazı araştırmalarda da kültürel boyutlar kuramı kullanılmış, kültür boyutlarının kurumsal sorumluluk ile ilgili konulara etkisi incelenmiştir (Williams ve Zinkin, 2008; Katz ve ark., 1999).

4.1.1. Kültürel Boyutlar Kuramı ve Kültür Boyutları

Kültürel boyutlar kuramının şekillendiren beş temel kültür boyutunun açıklamaları ve bu boyutların çalışma yaşantısına yönelik olası etkileri aşağıda verilmiştir. Kültürel boyutların iş dünyasına yönelik etkileri, doğrudan kurumsal sorumluluk kavramı ile ilgili konular üzerinde de belirleyicidir.

4.1.1.1. Güç Aralığı Kültür Boyutu

Güç aralığı boyutu, bir organizasyondaki güç odağının dengeli bir şekilde dağılıp dağılmadığını sorgulamaktadır. Güç aralığının dar olduğu ülkelerde çalışanlar yöneticileri ile ters düşmekten çekinmemektedir. Güç aralığı geniş olan ülkelerde ise çalışanlar, patronlara fikirlerini rahatlıkla ifade edememektedir. Bu ülkelerde patronların karar alma süreçleri çoğunlukla otokratiktir. Bir diğer söylemle, güç aralığı düşük ülkelerdeki güç sahipleri ve yönetilen kesim arasında

karşılıklı bağlılık duygusu gelişmiştir ve bu kesimler arasında demokratik bir ilişki kurulabilmektedir. Geniş güç aralığına sahip ülkelerde ise güç sahipleri ve yönetilenler arasında açık bir kutuplaşma görülmektedir. Daha az güce sahip kesimler, ya güçlülere bağlılığı kabul etmekte ya da memnun olmadıkları yöneticilerle beraber çalışmayı tümüyle reddetmektedir (Hofstede ve Hofstede, 2005, s. 61).

4.1.1.2. Bireycilik – Toplumculuk Kültür Boyutu

Topluluğun çıkarlarını bireyin çıkarına tercih eden kültürler toplumcu, bireyin çıkarını ön planda tutan kültürler ise bireyci kültür özelliklerine sahiptir. Toplumcu kültürlerde aile üyeleri birbirlerine yakın yaşarlar ve yakın ilişki kurarlar. Bu kültürlerde 'biz' ön plandayken, bireyci kültürlerde 'ben' daha önemlidir. Toplumcu kültürlerde iş yeri ilişkileri duygusal bir karakter kazanır. Aynı yerde çalışan kişilerin arasında sadece bireysel çıkar ile açıklanamayacak bağlılıkların oluşması beklenir. Böyle toplumlarda çalışılan iş yeri bir aile kişiliği kazanır. Dolayısıyla iş yerinin ortak çıkarı ön planda tutulur. Bireyci toplumlarda ise çalışma hayatı kişisel çıkarlar üzerinden şekillenmektedir. Kişisel çıkarlar ve kazanç, topluluğun çıkarından daha önemlidir (age., s. 91, 120).

4.1.1.3. Belirsizlikten Kaçınma Kültür Boyutu

Bir kültürün belirsizliğe ve bilinmeyen durumlara ilişkin hissettiği tehdidin boyutu, belirsizlikten kaçınma kültürel boyutunu oluşturmaktadır. Belirsizlikten kaçınan ülkelerin çalışma hayatlarında daha fazla yazılı kural ve kontrol mekanizmalarının varlığı görülmektedir. Belirsizlikten kaçınma boyutunun yüksek olduğu ülkelerde ise kurallar esnek, bu kültürel yapılarda sorunlar anlık kararlarla çözülmek istenmektedir. Bu ülkelerde belirsizlik ve kaosun bazen en iyi çözümü getirebileceği, daha yerel bir söylemle 'kervanın yolda düzeleceği' düşünülebilmektedir (age., s: 191, 209, 210).

4.1.1.4. Uzun veya Kısa Döneme Yönelme Kültür Boyutu

Uzun dönem yönelimli toplumlarda sebat ve tutumluluk gibi faziletler vurgulanmakta, geleceğe yönelik hedefleri gerçekleştirme amacı ön planda tutulmaktayken, kısa dönem yönelimli toplumlarda geleneğe saygı, toplumsal görevlerin yerine getirilmesi gibi şimdiki zaman ve geçmiş zamana ilişkin faziletler vurgulanmaktadır. Çalışma hayatı açısından kısa dönem yönelimli ülkelerde özgürlüğe düşkün olunmakta, boş zaman etkinliklerine önem verilmekte, meritokrasiye inanılmaktadır; ayrıca çalışanlar ve yöneticiler iki ayrı kutupta algılanmaktadır. Buna karşın uzun dönem yönelimli ülkelerde dürüstlük, uyumluluk, kişisel disiplin, hesap verebilirlik gibi kavramlar ön planda tutulmakta, bireylerin arasındaki toplumsal ve ekonomik farklılıklar hoş karşılanmamaktadır; ayrıca yönetici ve çalışanlar aynı amaç uğruna çalışmaktadır (age., s. 239, 251).

4.1.2. Kültür Boyutlarının İş Dünyasına Etkisi

İş yaşantısı ilişkileri, yukarıda verilen beş farklı kültürel boyut üzerinden kuramsal olarak yorumlanabilmektedir. Örneğin iş yerindeki ilişkiler, kültürlerin bireycilik-toplumculuk özelliklerine bağlı olarak farklılaşabilmektedir. Bireyci toplumlarda her bireyin kendi kendisinden sorumlu olması beklenmektedir. Oysa toplumcu kültürlerde, birey doğumundan ölümüne kadar, güçlü ve kapsayıcı bir grubun içerisinde yer alır. Toplumcu kültürlerde birey, içinde bulunduğu gruba (akrabalar, hemşeriler, vs.) sorgulanamayacak bir bağlılık geliştirir fakat bunun karşılığında yaşamı boyunca içinde bulunduğu grubun diğer üyeleri tarafından desteklenir. Bu özellikler iş yerine de yansımaktadır. Bireyci toplumlarda her birey iş yerinde kendi çıkarları için çalışmaktadır. Bu kültürlerde iş dünyasının temel beklentisi, bireyin çıkarlarının işverenin çıkarlarıyla örtüşmesidir. Oysa toplumcu kültürlerde işveren, işe aldığı kişiyi sadece bir birey olarak değil, grubun bir parçası olarak görür. Dolayısıyla işe giren kişi sadece kendisi için değil, içinde bulunduğu grubun tümünün çıkarları için hareket etmek zorundadır (age., s. 99, 100).

Hofstede'e göre kapitalizm, tarihsel olarak bireyci kültür özelliklerine göre şekillenmiştir. Bireyci toplumlarda görülen, bireyin ve organizasyonun çıkarlarının karşılıklı örtüşmesi üzerine kurulan değer yargısı, kapitalizmin özünü oluşturmaktadır. Dolayısıyla kurum ve birey ilişkisi öz çıkarlara göre hareket etme esası üzerinden şekillenmektedir. Oysa toplumcu kültürlerde bu ilişki ahlak ve gelenek ile iç içedir (age., s. 260, 261).

ABD ve İngiltere, en gelişmiş kapitalist piyasa koşullarına sahip ülkelerdir. Aynı zamanda, çağdaş kurumsal sorumluluk kavramı yine bu ülkelerde ortaya çıkmıştır. Hofstede'in yukarıdaki görüşüne bağlı olarak, bu ülkelerdeki kurumsal sorumluluk anlayışının, kapitalizmin genel değer yargısına benzer olarak, öz çıkarları koruma fikrine dayandığı söylenebilir. Dolayısıyla kurumsal sorumluluk, şirketin ve toplumun karşılıklı çıkarlarının örtüştüğü bir anlayışa işaret etmekte, kurumsal sorumluluk uygulamalarının şirkete kısa veya uzun dönemli kazanç (finansal etken) sağlaması beklenmektedir. Diğer yandan toplumcu kültür özelliğine sahip Türkiye gibi ülkelerde, piyasa ilişkilerinin öz çıkar arayışına ek olarak ahlak ve gelenek ile iç içe olması, kurumsal sorumluluk anlayışını da etkilemektedir. Bunun sonucunda toplumcu kültürlerde, kurumsal sorumluluk uygulamaları sadece (finansal) çıkar/fayda odaklı değil, kültürel değerlere bağlı olarak finansal olmayan (ör. inanç odaklı veya geleneksel) amaçlara yönelebilmektedir.

4.2. DİN VE KURUMSAL SORUMLULUK İLİŞKİSİ

Din olgusu, kutsal varlıklara inanmayı ve bu varlıklara tapınmayı sistemleştiren bir toplumsal kurumdur (Türk Dil Kurumu, 2017). Din, kolektif nitelikli bir kavram olarak, insanın varlığının anlamını bulma ihtiyacına yanıt vermektedir (Marshall, 1999, s. 156, 157). Dini yaşantı bir yandan bireylerin ruhsal anlam dünyalarını inşa ederken, diğer yandan maddesel dünyadaki ilişkileri –örneğin ticari hayatı- da düzenler. Neredeyse tüm dinlerde ekonomik yaşantıya ilişkin kurallar konulmuş, hayır işlenmesi öğütlenmiş ve yardıma muhtaç olanlara yardım edilmesi emredilmiştir (Brammer ve ark., 2007, s. 232).

Sembolik etkileşimci yaklaşıma göre toplum, organik bir sisteme benzetilebilir. Bu sistemin temelinde kültürel bütünlük yatmaktadır. Toplumun kültürel karakteri, toplumsal normatif düzenin meşruiyetinin sağlanmasıyla mümkündür. Bu meşru kılma süreci, toplumun dinsel yönelimleri ile sağlanmaktadır (Peet, 1991, s. 22, 24).

Sembolik etkileşimcilere göre toplum aynı bir organik yapı gibi uyum sağlayabilme becerisi ile varlığını sürdürebilmektedir. Dolayısıyla bir toplumsal sisteme sonradan dâhil olan unsurlar, merkezi kültürel yapının uyum sürecini, farklılaşmasını ve değişmesini gerektirir. Bu durum kaçınılmaz olarak dinsel yönelimleri de uyum sağlamaya mecbur bırakır (age.).

Dolayısıyla özellikle Türkiye gibi, kurumsal sorumluluk kavramı ile küreselleşme sürecinin etkisi ile tanışan ülkelerde, kurumsal sorumluluk kültürel yapıyı kendisi ile ilgili tepki vermek zorunda bırakır. Şirketlerin toplum ve çevre yararına ‘iyi işler’ yapmaya teşvik edildiği kurumsal sorumluluk kavramı, bir yandan toplumun dinsel yönelimleri ile benzerlikler taşımakta; diğer yandan küresel dünyanın uluslararası piyasalara yönelik getirdiği bir değişim ögesi olarak uyum süreci gerektirmektedir. Bu sebeple kurumsal sorumluluk konusunun din ile ilişkilendirilmesi, farklı kültürlerde din merkezli kurumsal sorumluluk görüşlerinin ortaya çıkması sürpriz değildir.

Dolayısıyla din, kurumsal sorumluluk algısını şekillendiren en önemli finansal-olmayan etkenler arasında yer almaktadır. Aşağıda öncelikle genel olarak din ve kurumsal sorumluluk ilişkisine değinilecek; sonrasında Türkiye’deki en yaygın din olan İslam’ın kurumsal sorumluluk ile ilişkisine ayrıntılı olarak yer verilecektir.

4.2.1. Semavi Dinlerde ve Budizm’de Ticaret Ahlakı

Bu bölümde üç büyük Semavi din ve Budizm’de ticari ahlak ile ilgili temel ilkelere ve görüşlere yer verilmiştir. Bu görüşler, dini inançlar ve kurumsal sorumluluk yaklaşımları arasında kurulan kavramsal ilişkilere de temel oluşturmaktadır.

Dinler kurumsal sorumluluk ile ilgili yaklaşımlar üretebilirler ve dinlerin temel metinlerinden iş dünyasına ilişkin çıkarımlar yapılabilir. Pek çok din ekonomik etkinliği günlük yaşam içerisinde olumlu bir eylem olarak kabul etmiştir. Örneğin Yahudilikteki Yaratılış Kitabı’na (Genesis) göre Tanrı dünyayı yaratmıştır, insan ise dünyanın içini yaratmaktadır (şekillendirmektedir). Yahudilik, bu anlayış çerçevesinde varlık birikimini (kâr etmeyi, zenginleşmeyi) bir günah olarak görmemekte, hatta birikim elde etmeyi faziletli bir davranış olarak kabul etmektedir. Varlık birikimin nasıl gerçekleşeceği, çalmamak ve yaratıcılığa saygı duymak gibi keskin ahlaki kurallara dayanmaktadır (Sauer ve Sauer, 2010).

İncil, çalışmayı Tanrıya tapınmanın bir şekli olarak ele almaktadır. Hıristiyanlığın çalışma hayatına yaklaşımı özellikle Protestanlık ve Kalvenizm’de daha belirgindir. Bu dinlere göre Tanrıdan gelen çağrıya yanıt verebilmek ve Tanrının seçilmiş kişisi olabilmek için inananlar çalışkan olmak zorunda ve fani dünya işleri ile de uğraşmak durumundadır. Böylece, Max Weber’in tanımladığı Protestan Etiği doğrultusunda, inançlı kişiler çalışarak hidayete ermeye çalışmaktadır (Brammer ve ark., 2007, s. 231, 232).

Neredeyse tüm dinlerin ekonomik yaşantıya ilişkin önerilerde bulunması, Stabile’ye (2004, s. 848-853) göre tüm ruhsal sistemlerin evrenin bütünlüğü ile ilgili çıkarımlara sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Yahudilikte evrenin birliği ilkesi uyarınca tüm varlıkların aynı bütün içerisinde yer aldığına inanılmaktadır. Hıristiyanlık benzer şekilde bireylerin ve Tanrının bir bütünlük oluşturduklarını düşünmektedir.

Quddus'a (ve ark., 2009) göre tüm Semavi dinlerin kutsal kitaplarında rüşvet, hile, ayrımcılık, yolsuzluk ve adaletsizliğe karşı olmaya dair fikirler ortaktır. Ayrıca yine tüm Semavi dinlerin kutsal kitaplarında çalışanların, müşterilerin ve paydaşların haklarının korunmasına dair ortak görüşlerin olduğu iddia edilmektedir. Ayrıca kutsal kitaplar temel alınarak, Semavi dinlerin iş dünyasındaki etkinliklerin sadece şirkete değil, tüm topluma katkı sunmasının istendiği söylenebilmektedir. Benzer çalışmalar (Reynolds ve Newell, 2011; Bayındır ve Ustaoglu, 2018; Ağaoğlu, 2014) Yahudilik, Hıristiyanlık ve İslamiyet'in ekonomik yaşantıya, ticaret ahlakına ve diğerkâmlığa yaptıkları ortak vurguları saptamışlardır.

Hatta Semavi dinler arasında gözlemlenen bu ortak bakış açısı Uzakdoğu dinlerinde de görülebilmektedir. Örneğin Budizm'de tüm varlıkların birbirlerine karşılıklı bağılıkları esastır, dolayısıyla nefis (öz varlık) kavramının bir yanılgı olduğu düşünülmektedir. Diğer pek çok din, varlıkların birbirlerine karşılıklı bağımlı olması esasını vurgulamaktadır. Dolayısıyla tüm dinler halkın yararına olan değerleri desteklemektedir. Dinler, bireysel çıkarlar yerine dünyanın bir bütün olarak refahını ön planda tuttıkları için kurumsal sorumluluk kavramını daha âdil bir iş dünyası-toplum ilişkisi oluşturabilmek amacıyla destekleyebilirler (Brammer ve ark., 2007, s. 232).

4.2.2. Kurumsal Sorumluluğu Yaygınlaştırmaya Çalışan Hıristiyan Kuruluşlar

Bu bölümde Hıristiyanlık dini üzerinden kurumsal sorumluluk ile ilgili yaklaşımlar öneren görüş ve kuruluşlara örnekler verilmektedir. Hıristiyanlık odaklı kuruluşların kurumsal sorumluluk ile ilişkili çalışmalar yapmaları 1970'li yıllara uzanmaktadır.

Teknolojik, siyasi ve kültürel değişimler, dünya üzerinde küresel kuralları olan bir pazarın ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Küresel pazar koşulları, anlık değişen arz-talep dengelerine paralel olarak son derece devingen bir yapı

oluşturmaktadır. Küreselleşme süreci ile bu yapının kendi kurallarını –veya kuralsızlığını- icat ederek, asırlardır uygulanmakta olan dini ahlak kurallarını dışarıda bıraktığı söylenebilir. Buna karşın özellikle ABD ve Birleşik Krallık'ta faaliyet gösteren bazı Hıristiyanlık odaklı kuruluşlar ve yazarlar, bireyleri ve kurumları dini ahlaka göre hareket etmeye tekrar davet etmekte ve çağdaş iş dünyasında Hıristiyanlığa uygun ticaret yapma yöntemleri keşfetmeye çalışmaktadır.

Hıristiyanlığa uygun bir kurumsal sorumluluk anlayışının hakim olması gerektiğini savunan Stabile (2004, s. 866), dini değerlerin ön planda olduğu ticari anlayış ile seküler değerlerin vurgulandığı ticari hayat arasında karşılaştırma yapmaktadır. Stabile'ye göre seküler anlayışta kişisel çıkarlar baskındır, hatta 'en yüksek kişisel ekonomik kazancın' hedeflendiği günümüz anlayışı, 'serbest pazardaki Darwinizm' (en güçlünün hayatta kalması) olarak nitelendirilebilir. Stabile'ye göre mevcut kabuller yerine tekrar toplumsal faydayı ön planda tutan manevi değerler bir anlayışın hâkim olması gereklidir.

Epstein (2002, s. 95-96) benzer şekilde günümüz dünyasında maneviyatın ve iş dünyası kurallarının yan yana gelemiyor olmasına dikkat çekmektedir. Bu nedenle geleceğin öğrencilerini üretken, toplumsal uyum odaklı ve içinde yaşadıkları dünyaya katkı sağlayabilecek kişiler olarak yetiştirmek için alternatif bir eğitim anlayışı geliştirilmeli ve din temelli etik yaklaşımlar ile iş dünyası arasındaki uyumun sağlanması için çalışılmalıdır.

Yukarıdaki görüşlerle doğru orantılı olarak pek çok Hıristiyanlık odaklı kuruluş, kurumsal sosyal sorumluluğu yaygınlaştırmak için çaba göstermektedir. Bu kuruluşlar, bireyleri ve şirketleri inanç temelli uygulamalarla kapitalizmin zararlı yönlerinden kaçınmaya ve daha âdil bir piyasa ekonomisine katkı sunmaya davet etmektedir. Bu yaklaşımın öncülerinden olan Birleşik Krallık merkezli Church Investors Group (Kilise Yatırımcıları Grubu) 1973'te, finansal yatırımların iş etiğine ve Hıristiyanlığa uygunluğu hakkındaki bilinci geliştirmek yapmak amacıyla kurulmuştur (Macleod, 2011, s. 29, 33). Büyük Britanya Baptist

Birliği (Baptist Union of Great Britain) internet sitesinde finansal yatırımların kamuoyunda seküler bir eylem olarak hatalı bir şekilde anlaşıldığına yer vermektedir. Birlik, bankaların içinde olduğu uluslararası skandalların yaşanmaması için inananların finansal işlerde ruhani değerlerini göz önünde bulundurmalarını istemektedir (Baptist Union of Great Britain, 2014).

Günümüz serbest piyasa ekonomisi, sermaye piyasaları sayesinde bireylerin çok hızlı bir şekilde çeşitli şirketlerin ortağı haline gelebilmelerine imkân sağlamaktadır. Benzer şekilde gelişmiş şirket ve fon oluşturma yöntemleri ile ileriye dönük kazanç sağlamak amacıyla çeşitli şirketlere maddi destek sağlanabilmektedir. Böylece bir Hıristiyan, dini açıdan yeterince düşünmeden Hıristiyanlığa göre tasvip edilmeyen, kumar, silah üretimi, pornografi gibi 'günahkâr' iş kollarının destekçisi haline gelebilmektedir.

Katolik Kilisesi'nin en yüksek ruhani lideri olan Papa XVI. Benedictus dahi, dünyanın yeni ekonomik düzeninde Hıristiyanlık ahlakının göz ardı edilmemesi çağrısında bulunmuştur:

Finansörler, karmaşık (yatırım) araçların(ın) istemedikleri amaçlara hizmet etmemesi için faaliyetlerinin hakiki ahlaki kaidelerini yeniden keşfetmelidir... Kâr etmek tek amaç haline dönüştüğünde, kâr getiren süreçler uygunsuz ise ve toplumun faydasını gözetmiyor ise, bu gidişatin nihai neticesi refahın yok edilmesi ve fakirliğin meydana getirilmesi olacaktır (Donadio ve Goldstein, 2009)

Benzer çağrılarda bulunan kuruluşlar arasında Kurumsal Sorumluluk için Ekümenik Konsey (The Ecumenical Council for Corporate Responsibility), Kiliseler ve Kurumsal Sorumluluk Çalışma Grubu (Task Force on Churches and Corporate Responsibility) ve Dinler Arası Kurumsal Sorumluluk Merkezi (Interfaith Center on Corporate Responsibility) örnek gösterilebilir.

4.2.3. İslam ve Kurumsal Sorumluluk

Hıristiyan kuruluşların kurumsal sorumluluk ile ilgili çalışmaları göz önünde bulundurulduğunda, İslami kurumsal sosyal sorumluluk yorumları göreceli olarak yenidir. İslam ve kurumsal sorumluluk arasındaki etkileşim, henüz Türkiye'yi ciddi düzeyde etkileyebilecek bir yoğunluğa erişmemiştir. Diğer yandan Türkiye'deki en yaygın din olan İslam'ın ticari hayat ve hayırseverlik ile ilgili pek çok özelliği bulunmaktadır (Saraç ve Kavakçı, 2016). Aşağıda bu kavramlar arasında bulunan sadaka, zekât, fitre ve maslahata değinilecek ve İslami kurumsal sorumluluk düşüncesinin özellikleri ele alınacaktır.

4.2.3.1. Sadaka, Zekât ve Fitre

Sadaka, fitre ve zekat, İslam'da maddi yardımların sistemli bir şekilde yapılabilmesini amaçlamaktadır. Böylece İslam'da yardımseverlik, kesin kurallara ve ölçülere dayandırılarak zorunlu kılınmış, toplumdaki zenginlerin fakirlere yardım etmeleri güvence altına alınmak istenmiştir.

İslam dininin ekonomik ilişkilerin nasıl yürütülmesi gerektiği ve hayırseverlik ile ilgili koyduğu düzenlemelerin başında sadaka gelmektedir. Sadaka İslam'da Allah'ın rızasını kazanmak için karşılık beklemeden yapılan iyiliklere verilen genel isimdir. Sadaka maddi bir yardım olarak verilebileceği gibi, manevi bir iyilik olarak da sunulabilir. Örneğin bir kimsenin güler yüzlü olması, güzel söz söylemesi, yardımda bulunması gibi iyi huylu davranışlar da sadakadan sayılmaktadır. Sadakaların zorunlu (farz), yapılması istenen (vacip) ve yapılması öğütlenen (mendub) türleri bulunmaktadır (Paçacı, 2006, s.568).

Zekât, İslam'a göre verilmesi zorunlu kılınan bir sadakadır. Genel yaklaşıma göre İslam'ın 5 temel şartı arasında gösterilen zekât ibadeti; doğrudan ihtiyaç sahiplerine yardım yapılması suretiyle zenginliğin paylaşılmasını amaçlamaktadır. Yetişkinliğe erişmiş, akıllı, özgür, borcundan ve zorunlu harcamalarından daha fazla mala sahip her Müslüman'ın zekât vermesi

gerekmektedir. Zekâta tabi mallar Kuran'da altın, gümüş, tahıl, meyve, ticari işlerden elde edilen kazançlar, madenler, yer altı servetleri ve diğer mallar olarak belirlenmiştir. Zekât miktarı bir kişinin toplam mal varlığının kırkta biri olarak hesaplanmaktadır. Bu hesabın yapılmasında tarım ürünleri ve hayvanlardan oluşan servetlerde zekâtın miktarının belirlenmesinde farklılıklar görülebilmektedir. Zekât, Kuran'da belirtildiği üzere fakirler, miskinler, borçlular, yolda kalmışlar, esir ve kölelikten kurtulmak isteyenler gibi kişilere verilebilmekte; anne, baba, büyükanne, büyükbaba, torunlara, ayrıca zenginlere ve Müslüman olmayanlara verilememektedir (age., s. 711).

Fitre (sadaka-i fıtır), İslam'da verilmesi istenen (mendub) bir sadaka türü olarak kabul edilmektedir. Borçlarından ve zorunlu gereksinimlerinden daha fazla varlığa sahip olan -bir başka deyişle dinen zengin olan- kişiler ihtiyaç sahiplerine fitre verebilir. Fitre Ramazan ayı içerisinde dağıtılır. Fitrenin miktarı bir kişinin bir günlük gıda ihtiyacı üzerinden hesaplanmaktadır (age., s. 569).

İslam dini ve İslam dininin yorumları (fıkıh) sadece hayırseverlik ile sınırlı kalmaksızın, ekonomik hayata ilişkin daha birçok kural getirmektedir. Ticaret yapmak, kâr etmek, kazanç biriktirmek gibi eylemler, İslam dininde kötülener davranışlar değildir. Tersine İslam dininin Peygamberinin başarılı bir tüccar olması ve Peygamberin yine ticaretle meşgul bir kadın ile evlenmiş olması, sünnet kavramı içerisinde yorumlanmış, ticarete ilişkin kural ve öğütlerin verilmesine sebep olmuştur (Williams ve Zinkin, 2010, s. 523).

Sadaka, zekât ve fitre aslında bireyler için tanımlanmış dini ödevler olmalarına rağmen, kurumsal özneler tarafından da uygulanabilmektedir. Söz gelimi zengin bir kişi, sadaka veya zekât verme işini sahibi olduğu şirket üzerinden gerçekleştirebilir. Böylece dini motivasyonla gerçekleştirilen yardımlaşma eylemi, çağdaş dünyanın sosyo-ekonomik ilişkileri içerisinde 'kurumsal bağış' yapma uygulamasına dönüşebilir. Bu nedenle İslam dininin baskın olduğu Orta Doğu ülkelerinde, Türkiye'de dâhil olmak üzere, kurumsal sorumluluk uygulamaları genellikle bağış yapma odaklı hayırseverlik

faaliyetleridir. Orta Doğu ülkelerinde kurumsal sorumluluk kavramı hala, kökleri çok eskiye dayanan ve muhtemelen inanç dünyası ile kesişen hayır işlemeye odaklı bir zihin yapısı ile algılanmaktadır (Ronnegard, 2013).

4.2.3.2. Maslahat Kavramı

İslam'daki fıkıh anlayışı üzerinden çağdaş kurumsal sorumluluk kavramına yönelik yaklaşımlar geliştirilebileceğini iddia eden çalışmalar bulunmaktadır. Fıkıh, İslam'ın kişisel ve toplumsal hayata ilişkin hükümlerin yorumlayan İslami ilim dalıdır. Fıkıh usulü içerisinde önemli bir yer tutan maslahat kavramı özellikle kurumsal sorumluluk kavramı ile ilişkilendirilmektedir.

Maslahat; menfaat, fayda veya bir şeyin uygun olması anlamına gelmektedir. Maslahat usulüne göre kişisel ve toplumsal yaşantıdaki davranışların hem İslami kurallar açısından hem de toplum-birey ilişkisi gözetilerek değerlendirilmesi gerekir. Bu anlayışa göre toplumun yararı için bireyin çıkarlarını görmezden gelmemek ve bireyin yararı için toplumun menfaatlerini feda etmemek gerekmektedir. Faydalar (maslahatlar) fıkıh kapsamında kendi içlerinde önem derecelerine göre ayrılmakta, belirli olaylar neticesinde ortaya çıkan davranışlar, yüksek dereceli olduğu kabul edilen maslahat esaslarına göre kıyaslanarak değerlendirilmektedir (Paçacı, 2006, s. 410).

Örneğin malın korunması ve malın kaybına sebep olabilecek gerekçelerin ortadan kaldırılması, maslahatların en kuvvetli mertebesi olan 'zaruriyyat' maslahatları arasında yer almaktadır. Fakat herkesin hırsızlık yaptığı bir yerde, elde var olan malın değeri düştüğü için, malı korumak (mal kaybını önlemek) amacıyla hırsızlık yapanlara katılmak maslahat olarak görülemez (age., s. 411).

Dusuki ve Abdullah'a (2007, s. 29-31) göre şirketlerin kurum içindeki ve topluma yönelik görevleri, seküler bilim ve felsefe ile yeterli derinlikte tanımlanamamaktadır. Şirketler modern iş ahlakı konusunda yetkin ve manevi bir rehberliğe sahip değildir. Bu boşluk, hem ruhsal hem tarihsel kökenlerden

beslenebilecek İslami bir yaklaşımla doldurulabilecektir. Maslahat kavramı bu noktada öne çıkmaktadır. Nasıl ki bireyler fayda elde etmek veya zarardan kaçınmak için fıkıh usulüne göre maslahatı arıyorlarsa, şirketler de iş yaşantısı içerisinde aynı kurallar doğrultusunda hareket edebileceklerdir. Ayrıca maslahat; iktisat, teknoloji ve siyasetin kuramsal olarak bir bütün halinde anlaşılabilmesini de sağlayacaktır.

Dusuki ve Abdullah, fıkıh anlayışına göre maslahatların toplumsal kurallara temel oluşturabileceği savlarını kuvvetlendirmek için Mecelle'yi örnek göstermişlerdir. Mecelle sadece Osmanlı İmparatorluğu'nda değil, tüm Müslüman ülkelerde medeni kanun kapsamında yazılan ilk çalışma olarak kabul edilmektedir. Avrupa'da 19. yüzyılda toplumsal ve ekonomik ilişkileri biçimlendiren pek çok kanun metni yazılmış, bu sayede vatandaşların sahip oldukları haklar teminat altına alınırken aristokrasinin yetkileri sınırlandırılmıştır. Osmanlı İmparatorluğu'nda da hukuk, vergi sistemi ve askerlik gibi konularda yeniliklerin gelmesini amaçlayan, 1839 yılında ilan edilen, Tanzimat Fermanı benzer bir yaklaşımın sonucudur. Ahmet Cevdet Paşa'nın başkanlığında çalışan bir komisyon tarafından 1869-1889 yılları arasında oluşturulan Mecelle, fıkıh kurallarına dayanarak medeni hukuk ile ilgili kuralları bir araya getiren bir hukuk kodeksidir. Mecelle; rehin, emanet, vekâlet, havale, sulh, ibra, ikrar gibi pek çok konuyu barındıran 1851 maddeden oluşmuştur ve Osmanlı İmparatorluğu'nun son yarım yüzyılında kullanılmıştır (Paçacı, 2006, s. 414, 415).

Dusuki ve Abdullah (2007, s. 40), çalışmalarında Mecelle'nin özellikle ticarete ilişkin konularda her bireyin izlemesi gereken sorumluluk anlayışını İslam'ın bütünlüğü içerisinde ve oldukça kapsayıcı bir şekilde tarif ettiğini dile getirmişlerdir çünkü Mecelle'ye göre insan doğası gereği sosyal bir canlıdır ve bu sebeple diğer insanlarla ve hayvanlarla karşılıklı işbirliği içerisinde olmalı, daha yüksek bir medeniyetin kurulabilmesi için çaba göstermelidir. Dolayısıyla Mecelle'de çağdaş sürdürülebilirlik ilkesinin mevcut olduğu iddia edilmektedir.

Dusuki ve Abdullah, maslahat kavramının kurumsal sorumluluk anlayışının İslami yorumuna nasıl kaynak sağlayabileceğini göstermek amacıyla aşağıdaki tabloyu hazırlamışlardır. Tabloda yer alan İslami kurallar ve bu kuralların açıklamaları Mecelle'den alınmış, bu kuralların kurumsal sorumluluk kapsamında nasıl uygulamalara dönüşebileceklerine dair örnekler yazarlar tarafından verilmiştir:

Tablo 10: Maslahat Yaklaşımı ile Zararın Önlenmesi

İslami Kural	Açıklama	Kurumsal Uygulama Örnekleri
Zarardan mümkün olabildiğince kaçınmak gerekir	Topluma yönelik herhangi bir zarardan mümkün olduğu kadar kaçınılmalıdır. Zararı önlemek, gerçekleşen zararı telafi etmekten daha kolay ve iyidir	Bir şirketin giderlerini azaltmak uğruna zehirli atıklarını çevreye boşaltması düşünülemez
Zarar sona erdirilmelidir	Zarara sebep olan kişi verdiği zararı durdurur ve telafi eder	Bir şirket atıklarını bir yerleşim bölgesine dökerse bu hareketini derhal sonlandırmalıdır. Eğer sağlık sorunları ortaya çıkarsa şirket bu konuda sorumluluğu üstlenmeli ve zararın telafisi için gerekeni yapmalıdır
Zarar, bir başka zarar verici davranış ile sona erdirilemez	Bir zarar konusu, aynı derecede veya daha hafif bir başka zarar ile telafi edilemez	Pay sahiplerinin paralarını riske atabilecek yatırımlardan kaçınmak uğruna daha fazla kazanç getirecek bile olsa (Şeriat hükümlerince) yasaklanmış etkinliklerden (ör. faiz kazancı) yararlanılamaz
Büyük zararlardan kaçınmak için hafif zarara uğramak göze alınabilir	Eğer zarar kaçınılmazsa, zararı en hafif olacak olan seçilmelidir	Bir bankanın işini devam ettirmek için bazı şubelerini kapatması ve çalışanlarını işten çıkarmak zorunda kalması kabul edilebilir. Tüm bankanın kapanması bazı çalışanların işsiz kalmasından daha fazla zarar getirir
Halkı etkileyecek bir zararı engellemek için şahsi bir zarar tercih edilebilir	Toplumsal zarardan kaçınmak amacıyla kişisel zararlar mazur görülür	Yasadışı veya zararlı faaliyetleri olduğu bilinen şirketlerden, bireysel kazancın kaybedilmesi dahi göze alınarak kaçınılması gerekir
Zarardan kaçınmak fayda sağlamaktan önce gelir	Zarar kolaylıkla yayılır ve ciddi hasara sebep olur. Bu sebeple aynı anda bir fayda ve zarar söz konusuysa, fayda sağlanacak konunun kaybı söz konusu olsa dahi öncelik zararın	Bir banka toplumun ahlaki değerlerine ve sağlığına zarar veren (ör. pornografi, kumar, fuhuş, alkol) konularda faaliyet gösteren etkinlikleri yüksek düzeyde kazanç sağlayacak olsa dahi desteklememelidir

	giderilmesinden yana olmalıdır	
Zarar veren konu sonlandırılmalıdır	Yeni veya eski, zarar veren konular sona erdirilmelidir.	İslami bir şirket, sahip olduğu bir başka şirketin zararlı etkinliklerini (ör. alkol veya kumara yatırım) kabullenemez

(Kaynak: Dusuki ve Abdullah, 2007, s. 39, 40)

Böylece İslam'ın kurumsal sorumluluk ile ilgili fikirlerle sadece uyumlu olmadığı, aynı zamanda bu fikirlere rehberlik edebileceği iddiası öne sürülmektedir. Hatta seküler bir anlayışla kurumsal sorumluluğun nihai bir amaca ulaşamayacağı, şirketlerin ancak İslami bir yaklaşımla bütüncül bir sorumluluk anlayışı geliştirebilecekleri iddia edilmektedir. Mecelle'den yola çıkan ve çağdaş iş dünyasına uygulanabilir çözümler önermeye çalışan bu yaklaşım, aşağıda ayrıntılı olarak verilen 'İslami Kurumsal Sorumluluk' kavramının bir parçası olarak görülebilir.

4.2.3.3. İslami Kurumsal Sorumluluk Fikri

İslam dininin ticaretle barışık olması, ekonomideki çağdaş kavramların İslami yorumlarının geliştirilmesi için elverişli bir ortam sunmaktadır. Faizsiz kazanç ekseninde geliştirilmeye çalışan İslami yatırım ve İslami bankacılık gibi modeller bu yorumlara örnek gösterilebilir. Benzer şekilde İslam dini ile kurumsal sorumluluk kavramı arasında benzerlikler bulunduğunu, hatta bir 'İslami kurumsal sorumluluk' kavramının oluşturulabileceğini iddia eden çalışmalar bulunmaktadır.

Kurumsal sorumluluğu İslami açıdan geliştirmek isteyen yazarlar arasında yer alan Darrag ve E-Bassiouny'e (2013, s. 367) göre İslami ülkelerde kurumsal sorumluluk kavramı Batı'da olduğu gibi seküler etikten değil, doğrudan İslam'ın kutsal öğretilerinden gelir. Dolayısıyla kurumsal sorumluluk ve iş etiği, İslam için geçici bir eğilim olmamakta ve kalıcı bir temele dayanmaktadır. Williams ve Zinkin (2010, s. 528, 529) ise İslami öğretilerin Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin 10 ilkesi ile uyumlu olduğunu, hatta İslam'ın kurumsal sorumluluk konusunda Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni pek çok konuda aştığını iddia etmektedir. Bir diğer çalışmaya göre İslam'da Tanrı dünyayı insanlar için

yaratmıştır dolayısıyla her birey dünyanın Tanrının yarattığı güzellikleriyle birlikte korumakla görevlidir. Bu durum hem toplumsal saygıyı hem de çevreyi korumayı beraberinde getirecektir. Şirketler ve diğer kurumlar özellikle bu ilke üzerinden kurumsal sorumluluk kavramını İslam'ın içinde bulabileceklerdir (Basah ve Yusuf, 2013, s. 197, 198).

Literatürde kurumsal sorumluluk kavramının İslami kökenlerden beslenebileceği veya bir 'İslami kurumsal sorumluluk' kavramı oluşturulabileceğine dair iş dünyası içerisinde görüşlere de ulaşılabilmektedir. Dubai'deki bir meslek kuruluşunun başkanına göre, topluma artı değer kazandırma ilkesi hem İslam geleneğinin hem de kurumsal sorumluluk anlayışının içinde bulunmaktadır. Bölgesel kültüre uygun fakat aynı zamanda uluslararası standartları karşılayabilecek bir kurumsal sorumluluk anlayışı, İslami değerler ile mümkün olabilecektir (Al-Ali, 2006). Doha Ticaret Odası Başkanı ise 2011 yılında verdiği bir röportajında iş insanlarının bencilliği yasaklayan İslam'ın kuralları doğrultusunda, kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili amaçlar için çalışmaları gerektiğini söylemiştir (The Financial Express, 2011).

Böylece kurumsal sorumluluk kavramı, işletmeye ve topluma karşılıklı fayda sağlayacak, finansal etkenlerle şekillenen bir kavram olabildiği gibi, inanç (İslam) temelinden beslenen, değer ve maneviyat odaklı, dolayısıyla finansal olmayan etkenler üzerinden şekillenebilen bir anlayış haline de gelebilmektedir.

4.3. GELENEKSEL YAPI VE KURUMSAL SORUMLULUK İLİŞKİSİ

Çağdaş kurumsal sorumluluk kavramı, Anglosakson ülkelerde üretilmiş ve küreselleşmenin etkisiyle yaygınlaştırılmış olmasına rağmen bu kavrama ilişkin anlayış ve uygulamalar ülkeler arasında farklılıklar göstermektedir. Hatta farklı ülkelerdeki tüketici davranışları ve şirketlere yönelik beklentilerin, kültürel farklılıklara paralel olarak değiştiği gözlenmiştir (Williams ve Zinkin, 2008, s. 221). Literatürdeki en temel ayrım ABD ve Avrupa'daki farklılaşan kurumsal sorumluluk anlayışları üzerinden yapılmaktadır. ABD, geleneksel olarak piyasalar üzerinde

devlet denetiminin az olduğu bir ülkedir. Bu durum halkın ve çalışanların şirketlere yönelik ekonomik- toplumsal ve çevresel beklentilerinin gelişmesine sebep olmuştur (Barth ve Wolff, 2009, s. 3). Dolayısıyla ABD'deki kurumsal sorumluluk uygulamaları geniş bir konu yelpazesine sahiptir.

Kıta Avrupası ülkelerinde ise devletin piyasalar üzerindeki denetimi, ekonomik küreselleşmeye bağlı olarak azalıyor olsa da hâlâ ABD'ye oranda daha fazla hissedilmektedir. Dolayısıyla Avrupa'da kurumsal sorumluluk, kanunlar ve devletin denetim uygulamaları ile iç içe geçen bir yapıya sahiptir. Buna rağmen Avrupa çapında genelleştirilebilecek bir kurumsal sorumluluk anlayışı bulunmamaktadır. İskandinav ülkeleri, Orta-Avrupa ülkeleri, Akdeniz ülkeleri ve Doğu Avrupa ülkeleri kendi içlerinde farklı tarihsel, kültürel ve ekonomik yapılardan kaynaklanan derin farklılıklara sahiptir ve bu farklılıklar kurumsal sorumluluk anlayışını da aynı oranda değiştirebilmektedir (Argandona ve Hoivik, 2009, s. 227, 229).

Örneğin Danimarka'daki kurumsal sorumluluğun diğer Avrupa ülkelerinden farklılaştığı iddia edilmiştir. "Danimarka tarzı kurumsal sorumluluk" anlayışına göre çalışanlar kurumsal sorumluluk etkinliklerinin birincil öneme sahip temel paydaşları olarak kabul edilmekte, böylece çalışanlar kurumsal sorumluluk etkinliklerini sahiplenmekte ve güçlü bir şekilde desteklemektedir (Morsing ve ark. 2008, s. 98). Norveç'te kurumsal sorumluluk güçlü refah devleti geleneğinin bir uzantısı olarak devlet ve şirketlerin ortaklaşa toplum ve çevre için birlikte fikir yürüttükleri bir alan olarak görülmektedir (Alberada ve ark., 2008, s. 354).

4.3.1. ABD ve Avrupa Dışı Ükelere Özgü Kurumsal Sorumluluk Anlayışları

Kurumsal sorumluluk algısının farklılaşması olgusu, Avrupa dışındaki ülkelerde de gözlenmektedir. Genellikle çağdaş kurumsal sorumluluk etkinlikleri çok uluslu şirketler tarafından başlatılmaktadır. Bu şirketler aslında uluslararası bir literatür olan kurumsal sorumluluk kavramının içeriğini, uygulama sahası olan

ülkenin ulusal gündemine uyarlamaktadır. Akademi, sivil toplum, hükümet ve kültürel yapının da etkisiyle, zamanla ülke özelinde kurumsal sorumluluk anlayışları ortaya çıkabilmektedir. Bu gelişim örgüsü Avrupa ülkeleri, Uzak Asya ülkeleri ve Avrasya coğrafyasındaki gelişmekte olan diğer ülkeleri de içerek şekilde genellenmektedir (Coane ve ark., 2008, s. 13).

Pek çok farklı ülkede yerel kurumsal sorumluluk algısı ile ilgili fikirler ortaya çıkmaktadır. Örneğin Rishi ve Moghe'ye (2013, s. 19) göre kurumsal sorumluluk kavramı Hindistan için yeni bir fikir değildir. Mahatma Gandhi'nin Hindistan'ın bağımsızlığını kazanmasından önce ortaya koyduğu hayırseverlik girişimleri, günümüzde Hindistan'ın kurumsal sorumluluk gündemine kaynak oluşturmaktadır. Mitra (2012, s. 133, 134) da benzer bir bakış açısıyla Hindistan'daki kurumsal sorumluluk algısının etik temellerini Mahatma Gandhi'nin ahlak anlayışı ile ilişkilendirmektedir. Gandhi'nin eğitim ve çevreye yönelik hayırseverlik etkinliklerine yaptığı çağrı, günümüz dünyasının şirket liderlerine yön gösterebilmektedir.

Benzer görüşler Çin için de ortaya konulmuştur. Wang ve Juslin (2009, s. 433-435), çağdaş kurumsal sorumluluk kavramının Çin'deki geçmişinin son 20 yıl içerisinde şekillenmiş olmasına rağmen, aslında kurumsal sorumluluk kavramının temel içeriği ile ilgili ilkelerin, geleneksel Çin kültürüne dayandırılabilceği görüşündedir. Hatta yazarlara göre kurumsal sorumluluk kavramı ile ilgili ortaya çıkan Batılı standartlar, Çin piyasaları, Çinli şirketler ve Çin kültürü ile uyumlu değildir. Kurumsal sorumluluk kavramının özünde yer alan amaçların gerçekleştirilebilmesi için Çin kültürü ile uyumlu bir kurumsal sorumluluk bağlamının ortaya çıkarılması gerekmektedir.

Whelan'a (2007, s. 106, 111, 114) göre pek çok Asya ülkesindeki kurumsal sorumluluk anlayışı Konfüçyüs'ün ahlak anlayışına dayanmaktadır. Toplumsal yaşamın odak noktasına aileyi koyan Konfüçyüs'ün öğretisi, bilgeliğe, yaşlılara, arkadaşlığa, komşuluğa ve geleneklere saygıyı vurgulamaktadır. Bu değerlerin şirketlerin içinde buldukları ilişkiler ağına yönelik eylemlerine rehberlik

edebileceği düşünülmektedir. Yerel değerlerin iş dünyası ve toplum ilişkisine nasıl etki edebileceği Japonya'daki *keiretsu* anlayışında görülebilmektedir. Japonların geleneksel değerlerine bağlı olan Keiretsu şirket biçimi, bir şirketler ağı içerisindeki tüm şirketlerin birbirlerinin hissedarı oldukları, dolayısıyla tüm şirketlerin birbirlerinin refahı için çalıştıkları bir sistemdir. Kore'de 1960'lı yıllarda ortaya çıkan *chaebol* şirket ağları ise aile değerleri ile yönetilmekte ve âdil kazanç esasına dayanan yapılarıyla öne çıkmaktadır. Keiretsu'lar ve chaebol'lar Konfüçyüs ahlakını temel alan, çağdaş kurumsal sorumluluk kavramına temel oluşturabilecek geleneksel değerler olarak görülebilmektedir.

Güney Amerika ülkeleri ve özel olarak Meksika'da kurumsal sorumluluk kavramının ortaya çıkışı, İspanyolların Güney Amerika'daki varlıklarından önceki dönemlere, Aztek medeniyetine dayandırılmaktadır. Azteklerin temel örgütlenme biçimi olan *calpulli* yerleşimleri, aile bağlarına dayanan, eşitlikçi yönetim birimleridir. Calpulli'lerin geleneksel yardımlaşma esası ve toplumsal desteğe dayalı yönetim biçiminin Meksika'nın kurumsal sorumluluk anlayışına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir (Chavarria, 2007, s. 136).

Orta Doğu ülkeleri, Arap ülkeleri ve diğer İslami nüfusu baskın ülkelerde kurumsal sorumluluğa etki eden geleneksel yapı çoğunlukla dini inanç temellidir. Bu kapsamda ortaya çıkan İslami kurumsal sorumluluk fikri ve İslam dininin kurumsal sorumluluk ile ilişkilendirilen özelliklerine bir önceki başlıkta değinilmiştir.

Kurumsal sorumluluk kavramının farklılaşmasına sebep olan nedenler arasında ülkelerin gelişmişlik düzeyinin olduğunu belirten çalışmalar da yapılmıştır (Coombs ve Holladay, 2012, s. 159). Pek çok gelişmekte olan ülke, yozlaşmış yönetime veya yeterli kaynak bulamayan hükümet programlarına sahiptir. Bu durum devletin üstlenmesi gereken hizmetlerde aksamaya yol açmaktadır. Bu nedenle, gelişmekte olan ülkelerde kurumsal sorumluluk etkinlikleri çoğunlukla devletin yetersiz kaldığı eğitim, sağlık, sanat gibi alanlara yönelik hayırseverlik uygulamaları şeklinde gerçekleşmektedir.

Küreselleşme sürecinin etkisi ile yaygınlaştığı halde, yerel söylemlerde kendisine farklı kökenler edinen kurumsal sorumluluk kavramı hakkında yukarıda verilen örnekler çoğaltılabilir. Bu örnekler kültürel yapı ve inanç sistemlerine ek olarak, bir ülkedeki tarihsel-geleneksel yapıların da kurumsal sorumluluk algısına etki edebileceğini göstermektedir. Böylece ABD ve İngiltere'nin yanı sıra diğer ülkeler de kurumsal sorumluluk kavramını kendi tarih ve gelenekleri ile bağdaştırabilmektedir. Bu tutum özellikle gelişmekte olan ülkelerde, kurumsal sorumluluk gibi Batılı kavramlarla yeni bir tür kolonizasyon sürecine maruz kalmama çabası olarak da yorumlanabilir (Argandona ve Hoivik, 2009, s. 227). Dolayısıyla kurumsal sorumluluk yeni ve Batılı ülkelerden ithal edilmiş bir kavram olmaktan çıkarılmakta, yerel kültürde kökleri olan geleneksel yapılardan ilham alan bir anlayışa dönüştürülmektedir. Türkiye'de de benzer bir gözlem yapılabilmektedir. Türkiye'nin kültürel özelliklerine ve İslam'ın etkisine ek olarak, Ahilik teşkilatının ve vakıf geleneğinin çağdaş kurumsal sorumluluk kavramına temel oluşturabileceği düşünülmektedir. Türkiye'de kurumsal sorumluluk anlayışı ile ilişkili geleneksel yapılara örnek olarak Ahilik ve vakıf geleneği, 5. bölümde ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

5. BÖLÜM: TÜRKİYE'DE KURUMSAL SORUMLULUK KAVRAMI

Bu bölümde kurumsal sorumluluk kavramının Türkiye'deki yapısal özelliklerine, tarihine ve kültürel yapı ile ilişkisine değinilecektir. Birinci alt başlıkta kurumsal sorumluluk kavramının küreselleşme sürecine bağlı olarak Türkiye'de nasıl geliştiği üzerinde durulacak, sonrasında kültürel boyutlar kuramı açısından Türkiye'deki kurumsal sorumluluk algısı değerlendirilecektir. Son olarak, Türkiye'de hâlâ etkisi hissedilen iki geleneksel yapı olan Ahilik ve vakıf kültürü, kurumsal sorumluluk algısını şekillendirebilecek finansal olmayan özellikler olarak tartışmaya açılacaktır.

5.1. TÜRKİYE'DE KURUMSAL SORUMLULUK KAVRAMI HAKKINDA YAPISAL GELİŞMELER

Türkiye'deki kurumsal sorumluluk kavramı uygulamaları özellikle 2000'li yıllardan sonra dünyadaki genel eğilimle doğru orantılı olarak artış göstermiştir. Küreselleşme sürecinin etkisiyle piyasa yapıları uluslararası çapta bütünleşmiş, bu bütünleşme aynı zamanda çağdaş kurumsal sorumluluk anlayışının tüm dünyaya yayılmasına sebep olmuş, dünyanın farklı kurumsal çevrelerinde faaliyet gösteren şirketler aynı dili konuşmaya başlamışlardır (Ertuna ve Tükel, 2009, s. 147). Bu doğrultuda, diğer pek çok ülkede olduğu gibi, Türkiye'deki ilk modern kurumsal sorumluluk etkinlikleri Türkiye'de faaliyet gösteren uluslararası şirketler tarafından gerçekleştirilmiştir (Göksu, 2010, s. 38). Türkiye'de kurumsal sorumluluk kavramının gelişmesinde devlet kurumlarının veya kurumsal yönetim ile ilgili düzenlemelerin yol göstericiliğinden ziyade, küresel şirketlerin etkileri hissedilmektedir (Gocenoglu ve Onan, 2008, s. 3).

Türkiye'deki kurumsal sorumluluk faaliyetleri büyük oranda hayırseverlik ile ilgili etkinlikler, sosyal sorumluluk projeleri, kurumsal bağışlar gibi kurumun dışında gerçekleşen kurumsal itibarı artırmaya yönelik uygulamalardan oluşmaktadır. Diğer yandan sosyal ve etik rapor yazan şirketlerin sayısındaki artış

sebebiyle kurum içi kurumsal sorumluluk uygulamalarının artmakta olduğu da düşünülebilir.

Türkiye’de kurumsal sorumluluk alanına ilişkin bazı uyum çabaları ve yapısal değişimler gözlemlenmiştir. Ulusal çapta kurumsal sorumluluk kavramı ile ilgili en önde gelen düzenleme 2003 yılında Sermaye Piyasası Kurulu’nun Kurumsal Yönetişim İlkeleri’ni yayınlanmasıdır. Bu ilkeler doğrultusunda Türkiye’de borsada işlem gören şirketlerin izlemeleri gereken yönetim anlayışı tarif edilmiştir.

Kurumsal Yönetişim İlkeleri, şirketlerdeki pay sahiplerinin hak paylaşım süreçlerinden, yönetim kurulu faaliyet esaslarının bildirilmesine kadar geniş bir yelpazede pek çok konu hakkında usul ve esasları bildirmektedir. Bu ilkeler şirketlerin kamuyu nasıl aydınlatacakları ve şeffaf bir yönetim anlayışını nasıl koruyacaklarına ilişkin düzenlemeleri de içermektedir. Bu kapsamda şirketlerin internet sitelerinde ve faaliyet raporlarında yer vermeleri gereken bilgiler tanımlanmıştır. Faaliyet raporlarının nasıl hazırlanması gerektiğine dair bölümde, her şirketin kurumsal (sosyal) sorumluluk faaliyetleri hakkında bilgi vermeleri istenmiştir:

...Mevzuatta ve Kurumsal Yönetim İlkelerinin diğer bölümlerinde belirtilen hususlara ek olarak yıllık faaliyet raporlarında; ... Çalışanların sosyal hakları, mesleki eğitimi ile diğer toplumsal ve çevresel sonuç doğuran şirket faaliyetlerine ilişkin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri hakkında bilgiye ... yer verilir
(Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ, 2011, s. 58).

Yukarıdaki ifadede sadece hayırseverlik ve bağışlar gibi şirket dışı etkinlikler yerine, kurumsal sorumluluk kavramını daha bütünlükçü bir bakış açısıyla -çalışanların sosyal hakları, mesleki eğitimi ve hatta çevresel sonuç doğuran şirket faaliyetleri ile beraber- ele alınması dikkat çekicidir.

Kurumsal Yönetişim İlkeleri, halka açık şirketler için tavsiye niteliğinde yayınlanmıştır. Buna rağmen halka açık şirketler yıllık faaliyet raporlarında

'Kurumsal Yönetişim İlkeleri'ne Uyum Raporu' adında bir bölüm sunmak zorundadır. Bu bölüm içeriğinde yukarıdaki maddeye bağlı olarak kurumsal sosyal sorumluluk başlığı da bulunmaktadır. Böylece borsada işlem gören şirketler için kurumsal sorumluluk, zorunlu bir uygulama olmasa dahi hakkında bilgi sunulması gereken bir başlık haline gelmiş, şirketler sosyal rapor yazmaya teşvik edilmiştir.

Sermaye Piyasası Kurulu'nun oluşturmak istediği bu özendirici etki kurumsal sorumluluk farkındalığı konusunda çok hızlı sonuçlar vermemiştir. Kurumsal Yönetişim İlkeleri'nin yayınlanmasından sonraki ilk yıllarda şirket faaliyet raporlarında yer alan kurumsal sorumluluk ile ilgili içerikler genel olarak kısıtlıdır ve özendirici örnekler sunmaktan uzaktır (Altıntaş ve ark, 2007, s. 24). Kavut (2010, s. 37, 38), borsada işlem gören en büyük 100 şirket hakkında 2004 yılında yaptığı incelemede raporların içeriklerini yetersiz bulmuş, özellikle çevre ile ilgili açıklamaların oldukça sınırlı olduğunu saptamıştır. Benzer bir çalışma gerçekleştiren Ertuna ve Tükel (2009, s. 160), borsada işlem gören en büyük 50 şirketin, 2006 yılı faaliyet raporlarında sosyal sorumluluk ile ilgili kısımların ortalama 319 kelime gibi, yetersiz bir uzunlukta olduğunu saptamışlardır. Bahsi geçen pek çok sorumluluk etkinliği ise hayır amaçlı sosyal sorumluluk projeleridir.

Halka açık şirketlerin faaliyet raporları üzerinden yapılan bir diğer çalışma, 2010'lu yıllara gelindiğinde şirketlerin kurumsal sorumluluk ile ilgili uygulamalarını çeşitlendirdiklerini göstermektedir. Ayrıca bu çalışmanın saptamalarına göre icra kurulu ve yönetim kurulu başkanlarının ayrışması veya yönetim kurulunda bağımsız yöneticilerinin sayısının artması gibi profesyonel yönetim anlayışı uygulamaları, şirketlerin kurumsal sorumluluk performanslarını olumlu yönde etkilemektedir (Şahin ve ark, 2011, s. 2973, 2974).

Kurumsal sorumluluk kavramının Türkiye'de yaygınlaşmasını sağlayan bir diğer dönüm noktası Türkiye'nin en büyük özel sektör grupları arasında yer alan Koç Holding'in 2006 yılında Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni (KİS) imzalamasıdır. Koç Holding'e bağlı tüm şirketleri kapsayan bu adım, Türkiye'deki

Sabancı Holding, Anadolu Holding gibi Türkiye'deki diğer büyük şirket gruplarının da KİS'i imzalamasını teşvik etmiştir. Günümüzde KİS'in Türkiye'den 250 imzacısı bulunmaktadır. Bu kuruluşların 80 tanesi büyük şirket, 69 tanesi KOBİ statüsündedir (UN Global Compact, 2016).

Borsa İstanbul'un (kısaca BIST, eski adıyla İstanbul Menkul Kıymetler Borsası) yayınladığı BIST Sürdürülebilirlik Endeksi, kurumsal sorumluluk faaliyetleri ile ilgili bir diğer yapısal teşvik mekanizması olarak görülebilir. Sürdürülebilirlik Endeksi'nin amacı "Borsa İstanbul'da işlem gören ve kurumsal sürdürülebilirlik performansları üst seviyede olan şirketlerin yer alacağı bir endeks oluşturulması, Türkiye'de ve özellikle Borsa İstanbul şirketleri arasında sürdürülebilirlik konusundaki anlayış, bilgi ve uygulamaların artması" olarak belirlenmiştir (BORSA İSTANBUL, 2017). Endeks kapsamına BIST'te işlem gören en büyük 100 şirket girmektedir. Çevre, biyoçeşitlilik, iklim değişimi, insan hakları, yönetim uygulamaları, rüşvet ve yolsuzluk karşıtı önlemler gibi pek çok alanda yapılan değerlendirmeler sonucunda bu şirketler sürdürülebilirlik performanslarına göre endekste kendilerine yer bulabilmektedir. Endekste yer alan şirketlere rekabet avantajı sağlanmak ve yatırımcılar nezdinde bu şirketlerin itibarlarının yükseltilmesi istenmektedir.

Yukarıda belirtildiği gibi Türkiye'de kurumsal sorumluluğun gelişimi için belirli yapısal gelişimler gerçekleştirilmiş olsa dahi, kamuoyu nezdinde kurumsal sorumluluk çoğunlukla hayırseverlik, itibar ve marka yönetimine ilişkin bir kavram olarak algılanmaktadır (Dinçer ve Dinçer, 2007, s. 47).

5.2. KÜLTÜREL BOYUTLAR AÇISINDAN TÜRKİYE'DE KURUMSAL SORUMLULUK

Kültürel boyutlar kuramı, dünyadaki farklı ulusal kültürlerin değer yargılarının karşılaştırılmasını sağlamaktadır. Bu tez kapsamında ele alınan dört kültürel boyutun Türkiye'deki durumu, yapılan güncel araştırmalara göre aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (Hofstede Insights, 2017):

- **Güç Aralığı:** Türkiye güç aralığı geniş bir ülkedir. Bu tip ülkelerde patronlar, çalışanlardan kesin bir hiyerarşi ile ayrı konumda yer alırlar; yönetenler ve yönetilenler arasındaki iletişim genellikle dolaylı yoldan kurulmaktadır; çalışanlardan yaratıcı olmalarından ziyade, kendilerine yöneticileri tarafından söylenmiş olanları yerine getirmeleri beklenir.
- **Bireycilik-Toplumculuk:** Türkiye toplumcu kültür özellikleri göstermektedir. Aile, iş yeri arkadaşları veya akrabalar gibi toplulukların çıkarı, bireysel çıkarılardan önde gelmektedir. Topluluk içerisinde açık tartışmalardan kaçınılmakta, topluluğun kendi içinde sağlayacağı uyumun sorunları çözmesi beklenmektedir. Toplumcu ülkelerde yakınları kayırma (nepotizm) daha sıklıkla görülmektedir.
- **Belirsizlikten Kaçınma:** Türkiye belirsizlikten kaçınma puanının oldukça yüksek olduğu bir ülkedir. Dolayısıyla yazılı kurallar ve kanunlar süreçlerin kontrol edilmesinde zayıftırlar. Türkiye gibi ülkeler büyük bir belirsizlik duygusuyla yaşamakta ve ortaya çıkan sorunlar anlık kararlarla çözülmektedir. Türkiye gibi ülkelerde ortaya çıkan kaygının azaltılması için geleneklere ve ritüelistik davranışlara yoğun bir eğilim gözlenmektedir.
- **Uzun veya Kısa Döneme Yönelme:** Türkiye uzun döneme yönelme puanı düşük olan Türkiye gibi ülkeler, literatürde 'normatif toplum' olarak adlandırılmaktadır. Bu kültürel yapılarda, toplumsal değişime şüphe ile bakılmaktadır; geleceği kucaklamak için belirgin bir istek görülmemekte, stratejik yaklaşımlar belirleyerek değişime hazır olmaya çalışmak yerine yıllardan beri süregelen normlar ve gelenekler benimseme eğilimi gösterilmektedir.

Kültürel boyutlar kuramı, çalışma hayatına ilişkin pek çok çıkarımda bulunarak ile kurumsal sorumluluk kavramı ve kültür arasındaki ilişkiyi yorumlama imkânı sunmaktadır. Kurumsal sorumluluk kavramını ilgilendiren temel toplumsal

konular ve kültürel boyutlar arasındaki kesişim Tablo 11’de yansıtılmıştır. Türkiye’nin kültür boyutları ile kesişen ifadeler koyu harflerle yazılmıştır:

Tablo 11: Kültürel Etkenler, İş Dünyası ve Toplumsal Konular Arasındaki İlişkiler
(Koyu yazılı ifadeler Türkiye’deki kültür boyutlarını göstermektedir)

Toplumsal Konu	Düzye	Güç Aralığı	Belirsizlikten Kaçınma	Bireycilik
Tüketiciler	Yüksek	arkadaşların ve akrabaların düşüncesi daha önemlidir	tüketicilerin politik örgütlenmelerine yeterli tolerans gösterilmez	tüketici hakları ön plandadır
	Düşük	dış değerlendirmelere daha fazla güvenilir	tüketicilerin siyasi etkinlikleri daha fazla kabul görür	tüketici hakları geri plandadır
Çevre	Yüksek	çevrenin korunmasına yönelik kaygılar düşüktür	çevresel korumaya ilişkin daha fazla mevzuat bulunur	genel toplumsal refahın sağlanmasına yönelik kaygı ile pekişecek şekilde kâr amacı gütmeye ve varlık birikimine odaklanılır
	Düşük	çevrenin korunmasına yönelik kaygılar yüksektir	çevresel korumaya ilişkin daha az mevzuat bulunur	aileye ve yerel toplumsal refaha daha fazla odaklanılır
Çalışanlar	Yüksek	sert bir hiyerarşiye ve eşit olmayan mevkilere daha fazla vurgu yapılır	çalışanların beraber hareket etmelerine vurgu yapılır, çalışan aidiyetine değer verilir, çalışan kadrosuna çok değişim gözlenmez	çalışanların kişisel zamanları daha önemlidir
	Düşük	eşitliğe ve meşru güç tarafından ödüllendirilmeye	çalışanlar arasındaki anlaşmazlıklara daha fazla izin	çalışanların şirkete dahil olmaları daha

		daha fazla vurgu yapılır	verilir, çalışan bağlılığına daha az değer verilir, çalışan kadrosunda daha fazla değişim gözlenir	önemlidir
Toplumsal İlişkilerde İş Dünyasının Rolü	Yüksek	seçkinlerin ayrıcalıkları daha fazla korunur	iş dünyası otoriteye itaat etme eğilimi gösterir	şirket politikalarını kamuoyuna duyurma eğilimi gösterilerek kâr odaklı çalışılır
	Düşük	kamu ilişkilerine yönelik daha fazla kaygı hissedilir	iş dünyası toplumun beklentileri ile ilgili daha fazla kaygıya sahiptir	kurumsal sosyal politikaların kamuoyuyla paylaşılması vasıtasıyla iş dünyasına daha az, toplumsalluğa daha fazla vurgu yapılır

(Kaynak: Katz ve ark. 1999, s. 34, 35 [uyarlanmıştır])

Türkiye'deki güç aralığı algısının oldukça yüksek olması, Türk bireylerin güçlü kimselere karşı kendilerini savunmasız hissetmelerine ve yöneticiler ile çalışanların arasında verimli bir iletişim kurulmasından ziyade sert bir hiyerarşi hissedilmesine sebep olmaktadır.

Tarihsel olarak yüksek oranda güç aralığı hisseden ülkelerde doğal çevrenin korunmasına yönelik girişimlerin az olduğu tespit edilmiştir (Katz ve ark, 1999, s. 15). Bu saptama Türkiye için de geçerli kabul edilebilir. Borsa İstanbul'da işlem gören şirketler arasından yapılan araştırmalara göre Türkiye'deki kurumsal sorumluluk programlarının pek çoğunun eğitim veya sanat-kültür alanına yönelik olduğu görülmekte, çevre önemli bir başlık olarak göze çarpmamakta, çevreye yönelik açıklamalar yetersiz bulunmaktadır (Ertuna ve Tükel, 2009, s. 161, 162; Kavut, 2010, s. 38). Bir başka çalışmaya göre Türkiye'deki itibarı en yüksek

şirketlerin yöneticileri kurumsal sorumluluğa ilişkin en öncelikli desteklenmesi gereken alanın eğitim projeleri olduğunu düşünmektedir (Göksu, 2010, s. 34).

Belirsizlikten kaçınma düzeyi oldukça yüksek ve bireycilik düzeyinin oldukça düşük olduğu bir ülke olan Türkiye’de, çalışanların iş yerlerine yüksek düzeyde bağlılık geliştirmeleri beklenmekte ve bireylerin çalışma hayatları içerisinde çok fazla iş yeri değiştirmiş olmaları hoş karşılanmamaktadır. Çalıştığı iş yerine duygusal yönden bağlanması beklenen bireylerin, çalışma hayatlarında örgütlü bir davranış içine girmeleri yaygın değildir. Uluslararası istatistikler bu tespiti doğrulamaktadır. OECD verilerine göre Türkiye’deki herhangi bir sendikaya üye olan işçi sayısının toplam işçilere oranı 2014 yılı için %6,3’tür. Bu oran, %17 olan OECD ortalamasının çok altındadır ve tüm OECD ülkeleri arasındaki en düşük yüzdeler arasında bulunmaktadır (OECD.Stat, 2017). Dolayısıyla Türkiye’de, çalışanların orta ve uzun vadede iş hayatlarına yönelik beklentilerini dile getirebilmeleri ve çalışan haklarını koruyabilmeleri göreceli olarak kültürel yapı sebebiyle kolay değildir.

Kültürel boyutlar kuramı mevcut kültürün özelliklerinden hareketle kurumsal sorumluluk alanına ilişkin tespitler yapılmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda bu tespitler, kültürel yapı sebebiyle zayıf kalan veya göz ardı edilen konulara yönelik sorumluluk yaklaşımları geliştirilmesine rehberlik edebilir. Yukarıda değinilen konular ekseninde, iş yeri içine yönelik kurumsal sorumluluk uygulamalarının Türkiye için ihtiyaç duyulan ve öncelikli bir alan oluşturduğu çıkarımı yapılabilir. İş yeri içindeki iletişimin artırılması ve çalışanların karar süreçlerine dâhil edilmesi gibi çalışanlara yönelik geliştirilecek yaklaşımlar, kültürel boyutlar göz önünde bulundurulduğunda Türkiye’de geliştirilmesi gereken öncelikli kurumsal sorumluluk uygulamalarıdır.

5.3. TÜRKİYE'DE GELENEKSEL YAPININ KURUMSAL SORUMLULUK KAVRAMI İLE İLİŞKİSİ

Geniş bir kavram kümesi ile etkileşim içerisinde olan kurumsal sorumluluk anlayışı, tarihsel ve kültürel unsurlarla ilişki kurarak finansal olmayan/kültürel etkenlere bağlı olarak şekillenebilmektedir. Bu bölümde Türkiye'deki kurumsal sorumluluk anlayışı ile ilişkilendirilen Ahilik ve vakıf geleneklerine değinilecek, bu kavramların birbirleri ile etkileşimi ele alınacaktır.

5.3.1. Ahilik

Türkiye'de tarihsel-kültürel bir kurum olarak Ahilik, günümüz kurumsal sorumluluk anlayışıyla ilişkilendirilmektedir. Aşağıda kısaca Ahiliğin tarihsel geçmişine, farklı zamanlarda üstlendiği sosyal işlevlere ve Türkiye'de kurumsal sorumluluk kavramı ile ilişkisine değinilecektir.

5.3.1.1. Ahiliğin Tarihi ve Toplumsal Etkileri

Ahilik, 11. yüzyıl ile 19. yüzyıl arasında egemen olmuş bir hayat anlayışıdır. Ahi sözcüğünün kökeninin, Arapçada yer alan ve kardeş anlamına gelen 'ahi' sözcüğü veya eski Türkçede yer alan ve 'eli açık' anlamına gelen 'akı' sözcüğü olabileceği düşünülmektedir (El-Kaşgari, 2007, s. 46).

Ahilik kavramının kökenlerinin fütüvvet geleneğine uzandığı kabul edilmektedir. Fütüvvet sözcüğünün Türkçede 'olgunluk' ve 'kahramanlık' anlamlarına gelebileceği belirtilmektedir. Fütüvvet geleneği, ortak bir ahlaki anlayış çerçevesinde bir araya gelen, cömert ve delikanlı anlamındaki, 'feta'lardan oluşmaktadır. Fetalar, fütüvvetname adı verilen bir belgeye sahip olmuşlardır. Bu belgede bir fütüvvet içerisinde yer alan kişilerin ahlaki yaşantılarının nasıl olması gerektiği belirtilmektedir (İnalçık, 2009, s. 35). Fütüvvet içerisindeki kişilerin sahip olması gereken bazı özellikler şöyle sıralanmıştır: Herkesle iyi geçinmek, yardım isteyenlerden kaçmamak, başkalarına bol ikramda bulunmak, başkalarının çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutmak,

sözünde durmak, kendisini başkalarından üstün saymamak, başkalarının üzüntülerini çekmek, kötülük yapana gönül hoşluğu ile iyilik etmek, bu anlayıştan ne pahasına olursa olsun vazgeçmemek (Tek, 2014, s. 411). Fütüvvet geleneğinin Abbasi Devleti'nin yıkılmasıyla çözüldüğü ve yerini Ahilik anlayışının aldığı düşünülmektedir (Bayram, 1991, s: 132).

Tarihte yazılı olarak ahi sözcüğünün kullanıldığı ilk metinler Attar'ın Tezkiret-ül Evliya'sı (804) ve Cami'nin Nefahat-ül-Üns (1078) adlı eserleridir (Güllülü, 1977, s. 23). Dolayısıyla Ahiliğin 9. yüzyıldan itibaren Anadolu'da şekillenmeye başladığı söylenebilmektedir. Ahilik sisteminin tam anlamıyla kurulması ve teşkilatlanmasının oluşmasını 13. yüzyılda Ahi Evren ismiyle ünlenen Türkmen düşünür Şeyh Nasüddin Mahmud el-Hoyi üstlenmiştir. Anadolu Selçuklu Devleti Hükümdarı I. Alaeddin Keykubad tarafından Konya'ya davet edilen Ahi Evren, hem devlet kademelerinde önemli görevler üstlenmiş hem de Ahiliğin gelişmesini sağlamıştır (Bayram, 2014, s. 213).

Ahilik teşkilatlanmasının artış gösterdiği 13 ve 14. yüzyıllar, aynı zamanda Anadolu'daki toplumsal ve ekonomik yapının oldukça karmaşık özellikler gösterdiği bir dönemdir. Bu yüzyıllarda, Türk boylarının Asya'dan Anadolu'ya göçü devam etmektedir. Bir yanda halkın önemli bir kesimi yarı-göçebe hayat tarzına devam etmekte, diğer yanda yerleşik hayata geçen kitleler, şehir yaşantısını oluşturmaya çalışmaktadır. Dolayısıyla üretim çoğunlukla basit tarıma dayanmakta fakat şehirleşme ile beraber zanaat üretimi de artış göstermektedir. Nüfus pek çok etnik kimliği ve farklı inanç sistemini aynı anda barındırmaktadır. Sıklıkla gerçekleşen Moğol akınları hem şehir güvenliğini tehdit etmekte hem de merkezi otoriteyi zayıflatarak Anadolu'da hâkimiyet kurabilecek bir devlet yapılanmasının oluşumunu engellemektedir.

Yukarıda özellikleri verilen 13 ve 14. yüzyıllardan başlayarak mevcut toplumsal-ekonomik yapı ile kurduğu ilişki ekseninde Ahilik teşkilatının meydana getirdiği toplumsal etki zaman içerisinde çeşitlenmiştir. Bu etkiler 4 ana başlık altında özetlenebilir:

1) Yerleşik Hayatı Özendirme Etkisi: Ahilik zaviyeler (Farsça: Köşe) üzerinden örgütlenmektedir. Zaviye Ahilik örgütünün merkezini belirleyen bir binadır. Bu merkezin etrafına yerleşen Ahiler buldukları yerde yerleşik hayata uyum sağlarlar. Her Ahi, Ahilik merkezine bağlı olduğu gibi mutlaka üretime katkı sağlayan bir meslek sahibidir. Ahilik tarımsal çalışmaları dışarıda bırakmaktadır. Dolayısıyla çeşitli zanaat dallarında çalışan kimseler, yerleşik düzende, şehir yaşantısının gerektirdiği zanaat kollarında çalışarak şehir yaşamına katkı sağlarlar. Bu açıdan düşünüldüğünde Anadolu'nun Türk yurdu haline gelme sürecinde Ahiliğin katkısı hissedilmektedir. İnalçık'a göre Anadolu'nun kolonizasyon sürecinde yeni kurulacak bir yerleşime önce Ahiler yerleşmekte, sonrasında kurulan Ahi zaviyesinin etrafında oluşturulan ortaklaşa yaşam kültürü ile nüfus artışı sağlanmaktadır. Yıllar boyunca Ahiler bu işlevlerini başarıyla uygulamışlardır. Öyle ki özellikle Osman Bey zamanında ele geçirilen yeni bölgelere gerekli örgütlenmeyi sağlaması için Ahilerden ve fakılardan (hukuk uzmanları) faydalanılmıştır (İnalçık, 2009, s. 34).

2) Müslümanlığı Yaygınlaştırma Etkisi: Anadolu topraklarına yerleşmeye başlayan göçebe nitelikli Türk boylarının İslam dinine geçmeleri uzun ve sancılı bir süreçtir. En hızlı İslamlaşan Türk Boyu olan Oğuzların dahi Müslümanlığa geçiş süreci iki yüzyıl sürmüştür (Güllülü, 1977, s. 46, 55). Bu dönemde Ahilik, temel ahlak anlayışının ve davranış kurallarının merkezinde İslam dinini koyarak, nüfusun yerleşik hayata alıştırılmasının yanı sıra, Müslüman olmalarına da katkı sağlamıştır. Sadece Müslümanlara açık olan Ahilik yapısı içerisinde en yaygın olarak takip edilen İslami anlayış Bektaşilik olmuştur. Ahiliğin gelişmesinde büyük rol oynayan Ahi Evren'in çağdaşı olan Hacı Bektaş-ı Veli ile kurduğu iletişim sayesinde 'eline-beline-diline hâkim olmak' gibi Ahiliğin ve Bektaşiliğin benimsedikleri ortak kurallar ortaya çıkmıştır. Ayrıca Bektaşiliğin sahip olduğu tasavvuf düşüncesi, göçebe Türk boylarının sahip oldukları inanç unsurlarını kapsayan etkisiyle, Türklerin İslam'ı kabullenmesini kolaylaştırmıştır. Ahilik anlayışı içerisinde ilerleyen yüzyıllarda her meslek kolu için manevi ustaları-pîrleri belirlenmiştir. Örneğin Hz. İdris terzilerin, Hz. Davud demirci ve zırhçıların pîridir.

Manevi pîrlerin Ahiliğin kendi tarihinden olduğu kadar İslam tarihinin önde gelen kişilerinden seçilmesi Ahiliğin İslam ile iç içe olduğunun bir diğer göstergesidir.

3) Mesleki Lonca Kurma Etkisi: Anadolu'da yerleşik hayat tarzına geçen ve şehir yaşantısına alışan Türklerin, tarım dışı ekonomik etkinliklerde yer almasını sağlayan öncü kurumun Ahilik olduğu tespiti yapılmaktadır. Kafesoğlu'na göre Gayrimüslimlere kapalı yapısıyla Ahiler, Müslüman meslek sahiplerine ayrıcalıklar sağlayarak Türklerin şehir ekonomisinde yer almalarını sağlamıştır (Kafesoğlu, 1977, s. 317, 318). Ahilik örgütlenmesi içerisinde her ahinin bir meslek sahibi olması gerekmektedir. Ahiler bağlı oldukları zaviyenin koyduğu kurallara göre üretim koşullarını ve ürün/hizmet kalitesini belirli bir standardın üzerinde tutmak zorundadırlar. Ahi zaviyeleri içinde buldukları şehirde âdil rekabet koşullarına bağlı tümüyle denetlenen bir ekonomik yapı kurmuşlardır. Ayrıca her meslek kolu için tanımlanan çırak-kalfa-usta ilişkisi, Ahilik içerisinde meslek eğitiminin gerçekleştirilebilmesini sağlamıştır. Ahiliğin üstlendiği lonca işlevi özellikle 16. yüzyıldan sonra resmileşmiş ve ahi merkezleri devlet ile doğrudan ilişki kurmaya başlamış, ilerleyen zamanlarda ahi örgütleri tümüyle esnaf ve sanatkâr örgütlenmesinin usul ve esaslarını belirleyen kuruluşlara dönüşmüşlerdir (Faroqhi, 2011, s. 157). Buna rağmen Ahiliğe özgü ritüelleri gelenekler ve unvanlar loncalarda uzun süre devam ettirilmiştir ve bugün dahi Türkiye'nin çeşitli şehirlerindeki meslek örgütlerinde Ahilikten kalma bazı gelenekler sürdürülmektedir.

4) Toplumsal Sorumluluk ve Hayırseverlik Etkisi: Ahiler ekonomik yapı içerisinde yer alan ancak kazanç odaklı olmayan bir hayat biçimi ortaya koymuşlardır. Bu amaçla her dükkân, bağlı olduğu zaviyeye kazancının belli bir oranını vermiştir. Bu şekilde toplanan paralar yüzyıllar boyunca fakirlerin doyurulması, yolculara ikramlarda bulunulması, şehirlerin güzelleştirilmesi ve gençlerin istihdama kazandırılması gibi amaçlarla kullanılmıştır. Dolayısıyla bir ahinin kazancı bireysel bir gelir olarak değil, toplumun genel faydası için kullanılmak üzere birliğin kazancı olarak görülmüştür (Güllülü, 1977, s. 104, 109).

Ahilik kurumu 9. yüzyıldan 20. yüzyıla kadar pek çok farklı işlev üstlenmiştir. İlk zamanlarda bireysel ahlakı öğütleyen, İslam dinini ve yerleşik hayatı özendiren bir etkiye sahipken, 16. yüzyıldan itibaren Ahilik en çok mesleki örgütlenme tarafı ile ön plana çıkmıştır. Bu süre içerisinde Ahiliğin askeri bir işlev kazandığı durumlar da gerçekleşmiştir. Örneğin 13. yüzyılda Ankara'daki Ahiler, Moğol akınlarına karşı direnmişler ve başarılı olmuşlardır (Celal, 2002). Tarihi metinlerde adı geçen Ahilerin farklı kimlik özelliklerinin öne çıkarıldığı görülebilmektedir. Örneğin 13. yüzyıl sonlarında Konya'da yaşayan Ahi Ahmed, zenginliği, cesareti ve Konya'yı düşmanlara karşı savunması ile 'alp' kimliğine uygun olarak tasvir edilirken; aynı zamanlarda Bilecik'te yaşamış olan, Osmanlı Beyliği'nin kuruluşunda önemli katkıları olan bir diğer Ahi, Şeyh Edebalı, keramet sahibi, âlim ve derviş özellikleri ile öne çıkarılarak, 'veli' kimliğinde tasvir edilmiştir (Güllülü, 1977, s. 79, 80).

Ahiler, merkezi olarak Anadolu'da konumlanmalarına rağmen Kuzey Afrika, Arap Yarımadası ve Balkanlar gibi Türklerin yayıldıkları ve devlet kurdukları coğrafyalarda etkilerini hissettirmişler, bu bölgelerde çarşıların örgütlenmelerini ve şehir asayişini sağlamışlar, önemli kararların alınmasında şehir meclisi işlevi görmüşlerdir (Emiroğlu ve Aydın, 2003, s. 17).

Ahilik teşkilatı, 19. yüzyılda Sanayi Devrimi'ni gerçekleştiren Batı ülkelerine karşı güçsüz kalan Osmanlı İmparatorluğu'nun ekonomik şartları altında çözülmeye başlamıştır. Ucuza mal edilen ve çok sayıda üretilen sanayi ürünü mallar, geleneksel zanaat kollarında üretim yapan Ahilerin ürünlerini saf dışı bırakmış; gelişmekte olan serbest piyasa şartları, Ahilerin kontrollü, âdil ve merkeziyetçi olmaya çalışan üretim modelinin çözümlenmesine yol açmıştır. Ahiler değişen koşullar altında esnaf ve sanatkârlık kollarını Müslümanlara ait alanlar olarak koruyamamış, gayri-Müslim tebaanın etkisinin artmasıyla çalışma güçlükleri tecrübe edilmiştir (Çağatay, 1981, s. 127). Diğer yandan bazı ürün ve hizmet dallarındaki üretimin yabancı ülkelere (kapitülasyonlar) veya ailelere (gedik sistemi) ayrıcalık olarak verilmesi de piyasa şartlarını geleneksel meslek örgütleri açısından elverişsiz kılan etmenler arasındadır. Benzer şekilde Osmanlı

İmparatorluğu'nun merkezîyetçi yönetim anlayışını artırarak yereldeki idari yapılanmaları daha fazla kontrol etmeye çalışması, teknolojik gelişmeler ve ulaşım koşullarının gelişmesiyle uluslararası pazarların büyümesi, uzun yıllar süren savaşlar, siyasi çalkantılar, üretim-tüketim dengelerinde gözlenen hızlı değişimler, Ahiliğin çözülmesine sebep olan dış etmenler arasında görülebilir. Son olarak Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulmasından sonra 1925 yılında çıkarılan tekke ve zaviyelerin kaldırılması kararı ile Ahilik örgütü fiziksel olarak yok olmuştur (Orhaner, 2012, s. 8).

Ahilik teşkilatı 20. yüzyılda işlevlerini kaybetmiş ve çözülmüş olmasına rağmen Ahiliğin izlerini kültürel yaşantıda ve toplumsal bellekte bulmak mümkündür. İnalçık'a göre, Ahilik teşkilat yapısını kaybetmiş olmasına rağmen, sahip olduğu ahlak anlayışıyla yüzlerce yıl boyunca Anadolu Kültürüne etki etmektedir (İnalçık, 2009, s. 40):

Ahilik adabı yüzyıllar boyunca Anadolu Türk halkının milli karakterini belirlemiştir. Bugün sosyal antropologların Türk köy ve kasabalarında sıradan Türk insanının davranışları üzerinde tespit ettikleri özellikler, olağanüstü bir konukseverlik, güç durumda olanların yardımına koşma, özveri ve dayanışma, emece denilen tarlada hep birlikte ortak çalışma, büyüğe saygı, hırsızlıktan, cinsel tacizden ve başkası aleyhinde kötü söz söylemekten dikkatle kaçınma, yiğitlik ve civanmertlik, hepsi fütüvvetnâmelerde telkin edilen ideal insan sıfatlarıdır.

Günümüzde hâlen çeşitli illerde esnaf örgütlenmelerinde Ahilik gelenekleri yaşatılmaya çalışılmaktadır. Teşkilatlanma biçimi Ahilikle benzer noktalar taşıyan ve yine Ahilik gibi üyelerinden ahlaklı olmalarını ve güzel huylar edinmelerini bekleyen yarenlik anlayışı Anadolu'nun çeşitli illerinde varlığını hâlen sürdürmektedir (Er, 1988). Ayrıca her yıl Ekim ayında Başbakanlık ve çeşitli bakanlıkların katılımıyla ülke genelinde Ahilik Haftası düzenlenmektedir.

5.3.1.2. Ahilik ve Kurumsal Sorumluluk

Ahilik, hem nitelikli ürün ve hizmet üretimini hedeflemekte hem de üretimden doğan artı değerini tekrar topluma kazandırılmasını hedeflemektedir.

Ahiler, topluma yönelik hizmetlerini mesleki eğitim sağlamak, şehirlerdeki ihtiyaç sahiplerine yardım etmek, vakıflar kurmak gibi geniş bir yelpazede sunmuşlardır. Bu açıdan çağdaş kurumsal sorumluluk kavramı Ahilik ile benzeştirilebilmektedir.

Aydemir ve Ateş (2011, s. 170, 171), günümüz kavramları ile bakıldığında Ahiliğin temel işlevini kurumsal sosyal sorumluluk kavramının özellikleri ile benzeştirmektedir. Benzer bir gözlemi paylaşan Ertuna ve Tükel'e (2009, s. 152) göre ülkemizdeki işletmecilik sistemi ve iş etiği prensiplerinin kökeni Ahilik teşkilatına dayanmaktadır. Ahilik değer sistemi ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramına ait çağdaş prensipler büyük oranda benzeşmektedir. Sanayileşme ve modernizasyon her ne kadar Ahiliğin yok olmasına sebep olsa da Ahiliğin kültürel mirası, Türkiye'deki iş kültüründe süregelen hayırseverlik geleneğinin oluşmasına katkıda bulunmuştur. Arzova'ya (2009, s. 378) göre ise Türkiye'de vatandaşların ve şirketlerin hayırsever olmaları, kültürel kökenler sayesinde.

Bir başka çalışmaya göre Ahilik geleneği, modern iş ahlakının kapsadığı pek çok başlığı geleneksel olarak içermektedir. Ahilik, sadece para hırsıyla çalışmanın ahlaki bir çöküntüye yol açacağını yüzyıllar boyunca vurgulamış ve iş etiğini öğütlemiştir. Ahilik; müşteri odaklılık, takım çalışması, iş yerinde dayanışma, sürekli eğitim, kurumsal aidiyetin artırılması, kalite standartları gibi pek çok kavrama temel oluşturmaktadır (Ülger ve Ülger, 2005, s. 53-57).

Ahiliğin etkin olduğu yüzyıllarda, ahi zaviyeleri kendi coğrafyalarında piyasa şartlarına ilişkin kural koyabilme, esnaf örgütlerini kontrol edebilme gibi yetkilere sahiptiler. Buna ek olarak yine etki ettikleri bölgede gerekli olabilecek hayır işleri de Ahi örgütleri ile sağlanmaktaydı. Dolayısıyla Ahi örgütlerinin 19. yüzyıl sonuna doğru çözülmeye başlaması sadece esnafın denetlenmesinde değil, aynı zamanda hayır işlerinin yürütülmesi konusunda da bir boşluk ortaya çıkarmıştır. Bu boşluk, Osmanlı İmparatorluğu'nun son zamanlarında başlayan ve Cumhuriyet'in kurulmasıyla devam eden merkezi yönetim anlayışıyla birlikte doldurulmak istenmiştir. Böylece Ahiliğin üstlendiği işlevler merkezi devlet otoritesince yerine getirilmeye çalışılmıştır. Dolayısıyla daha önce geleneksel

olarak uygulanan hayırseverlik faaliyetlerinin uygulayıcısı, devlet haline gelmiştir (Alakavuklar ve ark. 2009, s. 117, 118). Kurumsal sorumluluk anlayışı ise her kurumun kendisini birer toplumsal vatandaş olarak kabul etmesini, topluma, çevreye ve ekonomiye olan etkilerini sorumlulukla ele almasını amaçlamaktadır. Dolayısıyla devletin yönlendirmesine veya mecbur bırakmasına gerek kalmadan kurumların sorumluluklarını üstlenebilmeleri sağlayacak bir diğer anlayış değişimi gerekmektedir.

Ahilik kavramı ve kurumsal sorumluluk arasındaki ilişkiyi irdeleyen bilimsel çalışmalara rağmen, henüz Türkiye'deki çağdaş kurumsal sorumluluk uygulamalarında Ahilikten somut olarak ilham alan çalışmalar saptanamamıştır.

5.3.2. Vakıf Kültürü

Vakıflar yüzyıllardır servet sahiplerinin kamu yararına hizmet etmelerini sağlayan kurumlar olarak, toplumun hayırseverlik faaliyetlerinde çok önemli bir işlev üstlenmektedir. Vakıflar, günümüzde halen bireylerin ve tüzel kişiliklerin (ör. şirketlerin) topluma ve çevreye yönelik imkan ve mal varlıklarının paylaşılmasını sağlama görevi üstlenmektedir. Bu açıdan şirketlerin kurumsal sorumluluk faaliyetlerinin yerine getirilmesinde, vakıflar sıklıkla aracı konumda yer almaktadır.

Vakıf sözcüğü; durdurma, harekette alı koyma, hareketsiz bırakma anlamına gelen 'vakf' kökünden türemiştir ve 'tamamen vermek' demektir. Vakıflar, iktisadi yaşamda ise kişisel alışma ve gayretle elde edilen imkânların ve mal varlığın gönül rızası ile paylaşılmasını öngören hukuki bir sistem oluşturmaktadır (Vakıflar Genel Müdürlüğü, ?). Böylece özel mülkiyet altındaki bir malın veya paranın mevcut değeri ile gelecekte oluşacak geliri, kamu yararı veya hayır amacı gözetilerek tahsis edilmektedir. Yüzyıllardan beri pek çok servet sahibi kişi, servetlerini veya imkânlarını karşılıksız olarak toplum yararına vakfetmişler, toplumsal dayanışma duygusunu pekiştirmişlerdir.

5.3.2.1. Tarihte Vakıflar

Tarihte vakıf anlayışının ilk kez ortaya çıkışı İslam dünyasında Hz. Ömer'e dayandırılmaktadır. Hz. Ömer'in miras bırakılmaması ve hibe edilmemesi şartı ile sahip olduğu bir araziye, tüm fakir, köle ve misafirlerin yararına bağışlaması tarihteki ilk vakıf olarak kabul edilmektedir (Vakıflar Genel Müdürlüğü, ?). Vakıf sistemi Batı dünyasında da yer almaktadır. Batı kültüründe bu kapsamda kayıt altına alınan ilk bağış Roma İmparatoru Marcus Aurelius'a dayandırılmaktadır. Kendisi de stoacı bir felsefeci olan İmparator, dönemin 4 ana felsefi akımı olan Platonculuk, Aritstoculuk, Stoacılık ve Epikürcülük'ün her biri için çalışacak birer felsefeciyi destekleme kararı almış, böylece kişisel servetinin bir kısmını felsefi akımların desteklenmesi için vakfetmiştir (Yusof ve ark. 2015, s. 185).

Selçuklu ve Osmanlı İmparatorlukları zamanında pek çok vakıf kurulmuştur. Bu vakıflar sadece fakirlere yardım etmek veya okul ve hastaneleri desteklemek gibi bilindik hayır işleri ile kısıtlı kalmamış; şehir estetiği ile ilgilenmekten ağaç dikmeye, göllerin temizlenmesinden eski kitapların tamir ettirilmesine kadar sayısız işlev üstlenmişlerdir (Tarihte İlginç Vakıflar, 2012).

Bikmen'e göre Osmanlı döneminde vakıflar 18. yüzyılda altın dönemini yaşamıştır. Anadolu'nun yanı sıra Balkanlardan Suriye ve Halep'e kadar her yerde bulunan vakıflar topluma pek çok farklı konuda hizmet vermişlerdir. Öyle ki bu dönemde yaşayan birisinin bir vakıf okulunda eğitim görmesi, bir vakıf işletmesinde çalışması ve bir vakfa ait olan mezarlıkta gömülmesi oldukça olasıdır. Dolayısıyla kişisel servetin sivil topluma aktarılması sayesinde oluşan vakıflar, pek çok toplumsal sürecin işlenmesini sağlayabilmektedir (Bikmen, 2008, s. 157).

Selçuklu, Beylikler ve Osmanlı dönemlerinde faal olan vakıflardan günümüze 27 binin üzerinde belge ulaşmıştır (Çam, 2014, s. 332). Günümüzde Osmanlı Döneminden günümüze kalan 65.000'den fazla vakıf gelir kalemi

bulunmakta ve bu gelirler Vakıflar Genel Müdürlüğü tarafından idare edilmektedir (age., 2008, s. 161). Türkiye'deki vakıfların toplam sayısı 2010 yılı için 46.571 olarak açıklanmıştır. Bu vakıfların 41.720'si Cumhuriyet Dönemi öncesi kurulan ve yöneticisi olmadığı için Vakıflar Genel Müdürlüğü tarafından yönetilen vakıflardır (Tafolar, 2010).

5.3.2.2. Aile Vakıfları ve Hayırseverlik Faaliyetleri

Tarihte kurulmuş olan vakıfların önemli bir bölümünü ailevi vakıflar oluşturmaktadır. Bu vakıflar, vakfın sunduğu hizmeti öncelikli olarak ailenin gelecekteki üyelerine ayırmakta ve vakıf yönetimini sadece aile mensuplarının üstlenmesini şart koşmaktadır. Aile vakıfları aile üyelerine yardım etmenin dışında diğer vakıflar gibi toplumun geri kalanı için de hizmette bulunabilirler. 17. yüzyılda Osmanlı İmparatorluğu'nda bulunan yaklaşık 313 vakfın 105 tanesi ailevi, 136'sı ise yarı-ailevi vakıftır. Dolayısıyla belirtilen yüzyıllardan itibaren toplam vakıf sayısı içerisinde aileleri gözeten vakıfların çoğunlukta olduğu söylenebilmektedir (Yüksel, ?).

Aile vakıfları cumhuriyet dönemi sonrasında da önemini sürdürmüştür. Hatta vakıfların 20. yüzyılın koşullarına uygun olarak geçirdikleri değişim sebebiyle, aile vakıfları özellikle büyük holdingler ile bağlantılı hâle gelmişlerdir. Türkiye'de holdinglerle ilişkili olan aile vakıflarının sayısının 3.500'den fazla olduğu saptanmıştır (Alakavuklar ve ark., 2009, s. 121). Aile vakıfları, holding gelirlerinden elde edilen ve topluma sunulan bağışları yöneten bir işlev kazanmıştır. Vakıflara sağlanan vergi indirimi ve devletin vakıflara finansal desteği gibi unsurlar, aile vakıflarının gelişmesine katkı sağlayan etkenlerdir. Ayrıca kurumsal sorumluluk anlayışının yaygınlaşması ile birlikte aile vakıfları, holdinglerin kurumsal vatandaşlık uygulamalarını gerçekleştiren bir görev kazanarak, sosyal meşruiyeti ve itibarı artırıcı bir etkiye de sahip olmuşlardır.

Aile vakıfları ve şirketlerin topluma yönelik katkıları Batı uygarlığında da ciddi bir hayırseverlik ve bağış yapma kültürünün oluşmasını sağlamışlardır.

Özellikle geçtiğimiz iki yüzyıl boyunca İngiltere ve Amerika Bileşik Devletleri'nde ortaya çıkan varlıklı ailelerin topluma yönelik pek çok başarılı hayırseverlik faaliyeti vakıf benzeri kuruluşlar vasıtasıyla gerçekleşmiştir. Dünyanın farklı noktalarında, farklı bağlamlar benzer insani sonuçları doğurabilmekte, böylece vakıflar, hayırseverlik ve yardımseverlik gibi kavramlar belirli bir din veya kültüre bağlı olmadan ortaya çıkabilmektedir (Singer, 2012, s. 299). Batı sisteminde vakıflar genellikle bir bağış fonu üzerinden idare edilmektedir. Bu fonun gelirlerini artırmak amacıyla çeşitli yatırımlar yapılmakta, yatırımlardan elde edilen gelirler, anaparaya dokunulmadan kullanılmaktadır. Bu sistem özellikle üniversite ve hastanelerin gelişmesinde önemli bir etkiye sahip olmuştur. Örneğin, dünyanın önde gelen eğitim kurumlarından Harvard Üniversitesi'nin eğitim ve araştırma masrafları Harvard bağış fonu tarafından karşılanmakta ve üniversitenin gelecekteki yatırımları yine bu fon ile değerlendirilmektedir. Harvard Üniversitesi bağış fonunun toplam değerinin 2016 yılı için 35,7 milyar ABD doları düzeyinde olduğu ifade edilmektedir (Harvard University, 2016).

Benzer uygulamalar özellikle 1980'li yıllardan sonra Türkiye'de de görülmüştür. Koç, Sabancı, Özyeğin gibi varlıklı ailelerin sahip oldukları vakıflar, Türkiye'de üniversitelerin, okulların, öğrenci yurtlarının, müzelerin ve bilim merkezlerinin kurulmasına öncülük etmiştir. Dolayısıyla vakıflar, özel sektörde varlık gösteren aile şirketlerinin topluma yönelik katkılarını sunmaya imkân veren bir aracı olarak işlevini sürdürmektedir. Aile vakıfları olan holdinglerin kurumsal sorumluluk ile ilgili etkinliklere daha fazla ilgi gösterdikleri iddia edilmektedir. Ertuna ve Tekel'e göre, Türkiye'de aile vakıflarına sahip olan şirketlerin daha fazla kurumsal sorumluluk etkinliği içerisinde olması istatistiksel olarak doğrulanmaktadır (Ertuna ve Tükel, 2009, s. 164).

Türk tarihindeki zengin geçmişi sebebiyle vakıf kültürünün kurumsal sorumluluğun Türkiye'de anlaşılması ve yaygınlaşmasında bir diğer önemli etken olduğu söylenebilir. Diğer yandan vakıfların çoğunlukla bağış ve hayırseverlik etkinliklerini düzenleyen kuruluşlar olduğu gözlenebilir. Kurumsal sorumluluk alanındaki genel bilincin artmasıyla beraber, vakıfların da Türkiye'de sadece

hayırseverlik ile yetinmeyecekleri, daha kapsamlı ve nitelikli kurumsal sorumluluk faaliyetleri geliştirebilecekleri beklenebilir.

6. BÖLÜM: ANKARA'DA ÜRETİM SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN KOBİ'LERİN KURUMSAL SORUMLULUK ANLAYIŞLARI ARAŞTIRMASI BULGULARI

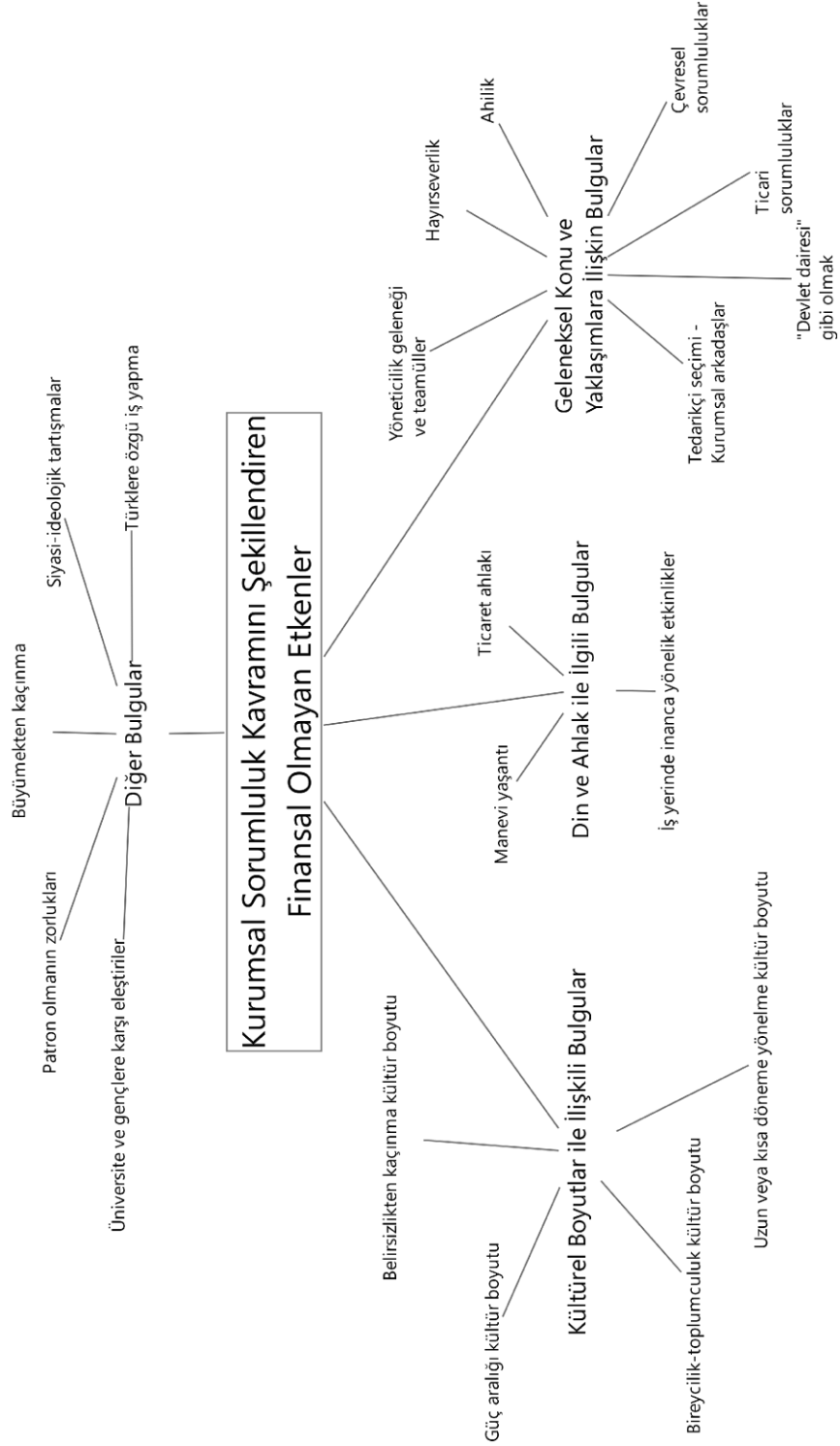
Önceki bölümler kurumsal sorumluluk kavramının tarihsel gelişimi hakkında bilgi vermektedir. Kurumsal sorumluluk, Soğuk Savaş Dönemi'nin bitişine kadar, ağırlıklı olarak Anglosakson ülkelerde yaygın bir kavram iken, küreselleşme süreci ile birlikte dünya üzerinde yaygınlaşmış ve uluslararası piyasalarda kabul edilen bir norm haline gelmiştir.

Kurumsal sorumluluk uygulamalarının yaygınlaşması, çoğunlukla uluslararası piyasalarla iş yapan büyük şirketleri etkilemektedir. Daha yerel düzeyde faaliyet gösteren KOBİ'lerde ise kurumsal sorumluluk ile ilgili uygulamaları etkileyen faktörler daha sınırlıdır.

Literatürde Avrupa'daki KOBİ'leri kurumsal sorumluluk kavramına yakınlaştıran temel etkenin uluslararası tedarik zincirlerinin yaptırımları olduğu gösterilmiştir (Panayiotou ve Aravossis, 2011; Palvölgýi, 2009; Hoivik ve Shankar, 2011). Bu kapsamda daha büyük şirketlere ürün ve hizmet satmak isteyen KOBİ'ler, kurumsal sorumluluk ile ilgili yetkinliklerini geliştirerek, kendilerini uluslararası standartlara çıkarmaya çalışmaktadır. Böylece literatürde yer alan önceki çalışmalara göre KOBİ'leri kurumsal sorumluluk uygulamaları geliştirmeye yönlendiren temel motivasyon kaynağı, ticari kaygılar, veya bir başka söylemle, finansal etkenlerdir.

Bu çalışmanın ana konusunu oluşturan, finansal olmayan etkenlerin kurumsal sorumluluk kavramını şekillendirmekteki etkisini anlamak için Ankara'daki KOBİ'ler üzerinden bir saha çalışması gerçekleştirilmiştir. Saha çalışması kapsamında 2018 yılı, Eylül ve Aralık ayları arasında toplam 15 KOBİ ile görüşülmüştür. Görüşmelerden elde edilen bulgular, saha araştırması için

hazırlanan araştırma cetvelindeki konu başlıklarına göre Şekil 4'te görüldüğü gibi derlenmiştir.



Şekil 4: Kurumsal Sorumluluk Kavramını Şekillendiren Finansal Olmayan Etkenlere İlişkin Bulgular (MAXQDA 2018)

Bu bölümde yer alan şekillerde yer alan sayılar aksi belirtilmedikçe katılımcıların ilgili konuya yönelik öne sürdükleri söylem sayılarını göstermektedir. Katılımcı ve uygulama sayısı gibi sayılar ile ifade edilen diğer göstergeler ayrıca belirtilmiştir.

6.1. KATILIMCILARIN ÖZELLİKLERİ

6.1.1. Görüşülen Şirketlerin Faaliyet Alanları ve Konumları

Araştırma kapsamında görüşülen KOBİ'ler, üretim sektörü içerisinde yer alan şirketler arasından seçilmiştir. Üretim sektörünün tercih edilmesinin nedeni, firmaların ürün kalitesi, yenilikçilik, Ar-Ge, çıraklık-ustalık ilişkisi, tedarikçi seçimleri, komşularla ilişkiler gibi kurumsal sorumluluk kavramının çağdaş ve geleneksel yönleri ile ilişkili olabilecek uygulamaları hakkında bilgi sahibi olabilmektir.

Tablo 12: Araştırmaya Katılan Firmaların Konumları

Konum	Firma Sayısı
Ostim-lvedik	5
Kahramankazan	2
Balgat	2
Başkent OSB	1
Siteler	1
Çankaya (diğer)	4

Görüşülen firmaların tamamı Ankara ili sınırları içerisinde yönetilmektedir. Bazı firmaların Ankara dışında üstlendikleri projeler veya üretim tesisleri bulunmaktadır. Başkent Organize Sanayi Bölgesi (OSB) ve Kahramankazan'da bulunan firmalar ortalama olarak şehir merkezine 50 kilometre uzaklıktadır. Diğer firmalar şehir merkezine daha yakındır. Çankaya

ilçesi sınırları içinde bulunan 2 firma, yönetim faaliyetlerini Çankaya içerisinde devam ettirmelerine rağmen, OSTİM ve Başkent OSB'de üretim odaklı ek binalara sahiptir.

Araştırmada görüş çeşitliliği oluşturabilmek ve Ankara'daki KOBİ'lerin üretim faaliyetlerini daha geniş bir paydada yansıtabilmek amacıyla, farklı alanlarda faaliyet gösteren şirketlerle görüşülmeye çalışılmıştır. Çalışmada makine, tekstil ve inşaat projeleri için yapı elemanları üreten üçer firma ile görüşülmüştür. Diğer firmalar elektronik, gıda, ahşap ürünler veya boru üretimi gibi farklı üretim dallarında faaliyet göstermektedir.

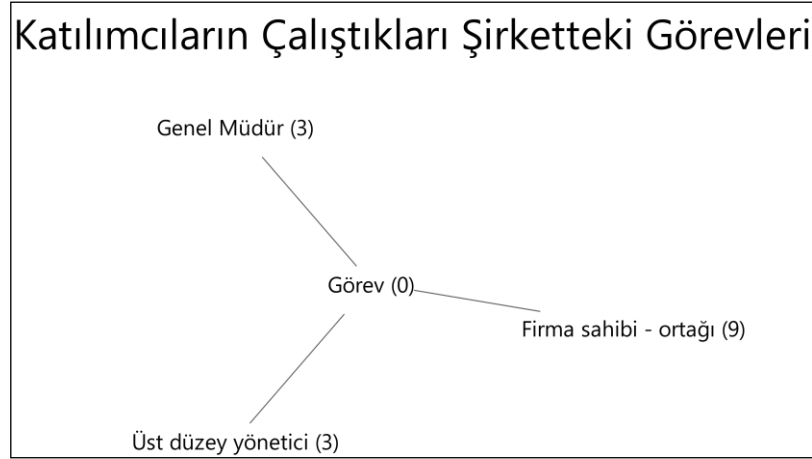
Tablo 13: Araştırmaya Katılan Firmaların Faaliyet Alanları

Faaliyet Alanı	Firma Sayısı
Makine üretimi	3
İnşaat	3
Tekstil	3
Elektronik	2
Diğer	4

Tablo 2'de görüldüğü üzere görüşme yapılan firmaların en eskisi 1965, en yenisi 2004 yılında kurulmuştur. Araştırmaya katılan firmalar ortalama olarak 35 yıldır faaliyetlerini sürdürmektedir.

6.1.2. Görüşülen Şirketlerin Kurumsal Yapıları ve Görüşülen Kişilerin Görevleri

Görüşülen firmaların tamamı aile şirketi niteliğindedir ve firmaların hiçbiri halka açık değildir. Tablo 2 'de görüldüğü üzere, görüşülen şirketlerin büyük çoğunluğu (12 tanesi) iki veya daha fazla ortaklı yapıya sahiptir.



Şekil 5: Katılımcıların Çalıştıkları Şirketteki Görevleri (MAXQDA 2018)

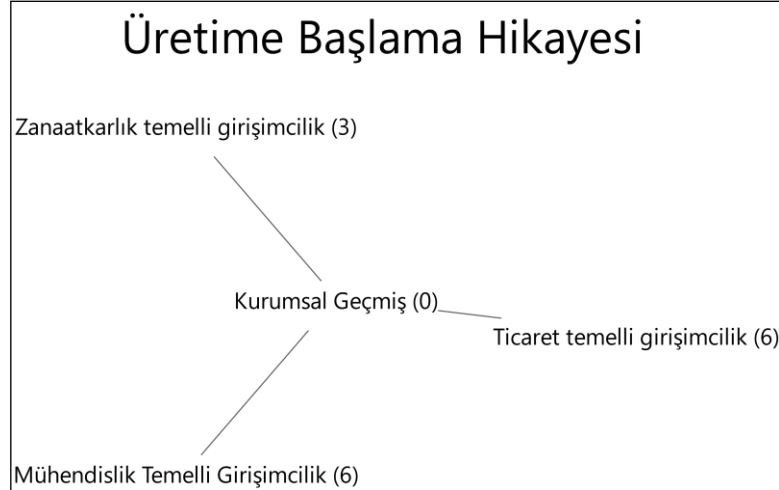
Şekil 5'te katılımcıların çalıştıkları şirket içerisinde üstlendikleri görevler verilmiştir. Görüşülen kişilerin şirketi temsil edebilecek nitelikte olmaları sağlanmıştır. Toplam 15 katılımcının 9'u firmanın sahibi veya ortağı konumundadır. 3 kişi, şirket hisselerinde pay sahibi olmamasına rağmen firmanın genel müdürüdür. 3 kişi ise üst düzey yönetici pozisyonunda çalışmaktadır. Görüşülen kişilerin tamamı erkektir.

6.1.3. Görüşülen Kişilerin ve Şirketlerin Kurumsal Geçmişleri

Tablo 2'de görüldüğü üzere, bir kişi hariç, araştırma katılımcılarının büyük çoğunluğu üniversite mezunudur. Bir kişi ise ilkokul mezunu olduktan sonra doğrudan çalışmaya başlamış ve 'alaylı' olarak yetişmiştir. Katılımcıların anne ve babalarının eğitim durumu, kendilerine göre belirgin şekilde daha düşüktür. Sadece iki katılımcının hem annesi hem babası üniversite mezunudur. Katılımcıların babaları arasından 9 kişi üniversite mezunu, 3 kişi lise mezunu, diğer 3 kişi ise sadece okuryazardır. Katılımcıların anneleri arasından 2 kişi üniversite mezunu, 7 kişi lise mezunu, 6 kişi ise sadece okuryazardır.

Katılımcıların çalıştıkları şirkette işe başlama hikâyeleri genelde aile bağları ile ilgilidir. Araştırmaya katılan 15 kişinin 9'u evlilik veya akrabalık bağı ile

çalıştıkları şirketin hissedarları ile yakınlığa sahiptir. 6 katılımcı ise profesyonel geçmişleri sebebiyle veya ilana başvuru yaparak çalıştıkları şirkete geçiş yapmışlardır. Görüşülen kişilerin tamamı 10 yıldan daha uzun süredir aynı şirkette çalışmaya devam etmektedir.



Şekil 6: Katılımcıların Üretim Faaliyetine Başlama Hikâyeleri (MAXQDA 2018)

Şirketlerin faaliyet gösterdikleri iş kolunda üretim yapamaya başlamaya hikâyeleri Şekil 6'da gösterildiği gibi, genel olarak 3 tema altında toplanabilir:

- Mühendislik temelli girişimcilik: Bu grupta yer alan şirketler, mühendislik fakültelerinden mezun olan kişiler tarafından, akademik bilginin piyasa şartlarında rekabetçi avantaj oluşturması yoluyla kurulmuşlardır. Araştırmaya katılan bu kapsamdaki şirketler, genellikle makine üretimi ve inşaat ile ilgili üretim faaliyetleri sürdürmektedir. Araştırmaya katılan 6 firma bu kapsamdadır.
- Ticaret temelli girişimcilik: Bu gruptaki firmalarda en sık rastlanılan kuruluş öyküsü, Türkiye'de çok talep gören ve bulunması zor veya pahalı olan bir ürünün üretiminin yapılmasına karar verilmesidir. Bazı şirketlerin kurucuları üretiminin yapılmasında fayda görülen ürünlerin önemini kendi işlettikleri dükkânlarda fark etmişlerdir. Dolayısıyla bazı şirketler perakendecilikten üreticiliğe evrilmişlerdir. Araştırmaya katılan 6 firma bu kapsamda değerlendirilebilir.

- Zanaatkârlık temelli girişimcilik: Bu şirketler, çıraklıktan yetişme kişilerin işlerini büyütmeleleri sonrasında oluşmuşlardır. Zamanla teknolojinin gelişmesi ve şirketin büyümesi ile şirketi kuran kişilerin teknik bilgilerinin üretim faaliyetine katkısı azalmaktadır. Buna rağmen 'çekirdekten yetişme', 'alaylı olma', 'çıraklıktan gelme' gibi ifadelerle adlandırılan bu profesyonel geçmiş biçimi bir övünme kaynağıdır. Bu şekilde gelişen firmaların yöneticileri kurumsal geçmişlerini büyük bir başarı hikâyesi olarak görme eğilimindedir. Araştırmaya katılan şirketlerin 3'ü zanaat temelli girişimcilik yoluyla kurulmuştur.

6.1.4. Görüşülen Şirketlerin Çalışan Sayıları ve Özellikleri

Şirketlerin Tablo 2'de gösterilen toplam çalışan sayısından ziyade şirketlerin Ankara'daki işletmelerinde çalışan kişilerin sayısı esas alınmıştır. Şirketlerin ortalama çalışan sayısı 92'dir. En yüksek sayıda çalışana sahip olan şirket, inşaat ve yapı ürünleri konusunda faaliyet göstermektedir ve toplam 250 çalışana sahiptir. En az sayıda çalışana sahip olan şirket ise 30 çalışan ile birlikte ahşap ürünler üretmektedir. Şirketlerdeki ortalama kadın çalışan sayısı 15'tir ve ortalama olarak tüm çalışanların %27'sini kadınlar oluşturmaktadır⁴.

Sadece tekstil sektöründe yer alan şirketlerde kadın çalışanların sayısı erkek çalışanların sayısından daha fazla olabilmektedir. Diğer tüm alanlarda ise kadınlar mavi yakalı çalışan olarak çok az sayıda temizlik ve çaycılık gibi işlerde çalışabilmektedir. Beyaz yakalı çalışanlar arasında kadınların temsili göreceli olarak daha fazladır. Kadınlar santral memuru ve sekreter gibi görevlerin yanı sıra insan kaynakları, muhasebe gibi birimlerde çalışmaktadır. Ayrıca genel müdür yardımcısı, üretim müdürü, kalite kontrol müdürü, tasarım müdürü, fabrika müdürü gibi yöneticilik pozisyonlarında olan kadınlara da rastlanabilmektedir.

⁴ Bu oran Türkiye'deki kadın istihdamı verilerine yakındır. Eylül 2018 verilerine göre Türkiye'de kadınların istihdamına genel olarak katılım oranı %33,1 düzeyindedir. Erişim: Aralık 2018.
Kaynak: <http://www.tuik.gov.tr/HbGetirHTML.do?id=27698>

6.1.5. Görüşülen Kişilerin ve Şirketlerin Üye Oldukları Mesleki Kuruluşlar

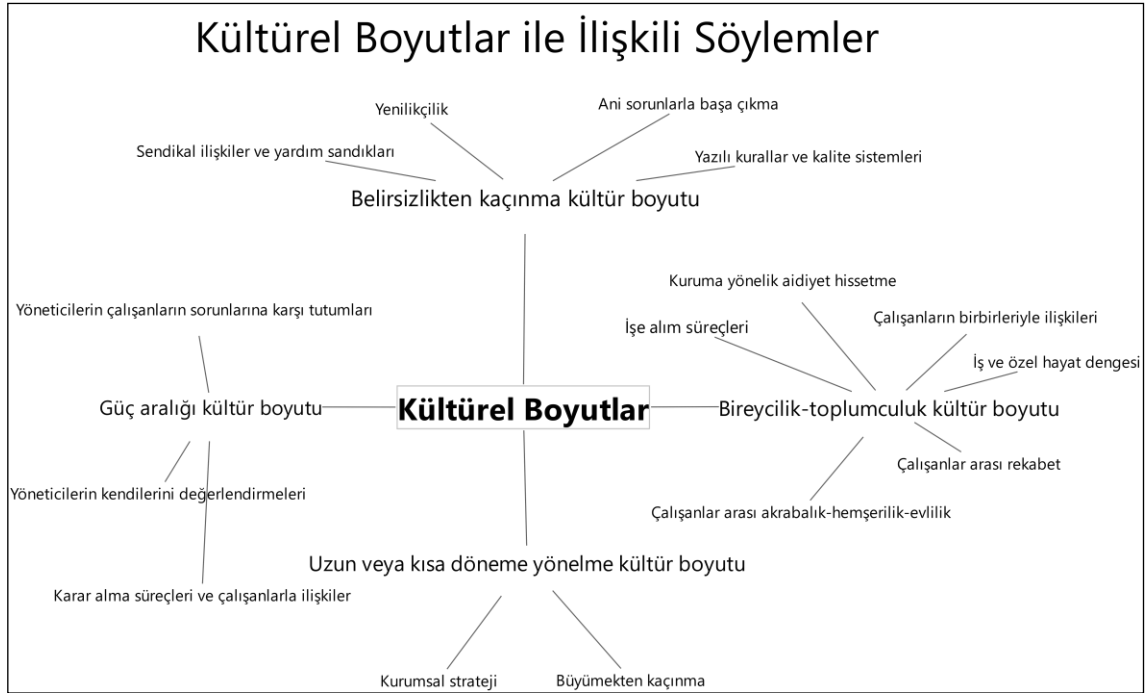
Araştırmaya katılan şirketlerin tamamı yasal gereklilikler sebebiyle Ankara Ticaret Odası ve/veya Ankara Sanayi Odası'na kayıtlıdır. Gönüllü olarak mesleki kuruluşlara üye olma oranı oldukça düşüktür. 6 şirkette mesleki konular ile ilgili dernek üyeliği görülmektedir. Katılımcılar, özellikle mesleki derneklere üye olmayı istememektedir. Mesleki dernekler genellikle politik bulunmaktadır. Bu yönde düşünen bir katılımcı, mesleki dernekle ilgili şikâyetini, biraz da öz eleştiri yaparak aşağıdaki gibi belirtmektedir:

K14: Eskiden pek çok derneğe üyeliğimiz vardı. O tip şeylerin hepsinden çekildik. Çok fazla politika dönüyor. İçerideki kişiler bir düre sonra gruplaşıp birbirleriyle kavga etmeye başlıyor. Sonra bir bakıyorsunuz arkalarında aslında farklı kurumlar çıkıyor. En güzeli, hiçbir şeye bulaşmayalım diyoruz. Sadece işimizi yapıyoruz, belki böylesi biraz da kolayımıza geliyor.

Mesleki kuruluşlara en fazla üyelik tekstil sektöründe faaliyet gösteren şirketlerde görülmektedir. Araştırmaya katılan tekstil sektöründeki 3 şirketin tamamı Ankara'daki tekstil üreticileri ile ilgili bir derneğin üyesidir.

6.2. KÜLTÜREL BOYUTLAR İLE İLİŞKİLİ BULGULAR

Bu çalışmanın asıl konusunu oluşturan, kurumsal sorumluluk kavramını şekillendiren finansal-olmayan etkenler, Şekil 4'te gösterildiği üzere kültürel değerler, din ve ahlak ve gelenekler başlıkları altında kavramsallaştırılmıştır. Saha araştırmasında elde edilen kültürel değerler ile ilgili olabilecek bulgular, kültürel boyutlar kuramının iş dünyasına ve kurumsal sorumluluk kavramına etki yakından eden dört kültürel boyut başlığı üzerinden (güç aralığı, bireycilik-toplumculuk, belirsizlikten kaçınma ve uzun veya kısa döneme yönelme) ele alınmıştır. Şekil 7, araştırma katılımcıları tarafından kültürel boyutlar ile ilgili dile getirilen söylemlerin, verilerin analiz edilmesi sürecinde nasıl gruplandırıldığını göstermektedir.



Şekil 7: Kültürel Boyutlar ile İlişkili Söylemler (MAXQDA 2018)

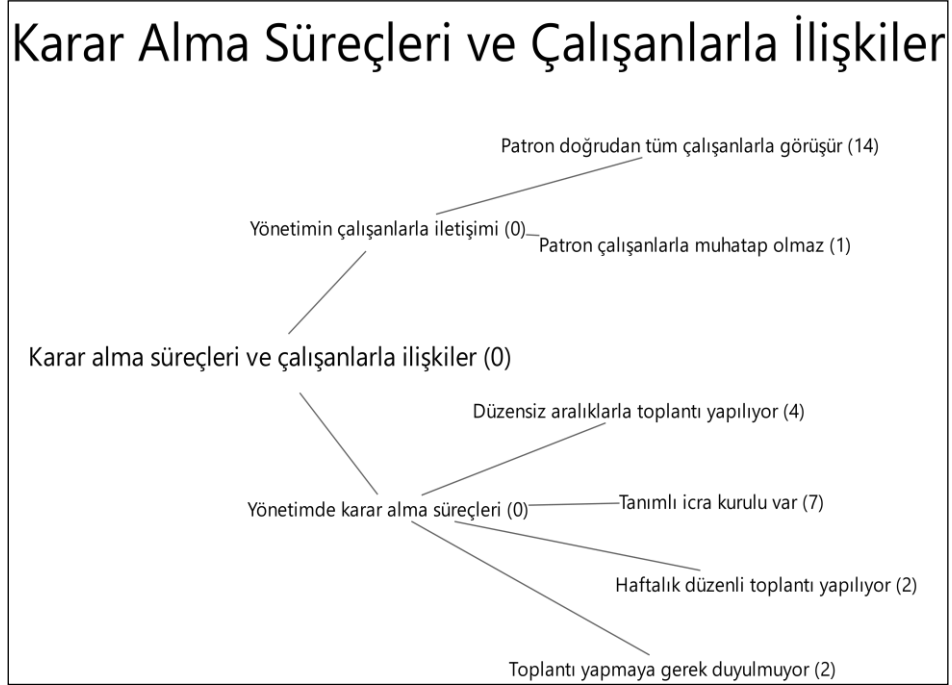
Aşağıda çalışma kapsamında ele alınan dört farklı kültürel boyut özelinde elde edilen bulgular, alt başlıkları ile ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

6.2.1. Güç Aralığı Kültür Boyutuna İlişkin Bulgular

6.2.1.1. Karar Alma Süreçleri ve Çalışanlarla İlişkiler

Araştırmaya katılan şirketlerde, patronlar genellikle çalışanlarının tümünü tanıdıklarını söylemektedir. Görüşülen şirketlerden yalnızca birinde, patronların çalışanların tümüyle görüşmediği ifade edilmiştir. Bazı işletmelerde patronlar daha çok müşterilerle ilişkilere veya mali işlere yoğunlaşmışlardır. Bu tip firmalarda, çalışanlarla, üretim müdürü veya benzeri bir görevde çalışan kişiler iletişim kurabilmektedir. Buna rağmen yöneticiler, iş yerindeki 'aile gibi olmak' duygusuna önem vermektedir. Yöneticiler için çalışanlarının tümünü yolda gördüğünde tanıyor olmak, çalışanlarla düzenli aralıklarla sohbet edebilmek

önem verilen davranışlar arasındadır. Yöneticilerin çalışanlarla ilişki kurma biçimleri ağırlıklı olarak sözlüdür.



Şekil 8: Karar Alma Süreçleri ve Çalışanlarla İlişkiler (MAXQDA 2018)

Şirket içerisindeki kararların, doğrudan patronlar yerine, çalışanların veya profesyonel yöneticilerin katılımıyla alınması, o işletmedeki güç aralığı kültürel boyut algısının dar olduğunu göstermektedir. Katılımcılar arasında patronların yönetsel kararlar alırken çalışanlara danıştığı şirketler, toplam katılımcıların yaklaşık yarısını oluşturmaktadır. Toplam 7 şirkette tanımlı icra kurulu vardır. Dolayısıyla bu şirketlerde, şirketin icraya ilişkin kararları, şirket yapılanması içerisinde yer alan yöneticilerin ortaklaşa karar verdikleri toplantılar ile yapılmaktadır. İnşaat sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin genel müdürü, icra kurulunun karar alma süreçlerindeki bağımsızlığına değinmektedir:

K1: Bizde icra kurulu var. Her hafta en az bir kere toplanır. Çok ortak olduğu için tek patron yok. İcra kurulunda oy çokluğuna uyulur. Bazen patronların dediği olmayabilir.

İki şirkette, icra kurulu tanımlanmış olmamasına rağmen, düzenli olarak haftalık toplantılar yapılmaktadır. Bu şirketlerden birisi tekstil sektöründe faaliyet göstermektedir:

K10: Haftalık genel toplantılar var. Üretimdeki beyaz yakalıların tümü katılır. Finans kısmıyla da haftalık toplantılar yapılır. Ayrıca üretim müdürü ile her gün kısa toplantılar sürekli yapılır.

Dört şirkette benzer toplantılar düzensiz kararlarla yapılırken, 2 şirkette ise yönetsel kararlar ile ilgili toplantı yapılmadığı ifade edilmiştir. Bu şirketlerde ihtiyaç oldukça toplanılmakta veya yoğunluk sebebiyle düzenli toplantı yapmaya zaman kalmaması sebebiyle toplantı yapılmamaktadır. Özellikle üst yöneticileri aile üyelerinden oluşan şirketlerde, yöneticiler gün boyu sürekli görüşme halinde oldukları için toplantı yapmaya gerek kalmadığı düşünülebilmektedir:

K2: Büyük yönetim toplantısı yapmayız, her an karşı karşıyayız.

Makine üretimi yapan bir şirketin sahibi, düzenli toplantı yapılmamasını aile şirketi olmalarına bağlamaktadır:

K9: İcra kurulu demeyelim de, bizim gibi aile firmalarında kararı en çok patron verir, açıkça söylemek lazım, özellikle imalat yapıyorsanız ve aile firmasıysanız, bu söylediğiniz kavramlar bize biraz uzak kalıyor öyle söyleyeyim.

Dolayısıyla 9 şirkette, yönetsel karar alma gücü, düzenli toplantılar sayesinde yöneticiler arasında paylaşılmaktadır. Diğer 6 şirkette ise kararlar ya sadece patronlar tarafından alınmakta ya da patronların istediği zamanlarda ilgili yöneticilere danışılarak kararlaştırılmaktadır.

6.2.1.2. Yöneticilerin Çalışanların Sorunlarına Karşı Tutumları

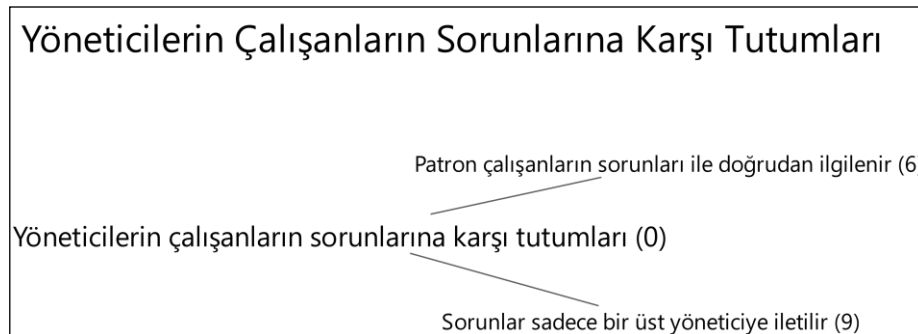
Araştırmaya katılan yöneticilerin altısı, çalışanların sorunlarını iletmek için kendilerine doğrudan gelebildiklerini belirtmişlerdir. Elektronik sektöründe üretim yapan bir firmanın genel müdürü, bu iletişim tarzını özellikle benimsemekte ve devam ettirilmesini savunmaktadır:

K7: Yatay bir organizasyon yapısı var. Herkes herkesle görüşebilir. Yatay organizasyonun faydası var. Başta dikey yapılaşma olmuştu. Birçok sebebi var. Dikey organizasyonda sorumluları bulmakta zorlanıyorsunuz, yatay organizasyonda herkes sorumlu. Hatta bir dönem “biz değil ben” diye bir eğitim verdik. Kimin sorumlu olduğunu bilmek istiyorum.

Diğer yandan yöneticilerin asıl tercihi, çalışanların sorunlarını öncelikle bağlı buldukları birimin yöneticisine iletmeleridir. Görüşülen firmaların ikisinde bu konu ilkesel bir karara bağlanmış durumdadır. Bu firmalarda çalışanlar sorunlarını ilk önce sadece kendi bağlı buldukları yöneticiye iletebilmektedir:

K3: (alt kademelerde sıkıntılar yaşanırsa) bize direk gelemezler, gelirlerse hiyerarşik düzen bozulur. Kesinlikle olamaz, olduğu zaman sistem ölmüştür, bitmiştir. Onun ilk amiri kimse ona gider derdini anlatır, der ki; benim şöyle bir sorunum var. O amir eğer izin isteniyorsa izin yazar, para isteniyorsa başka bir düşünce varsa not eder. Ustabaşı kendi çözme imkânı varsa çözer. Yukarı intikal eden tüm sorunlar büyüyerek gelir.

K11: Derdi olan GMY'ye veya fabrika müdürüne gider. Fabrikada çalışanın önce kendi müdürüne gitmesi lazım. Aksi takdirde genelde kabul etmiyorlar.



Şekil 9: Yöneticilerin Çalışanların Sorunlarına Karşı Tutumları (MAXQDA 2018)

Yöneticilerin bir kısmı çalışanların isteklerinin içeriğine göre farklı davranmaktadır. Yapılan işe ilişkin sorunların birim yöneticisine iletilmesi istenirken, mâli konulara ilişkin isteklerin veya büyük sorunların üst yöneticilere doğrudan aktarılmasına izin verilebilmektedir:

K8: Tercihen çalışanlar bir üst yöneticiye giderler. Çözülmezse doğrudan GM'ye gidebilirler.

6.2.1.3. Yöneticilerin Kendilerini Değerlendirmeleri

Araştırmaya katılımcıları çoğunlukla kendilerinin iyi ve adaletli bir yönetici olduklarını düşünmekte, dolayısıyla kendilerine aktarılan sorunların etkin bir şekilde çözüme kavuşturulduğunu düşünmektedir.



Şekil 10: Yöneticilerin Kendilerini Değerlendirmeleri (MAXQDA 2018)

Şekil 10'da görüldüğü üzere katılımcılar en çok 'baba veya ağabey' gibi olduklarını düşünmektedir:

K3: Kurallarından taviz vermeyen, çok prensipli, çok sert ama her problemi çözen, bir baba şefkatiyle bize yaklaşan bir yönetici derler.

K6: Hem abileriyim, hem arkadaşlarıyım açıkçası. Elimden geldiğince sorunlarına Marko Paşa gibiyim.

K10: Çözüm odaklı olduğumu söylerler. Bir sorunları varsa çözüleceğini bilirler. Abi olarak görürler.

Yöneticiler kendilerini 'başarılı bir yönetici' olarak (3) da görebilmektedir:

K5: Hatasız insan olmaz ama bana iyi bir yönetici derler.

K11: Memnuniyet anketinde en iyi puanlar benim çıkıyor.

Ayrıca katılımcılar, kendilerini 'adil bir yönetici' olarak görebilmektedir:

K4: Eksiksiz, kusursuz bir insan olduğumu söylerler. Kimseye bir zararım olmaz. Kimseye kötülük etmem, hep iyilik yaparım, büyüklük yaparım. Öyle olunca kimsenin benden bir şikâyeti olmaz. Kimse kötüdür demez.

Katılımcıların kendileri hakkında konuşurken değindikleri bir diğer konu, patron olmanın zorluklar içermesidir. Örneğin bir firma sahibi, ekonomik kriz ortamında patronların hem kendileri hem çalışanları için herkesten daha çok çalıştığını düşünmektedir:

K6: Şu anda buradaki bir çalışan 8-10 saat çalışıyorsa firmanın üst yöneticisi çok daha fazla çalışıyor. Patron herkesten fazla çalışıyor. Diğerleri geliyor-gidiyor. Türkiye'deki tüm patronların durumu böyle. İşin acilse mesai bitince gidersen ama çok da etik değil. Aile işletmelerinde böyle değil. Aşağıdaki adam hastayım deyip gidebiliyor.

Artık Türkiye'de hem mali müşavir gibi olmak zorundasın hem tekniği bileceksin hem piyasayı takip edeceksin, bin tane iş. Tek bir uzmanlığa sahip olup devam etmek mümkün değil. Diğer tarafları da bilmek zorundayım. Üretim bandından ne çıkacak, ne gelecek, ne zaman teslim edilecek, bütün işlere hâkim olmak zorundasın, hepsini bileceksin.

Bir diğer firma sahibi, patronların herkesten fazla çalışıyor ve büyük sorumluluklar üstleniyor olması düşüncesine katılmaktadır. Katılımcıya göre, bu özverili çalışmalara rağmen çalışanların patronları yeterince takdir etmediğini, hatta çalışanların patronlarının iyiliğini değil, kötülüğünü istediğini düşünmektedir:

K9: Son zamanlarda sanayinin kıymeti anlaşıldı deniyor. Ne bekliyorsunuz? İki gün önce doğalgaza, elektriğe, evlere %9, sanayiye

%18,5 zam geldi. Tersinden vaz geçtik aynı olsun. Biz burada keyif için enerji harcamıyoruz ki. Biz burada dünyayla rekabet yapıyoruz. Bulgaristan'daki, Hindistan'daki adam belki benden ucuza kullanıyor. Bu benim için bir savaş enstrümanı. Eskiden kılıç neyse şimdi elektrik o, doğalgaz o, taşıma bu.

Çok emin olabilirsiniz ki, son dönemde artık sizin ne kadar zorda olduğunuzun, şunun bunun bir önemi kalmadı, takım ruhundan vazgeçtik, olayların tüm sorumlusu bizmişiz gibi ... eskiden şu vardı: Bu iş yerinde çalışıyorum, bu iş yeri ne kadar iyi olursa ben de o kadar iyi olurum diyorlardı. Ortak çıkarları önemsiyorlardı. Son dönemde kesinlikle (öyle değil).

Firma sahipleri, yönetici ve patron olarak 'rahat yapan' veya 'keyif yapan' kişiler olarak değil, 'çalışkan ve iş yerindeki herkes için değer üretmeye çalışan' kişiler olarak anılmak istemektedir.

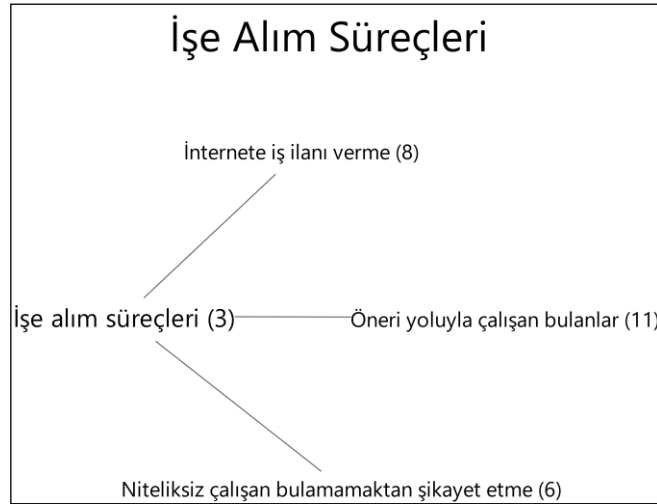
6.2.2. Bireycilik – Toplumculuk Kültür Boyutuna İlişkin Bulgular

6.2.2.1. İşe Alım Süreçleri

Araştırmaya katılan şirketlerin yarısından fazlası (8) internetteki iş ilanı sitelerinden faydalanmaktadır. Bu şirketler, aynı zamanda öneri (referans) yoluyla işe alım da yapabilmektedir. Çalışanlarını daha önceden belirlenmiş ve standartlaştırılmış bir işe alım süreci prosedürüne uygun olarak işe alan bir şirket bulunmamaktadır.

Özellikle makine üretimi ve ahşap işçiliği gibi zanaatkârlık gerektiren faaliyetler sürdüren şirketler, sadece öneri yöntemiyle çalışan bulmaktadır. Bu şirketlere alınacak kişiler, piyasadan bilinmekte veya mevcuttaki çalışanlar tarafından önerilmektedir. Ahşap işçiliği konusunda uzmanlaşmış bir firma sahibi, yeni işçilerin piyasaya salınan haberler vasıtasıyla bulunduğunu aktarmaktadır:

K2: İşe yeni girecek birisini arıyorsak çevreye yayıyoruz. Öyle ilanla milanla olmaz. Bazen de işçiler bize haber salıyor. Mesela mâli durumu bozuk olan atölyeler var, dört aydır işçisi maaş alamıyor. Haber salıyor. İhtiyacınız varsa size geleyim diyor. Biz de araştırırız, ihtiyaç varsa alırız.



Şekil 11: İşe Alım Süreçleri (MAXQDA 2018)

İnternet yoluyla aranan çalışanlar genellikle orta düzeydeki görevlere yerleştirilmektedir. Şirketlerin ihtiyacı olan nitelsiz elemanlar ve çok nitelikli çalışanların öneri yoluyla bulunmaları daha olasıdır. Buna rağmen özellikle orta ve üst düzeylerde çalışacak kişileri öneri yoluyla bulmak yerine, ilan yoluyla seçmek istenmektedir. Çok sayıda çalışanı olan bir şirketin genel müdür yardımcısı bu isteklerini aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

K11: İşe alımlar ilanla veya yönlendirmeye oluyor. İlanla çıkıp kendimiz seçmeyi tercih ederiz. Aradığımız nitelikleri değerlendiririz. Birisi referansla geldiği zaman o kişiyi almak zorunda hissedebiliyorsunuz. Biz kendimiz tercih etmeyi daha çok seviyoruz. En azından aradığımız nitelikleri daha iyi sorguluyoruz.

İşe yerleştirilecek kişileri bulmakla ilgili olarak nitelsiz çalışan bulamamak veya bulunan nitelsiz çalışanların uzun süre çalışmak istememeleri önemli bir sorun olarak dile getirilmektedir. Nitelsiz eleman/çırak bulma konusu, araştırmaya katılan şirketlerin tümünde büyük bir sorun olarak nitelendirilmiştir. Özellikle şehir merkezinde yer alan şirketlerde makine veya tezgâh başında çalışacak nitelsiz eleman bulmak, şirketlerin tanımladığı en büyük sorunlar arasında yer almaktadır. Örneğin, kendisi de çıraklıktan yetişen ve günümüzde büyük bir üretici haline gelen bir katılımcı, çalışacak çırak bulmakta karşılaşılan güçlüğü Türkiye'nin en büyük sorunu olarak görmektedir:

K4: Herkes masa başında olmak istiyor. Büyük yerlere gidip rahat edeceği yerlere girmek istiyor... Eskiden (çırağı) köyden getirirdi baba, ustaya eti senin kemiği benim derdi, teslim eder giderdi. Usta döverdi, söverdi, severdi, ustanın vurduğu yerde gül biter denirdi. Şimdi çırak bulamıyoruz. Haydi, bulduk diyelim, ona biraz sert çıksan, kızsan, bir de bakmışsın beş dakika sonra üstünü değiştirmiş, ben ayrılıyorum, diyor, çıkıp gidiyor. Bu işte bir tuhafılık var, anlamış değiliz. Bunlar okumasınlar mı? Okusunlar ama hiç olmazsa meslek ile ilgili bir şey olsun; imalatın, sanayinin, sanatın içinde olsun. Hepsi de mühendis olmasın. İnan ki iş yerinin içini süpürecek adam dahi bulamıyoruz. Öyle zenginledik ki... İşsizlik var deniyor; kim bu işsizler ben anlamış değilim. Her yer, kahveler, sokaklar dolu. Ben iş öğreneceğim diye bir tane adam gelmiyor.

Bir başka şirketin üst yöneticisi (K15) benzer bir şekilde tüm çalışma ortamını çalışanlara uygun şekilde düzenlemeye dikkat etmelerine, şirket içerisinde maaşların hızla artmasına ve terfi imkânlarının çokluğuna rağmen vasıfsız işçi bulmak konusunda çok zorlandıklarını belirtmektedir.

Niteliksiz eleman bulmak konusunda, çalışma ortamının Ankara şehir merkezinde olması niteliksiz işçi bulma sorununu artırmaktayken; çalışma ortamının şehir merkezine uzak bölgelerde olması bir avantaj oluşturmaktadır. Tekstil sektöründe faaliyet gösteren ve şehir merkezine oldukça yakın bir konuma sahip olan bir firma sahibine göre sanayi bölgesinde olmamak, çalışanlara ulaşmayı zorlaştırmaktadır:

K10: Çalışan bulamama durumu bizde de var. Burası bir sanayi merkezi değil. Çankaya'nın ortasındayız. Muadillerimiz OSTİM, İvedik gibi yerlerde. O anlamda işçi bulmak oldukça zor. Genelde işçiler o taraflara yakın yerlerde yerleşikler. Buraya gelenler yollarını uzatarak biraz fedakârlık yapıyorlar.

Diğer yandan Ankara'ya 50 km. uzakta, Kahramankazan'da bulunan bir şirketin üst yöneticisi ise şehre uzak olmalarının kendileri için oluşturduğu avantajı aşağıdaki gibi anlatıyor:

K14: Çırak bulma sorunu bizde de var. Bu sebeple hem Kazan'a hem Kızılcahamam'a servis kaldırıyoruz. Ankara'dan buraya kimse gelmek istemiyor. Alt seviyedeki bir işçi için asgari ücret veya asgari ücretin bir tık

üzerini verebiliyorsunuz. Bu ücretlere Ankara'dan hiçbir işçi tenezzül etmiyor. Bu yüzden küçük yerlerde oturanlar daha rahat hareket ediyorlar. Ankara'daki 1000TL'lik kira, buralarda 400TL'ye düşüyor. Çoğu eşini de alıp buraya taşıyor.

Ankara'ya uzak konumda bulunan şirketlere alınacak yüksek nitelikli çalışanlara ise şirket arabası verilmesi gibi ek faydalar sağlanmakta, böylece Ankara dışında çalışmak cazip hâle getirilmektedir.

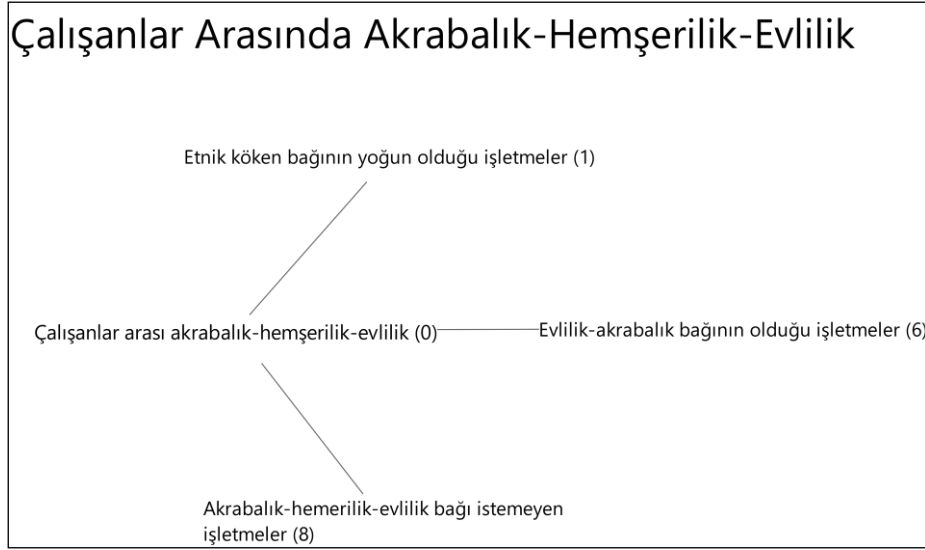
6.2.2.2. Çalışanlar Arasında Akrabalık, Hemşerilik ve Evlilik İlişkileri

Araştırmaya katılan şirketlerde genel olarak çalışanlar arasında yoğun bir akrabalık veya hemşerilik bağı bulunmamaktadır. Bazı şirketlerde bu bağlara rastlanabilmekte ancak çalışanların çoğunluğunu akrabaların veya hemşerilerin oluşturduğu bir işletme bulunmamaktadır. Hemşerilik bağının en yoğun hissedildiği şirkette ise şirketin önce farklı bir şehirde kurulup sonradan Ankara'ya taşınması bu durumun nedeni olarak açıklanmaktadır:

K7: Neden Sivaslılar çok? İlk başta Sivas'ta bir ofisimiz vardı, oradan gelenler sebebiyle Sivaslılar çok. Bazen eleman ararken tanıdıklar olduğu için gelenler oluyor.

Araştırmaya katılan şirketlerin tümünde 'memleketçilik' yapılmadığı, çalışan kişinin icraatının daha önemli olduğu vurgulanmaktadır. İşe almak üzere değerlendirilen adayların teknik özelliklerinin her zaman için memleketlerinden daha önde geldiği belirtilmektedir:

K3: (çalışanlar arasında akrabalık bağı) aslında çok doğru bir seçim olmaz. Resmi kurumlarda bir kural vardır: Adama göre iş. Özel sektörde bir kural vardır: İşe göre adam. Şu iş var, bunu kim yapar? Oradan biri geliyor, diyor ki Abi benim kardeşim var. Diyorum ki kardeşin özgeçmişini bir koysun şuraya diğer müracaat edenlere de bakacağım. En uygun kişi senin kardeşinse tercihen alırım. Ama diğerlerinin özelliği ağır basıyorsa senin kardeşini alamam. (Küçük bir farkla bile diğer kişiler daha ağır basıyorsa) o yabancıyı alırım.



Şekil 12: Çalışanlar Arasında Akrabalık-Hemşerilik-Evlilik (MAXQDA 2018)

Bir şirkette ise diğer tüm özellikleri aynı olan iki adaydan kendilerine daha yakın olan etnik kökenli adayın seçileceği ifade edilmiştir. Araştırma kapsamında ziyaret edilen şirketlerde etnik köken bağı sadece bu şirkette dile getirilmiştir:

K1: İki eleman (aday) olursa eşitler arasında ... olanı seçeriz. Yine de teknik yeterlilik önce gelir.

Makine üretimi yapan bir firma sahibi, akrabalarla çalışmak konusundaki tecrübelerini aşağıdaki gibi aktarmaktadır:

K4: Akrabalar çalışmalara çok zarar veriyorlar. Yanımda kayınbiraderim 10 yıl çalıştı. Sıkıntılı oldu. Amcaoğullarım yanımda çalıştı. Akraba ilişkileri Türkiye’de yürümüyor. Başlangıçta iyi oluyor, sonra bozuluyor. Akraba ile ye, iç, alışveriş yapma. (Bu sözde) Gerçek payı var.

Çalışma şartlarının zorluğu arttıkça, hemşerilerin veya akrabaların şirket içerisinde çoğalmalarına gösterilen tolerans da artmaktadır. Örneğin çok zor bir iş olarak tanımlanan fırıncılık işinde akrabaların veya hemşerilerin çalışmasına engel olmaya çalışılmamaktadır:

K13: Bu iş (fırıncılık) yapılacak iş değil. Kendi akrabam olsa girme derim... Çalışanlar arasında hemşeriler var. İspir ve Çorumlular var. O bölgelerde

fırıncılık çok yaygın. Yeni gelen işçiler genelde çalışanların kendi yeğenleri veya tanıdıkları oluyor.

Fırıncılık yapan bu işletmede, çalışanların akrabaların ve hemşerilerinin bulunması bazı durumlarda verimliliğe fayda sağlamaktadır. Örneğin herhangi bir sebeple işe gelemeyecek olan veya işten bir süreliğine ayrılması gereken kişinin oluşturduğu boşluk, akraba ve hemşerileri tarafından hızla ve isteklilikle doldurulmaktadır. Bir bakıma aynı iş yerinde çalışan akrabalar ve hemşeriler kendilerini yanı aileden görmekte, dolayısıyla sadece kendilerinin değil, tüm ailenin performansını ön planda tutmaktadır.

Araştırmaya katılan kişiler genellikle çalışanların arasında evlilik bağı bulunmasını istemediklerini belirtmişlerdir. Bunun en önemli sebebi evlilerin evdeki sorunları iş yerine taşıyor olmaları olarak gösterilmiştir:

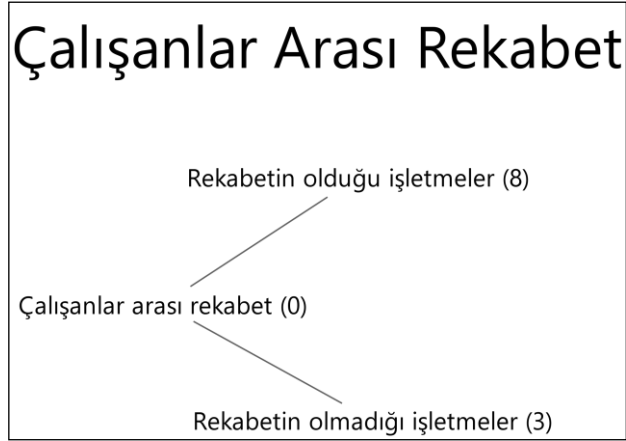
K6: Genelde evli olanları aynı yerde çalıştırmak istemeyiz. Akrabalar, Türkiye gibi bir yerde, uzak durmak istesek de, birlikte çalışıyorlar. Prensipler olamıyor. Türkiye’de prensiplerin olması için kapalı bir üretim kapalı bir pazarlama ve kapalı bir hayatının olması lazım.

Çalışanlar birbirleriyle evlendiklerinde evlenenlerin birinin şirketten ayrılması beklenmekte ancak bu isteklilik -eleman bulmanın oldukça güç olduğu günümüzde- keskin bir kural olarak uygulanamamaktadır.

6.2.2.3. Çalışanlar Arası Rekabet

Katılımcıların iş yeri içerisindeki rekabet kavramı hakkında farklı görüşleri bulunmaktadır. Bazı yöneticiler (2), şirketlerindeki çalışan rollerinin çok net bir şekilde tanımlı olduğunu, dolayısıyla iş yeri içerisinde rekabetin olmadığını söylemektedir:

K5 Çalışanlar arasında rekabet yok. Herkesin yeri yüzde doksan oranında belli. Bilgili olan kuvvetli.



Şekil 13: Çalışanlar Arası Rekabet (MAXQDA 2018)

Bazı yöneticiler (8) ise şirket içerisindeki iş tanımları yeterince tanımlı olsa dahi her zaman için iş yerinde rekabet ortamının geçerli olduğunu düşünmektedir. Bu ortam içerisinde 'daha iyi iş yapmak için rekabet edenler' ile 'kendilerini olduğundan daha başarılı göstermeye çalışarak rekabet edenler'in ayırt edilmesi bir yöneticilik becerisi olarak kabul edilmektedir. Bir diğer söylemle kendi performanslarını artırarak rekabet etmek isteyenler ile 'başkasının kuyusunu kazarak' rekabet etmek isteyenlerin ayrıştırılması için kontrol mekanizmalarının geliştirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Bazen aile şirketi olma kültürü sayesinde bu ayrıştırmanın kendiliğinden yapılabildiği ifade edilmiştir:

K14: Rekabet mutlaka var. Herkesin, her zaman bir hedefi vardır. Bizde aile şirketi olmanın verdiği bir oto kontrol sistemi var. Başkasının kuyusunu kazmaya çalışanlar bizde çok uzun ömürlü olmaz.

Şirketin merkez konumu dışında şantiyelerde iş yapılması durumunda rekabetçilik artmaktadır. Örneğin aynı şirkete bağlı farklı şantiyeler birbirleri ile rekabet edebilmekte ve işi daha hızlı şekilde tamamladıklarında merkezdeki yöneticilerin takdirini kazanmayı beklemektedir. Bazı durumlarda, özellikle şantiyelerin yurt dışı olması durumunda, çalışanlar şantiyeye gidip daha fazla kazanç elde etmek amacıyla rekabet etmektedir. Uzun yıllardır yurt dışındaki şantiyelere işçi gönderen bir yönetici, oluşan rekabet ortamını aşağıdaki gibi anlatmaktadır:

K2: Bizde ödül yurtdışına gitmektir. Burada bir usta 3-4 bin lira maaş alır. Yurtdışına gittiği zaman bu maaş çarpı iki olur. Orada kaldığı süre içerisinde artı mesaisi (ödenir). Yani ayda on bin lirayı bulur. Burada bunu hak edeni gönderiyoruz. Bu şekilde şu an Moskova'da altı tane personelim çalışıyor. Usta orada beş ay kaldığı zaman çok ciddi ek geliri oluyor.

Araştırma kapsamında görüşülen şirketlerde rekabet kavramı hakkında genel bir düşüncenin olmadığı saptanmıştır. Dört katılımcı konu hakkında rekabetin varlığı veya yokluğu hakkında herhangi bir görüş ifade edemeyeceklerini söylemişlerdir. Görüş bildiren katılımcılarda rekabetin şirkete yarar mı yoksa zarar mı getireceği konusu belirsizdir.

6.2.2.4. Çalışanların Birbirleriyle İlişkileri

Araştırma kapsamında görüşülen yöneticilerin neredeyse tamamı (14), çalışanlarının işyeri dışında görüşüyor olduklarını bildiklerini söylemişlerdir. En yaygın görüşmeler, çalışanların beraber futbol oynamaları ve yılbaşı için topluca eğlence düzenlemeleridir:

K2: Beraber futbol halı saha maçları yaparlar. Aşka atölyelere karşı oynarlar.

K9: (Çalışanlarımın dışarıda) görüşüklerini biliyorum. Futbol maçı yapıyorlar, bazı sosyal aktiviteler yapıyorlar.

Şirketler, çalışanları için çeşitli toplumsal etkinlikler düzenleyebilmektedir. 5 şirkette, çalışanlar için yılbaşı eğlencesi/yemeği verilmektedir. Pek çok şirkette şirket içinde ve dışında Ramazan ayında topluca iftar yemeği yenmektedir:

K1: Yılbaşından bir hafta önce şirket dışında bir yerde eğleniriz.

K7: Yeni yılda tüm personeli Ankara dışında eşleri ve çocuklarıyla birlikte bir yere götürüyoruz.



Şekil 14: Çalışanlar Arası Etkinlikler (MAXQDA 2018)

Bu toplu yemek ve eğlenceler, aynı zamanda şirkette belli bir süredir çalışan kişileri şereflemek için kullanılmakta, genelde uzun yıllardır çalışan kişilere günün anısına plaket ve hediyeler sunulmaktadır.

K3: 15 yılı aşkın kişilere plaket verildi bu sene. Onları onore etmek, işyerine yapmış oldukları hizmetlerden dolayı bizim de bir minnet duygumuz var çünkü işverenle çalışan iki ayrılmaz, onun ona öbürünün ona ihtiyacı var.

Merkez ofisi ve şantiyesi olan şirketlerde topluca yapılan etkinlikler genelde merkez ofis çalışanları için geçerli olmaktadır. Sürekli mesai gerektiren fırıncılık gibi işlerde ise tüm çalışanlar aynı anda hiçbir zaman beraber olmadıkları için şirket tarafından düzenlenen etkinlikler yapılamamaktadır.

6.2.2.5. İş ve Özel Hayat Dengesi

Çalışma kapsamında görüşülen firma sahibi (patron) konumundaki kişiler, genel olarak iş hayatının özel hayata dâhil edilmemesine dikkat etmekte ancak bu amacı zaman zaman iş yoğunluğuna bağlı olarak istedikleri düzeyde yerine getiremediklerini söylemektedir. 40 yılı aşkın süredir sanayinin içerisinde olduğunu belirten bir firmaya göre aile ve iş yaşantısı çok net bir biçimde ayrılmak zorundadır:

K3: Aile hayatında iş konuşmayız. Eve iş götürmeyiz. Mesken nedir? Mesken sükûnet mahalidir. Sakin olacak. Gündüz trafikten, iş hayatından, ödenmeyen çekten stres alıp eve gidiyorsun, eve geldiğinde ayakkabıyla beraber o stresi dışarıda bırakacaksın. Ev ortamında huzur bulacaksın; yarın için dinleneceksin. Çoluk çocuğunla şakalaşacaksın ama sonraki gün yine o dertlerin içine balıklama atlayacaksın.

Benzer düşünceler, diğer katılımcılar tarafından da ifade edilmiştir:

K1: Altı buçukta iş biter. Eve çok iş gitmez. Kişiye bağlı olarak da değişiyor.

K4: Ben altıda çıkıyorum. Belli olmadığı da olur. Eve iş götürmem. Evde çok nadir işle ilgili konuşurum.

K10: Bizde eve iş gitmez.

Mesai saatleri dışında iş ile ilgili konuların genelde gündeme geliyor olmasından yakınan sadece bir katılımcı bulunmaktadır. Bu durum, katılımcının şirketin pazarlama ile ilgili işlerine bakıyor olmasından kaynaklanmaktadır. Mobil teknolojilerin gelişmesi sebebiyle, yöneticiler her an ilgili kişilerle iş ile ilgili olarak konuşmaya hazır hâle gelmektedir:

K8: Pazarlama bölümünde eve iş götürülüyor. Telefon ve internet, işi sürekli kılıyor.

Araştırmaya katılan yöneticilerin tümü eve iş götürülmemesi gerektiği konusunda oldukça belirgin bir yargıya sahiptir. Yöneticiler tarafından Cumartesi günü çalışmamak, hem kendilerine hem çalışanlara yönelik önemli bir değer/kazanım olarak görülmektedir. 2 şirkette haftalık çalışma saatlerini karşılamak için sabah saat 8'den, akşam saat 6'ya kadar mesai yapılmakta, böylece Cumartesi günleri tüm gün tatil yapılabilmektedir. Bu sayede hafta sonlarında kişisel işlere ve aileye ayrılan zaman artırılabilir.

6.2.2.6. Kuruma Yönelik Aidiyet Hissetme

Katılımcılar tarafından çalışanların şirketlerine yönelik aidiyet hissettikleri 14 farklı söylemle bildirilmiştir. Katılımcılar, çalışanların kurumsal aidiyetlerini çalışanların davranışları üzerinden gözlemlediklerini ifade etmektedir. Bu kapsamda en sık ifade edilen kurumsal aidiyet göstergesi, herhangi bir sebeple işten ayrılan bir kişinin tekrar iş yerine dönmek istemesidir:

K10: Bizde bir aidiyet vardır. İşten ayrılan çok azdır. Gidenler de genelde geri gelir. Aile ortamımız vardır.

K14: Ayrılıp gidenler olur, sonra gelmek isterler, bu sefer biz kabul etmeyiz. Bu sebeple bizim sektörde burası çalışılmak istenen bir yerdir.

Bir diğer aidiyet göstergesi çalışanların şirketten ayrılmak istememeleridir:

K12: Aidiyet vardır. İşten çıkardığımız insan yoktur. Kurulduğu günden beri böyle bir şey görmedim. Kendisi çıkarsa çıkar.

Ayrıca kuruluş tarihi eski şirketlerde çalışanların emekli oldukları halde çalışmaya devam etmeleri önemli bir kurumsal aidiyet göstergesi olarak kabul edilmektedir:

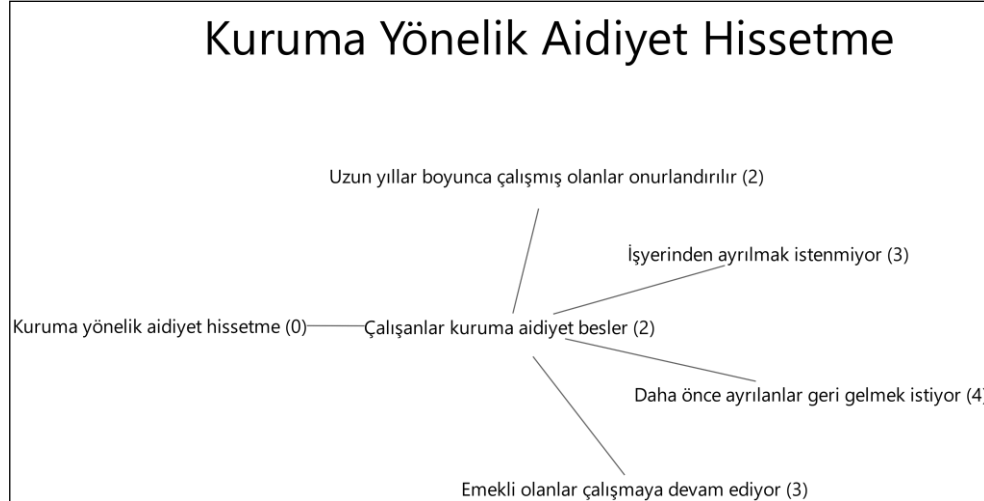
K9: Mesela kaç senedir bizde çalışıyorsun diye sorduğumuzda 30, 35, 25 gibi cevaplar alırdınız. Ara eleman çok nadir alırdık, çalışanlarımız bizden emekli olurdu, hatta emekli olduktan sonra da bizimle çalışmaya devam ederlerdi

K11: 38 yıllık bir firmayız, bizde emekli olmuş, emekli olduktan sonra hala çalışan hatta çocuğu da bizde çalışan 4-5 tane çalışmamız var

Yukarıdakilere ek olarak, yöneticiler de çalışanların iş yerine duydukları aidiyeti beslemek amacıyla, kıdemli çalışanlarına çeşitli etkinliklerde plaket veya hediye verebilmektedir. Üretimde çalışan kişilerle patronların aynı yerde ve aynı yemeği yemeleri, yöneticilerin birliktelik ve aidiyet konuları hakkında konuşurken özellikle değindikleri bir davranıştır. Özellikle patron ve çalışanların aynı yemeği

yemeleri, işyerinin içerisindeki en önemli samimiyet ve birliktelik duygularından birisini oluşturmaktadır.

K3: Tüm çalışanlarla beraber yemek yenir, birlikte çay içilir. Bizimle ilgili bir şeyler varsa sohbet edilir. Oralarda o konular o samimiyetle devam eder.



Şekil 15: Kuruma Yönelik Aidiyet Hissetme (MAXQDA 2018)

Bir diğer şirkette ise çalışanların kurumsal aidiyeti ile şirketin başarısı ilişkilendirilmekte, şirketin kendi pazarında lider olmasının çalışan aidiyetini kendiliğinden yükselttiği düşünülmektedir.

K8: Şirketimiz sektöründe lider pozisyonda, kalite anlamında eksik yok. Avrupa standartlarındayız. Hiçbir zaman kendimi firmamın kalitesini anlatmak zorunda hissetmedim... Bu bir prestij olduğu için beraberinde bir aidiyet duygusu da getiriyor çalışanlarda

6.2.3. Belirsizlikten Kaçınma Kültür Boyutuna İlişkin Bulgular

6.2.3.1. Sendikal İlişkiler ve Yardım Sandıkları

Araştırma kapsamında görüşülen şirketlerin sadece ikisinde sendika üyeliği bulunmaktadır. Bu şirketlerin biri gıda, diğeri inşaat yapı elemanı üretimi yapmaktadır:

K13: Sendika var ... Tüm çalışanlar üye. İşveren sendikası da var. Maaşları sendika belirler. Biz bunun üzerine fark da veriyoruz.

Sendikal hakların getirdiği ek faydalar ve maaş artışı, işçiler için cazibe oluşturmakta; böylece çalışan bulmanın çok güç olduğu günümüzde avantaj elde edilmektedir. Buna ek olarak sendikal hakların varlığı çalışanların ilgili iş yerinde kalıcı olmalarına katkı sağlamaktadır.



Şekil 16: Sendikal İlişkiler ve Yardım Sandıkları (MAXQDA 2018)

Diğer şirketlerde sendika fikrine olumlu bakılmamaktadır. Bu isteksizliğin sebebi, genel olarak sendikaların fazlaca siyasete bulaşmış olduklarının düşünülmesidir:

K3: Sendika-mendika yok. Şu anda sendikacıların rengi şekli belli olduğu için tarihe karıştılar.

İş yerleri içinde kurulan yardım sandıkları, yardıma gereksinim duyan çalışanların maddi yönden desteklenmesini veya alternatif emeklilik ikramiyesi oluşturmayı sağlayan yardım fonlarıdır. Araştırmaya katılan şirketlerin yalnızca bir tanesinde, yardım sandığı uygulaması görülmüş fakat bu uygulama ilgisizlik sebebiyle terk edilmiştir:

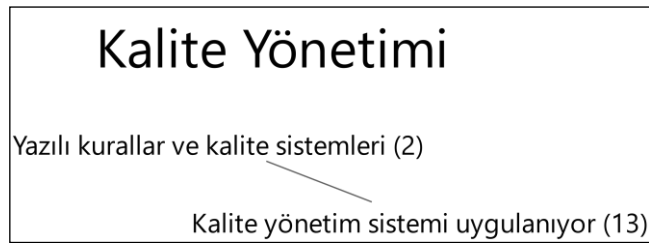
K7: Bir dönem yardım sandığı vardı, ben organize etmiştim. Ben yönetirken varlığın sürdürdü, onlara bıraktıktan sonra işlemedi.

6.2.3.2. İş Yerini İlgilendiren Yazılı Kurallar ve Kalite Sistemleri

Araştırma kapsamında görüşülen yöneticiler, genel olarak iş yerindeki kuralların yazılı olmasını önemsediklerini belirtmektedir. Bu isteklilik, firmaların kalite yönetim sistemleri edinmeye yönelik heveslerine de yansımıştır. Bir firma sahibi, yazılı olan kuralların her zaman daha üstün olduğunu aşağıdaki gibi anlatmaktadır:

K7: Benim bir talimatım var. Bir şeyi benden duymuş olsanız da yazılı belgede yazan neyse onu yapın. İleride ben bunu sorgularken yazılı olana bakacağım. Yazılı olan her zaman daha doğrudur.

Araştırmaya katılan 15 şirketin 13'ünde kalite yönetim sistemi sertifikası veya kalite yönetimine ilişkin süreçler bulunmaktadır. Dolayısıyla bu 13 şirket içerisinde çalışan kişilerin görevleri açık bir şekilde tanımlanmıştır.



Şekil 17: Kalite Yönetimi (MAXQDA 2018)

Henüz kalite yönetim sistemi kuramamış firmalar ise gelecekte bu yönde bir çalışma yapmayı amaçlamaktadır. Şirketler, halen kalite standartlarının oturmamış olmasını kalite yönetim sistemi almak için zaman bulunamamasına ve işin doğası sebebiyle kalite algısının üründen ürüne çok fazla değişmesine bağlamaktadır.

K6: İç piyasaya yönelik çalıştığımız için (kalite sistemi) önceliğimiz olmadı. Kalite yönetim sistemi almaya zamanımız yok ki.

Görev tanımlarının yazılı olması ve çalışanların bu tanımlara uygun şekilde hareket etmeleri, mavi yakalı işçilerde daha yaygındır. Üretim sektörü, teknoloji ve makineleşmeye bağlı olarak gelişmektedir. Üretim aşamaları birbirinden

ayrışmakta, her farklı üretim süreci, farklı makineler ve bu makineleri kullanabilecek farklı uzmanlıklar geliştiren çalışanlar tarafından sürdürülmektedir.

Bu durum beyaz yakalı çalışanlarda daha farklıdır. Yönetici sekreterlerinin aynı zamanda halkla ilişkiler personeli veya satın alma memuru olarak ek işlevlerle çalıştırılması gibi uygulamalar yaygındır. Beyaz yakalı çalışanlardan görev tanımlarının dışında çalışmak konusuna daha fazla esneklik beklenebilmektedir.

Kalite yönetimine ilişkin çalışmaların gelişmesi konusunda tedarik zinciri baskısı önemli bir etkidir. Büyük firmalar için üretim yapan veya ihracat yapmaya çalışan şirketler, içinde buldukları tedarik zincirinin gerektirdiği standartlar nedeniyle kalite yönetim sistemi kavramını diğer şirketlerden daha fazla önemsemektedir. Özellikle askeri alanda çalışan firmalarda bu etki daha belirgindir:

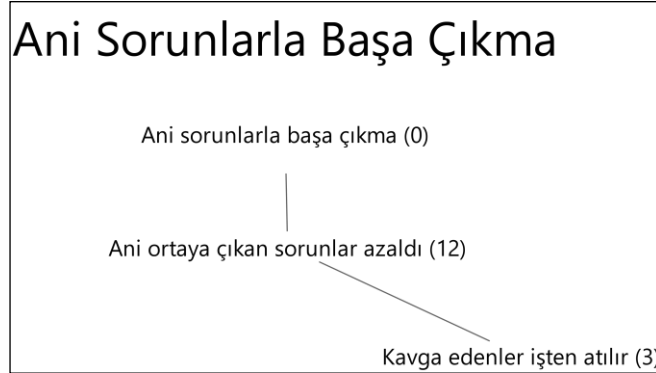
K4: Askeriye ile havacılıkla uğraşıyoruz, ISO'larımız var. Çok hassasız o konuda. Her bir şeyimiz raporlu.

6.2.3.3. İş Yerinde Ortaya Çıkan Ani Sorunlarla Başa Çıkma Yöntemleri

Araştırma kapsamında görüşülen şirketlerde özellikle mavi yakalı işçiler arasında anlaşmazlık ve kavgaların ortaya çıkabildiği dile getirilmiştir. Buna rağmen ortaya çıkabilecek bu ani sorunlara karşı daha önceden yazılı olarak önlem alan veya sorunun türüne göre uygulanabilecek yaptırımları önceden yazılı olarak tanımlamış bir işletme bulunmamaktadır.

Çalışanlar arasında ortaya çıkan kavgalara genellikle atölye şefleri veya üretim ile ilgili yönetici müdahâle etmektedir. Uygulanacak yaptırımlar ise firma sahiplerinin veya genel müdürün takdirine bırakılmaktadır. Görüşülen yöneticiler, böylesi durumlarda vicdani bir muhasebeye girdiklerini söylemektedir:

K4: Çalışanlar arasında kavga olduğunda önce bir işveren olarak, bir baba gibi, bir abi gibi düşünür, haklıyı haksızı anlamaya çalışırım. Kavganın durumuna bağlı olarak haksıza sen haksızsın, haklıya haklısın ama öyle davranman yanlış derim.



Şekil 18: Ani Sorunlarla Başa Çıkma (MAXQDA 2018)

Kavga, şiddet içerdiğinde genellikle kavgaya karışan tarafların biri veya tümü işten çıkarılmaktadır. Böylesi durumlarda yöneticiler, çalışanlara karşı taviz vermekten kaçınmakta, kavgaya karışmış olmayı anlaşmazlığın içeriğini sorgulamadan ceza vermek konusunda yeterli bir sebep olarak görmektedir. Bir katılımcı bu durumla karşılaşmaktan hiç hoşlanmadığını, hatta bu durumun işinin en sevmediği yanı olduğunu söylemektedir:

K13: Kavga ettikleri oluyor. Geçenlerde oldu. Her ikisinin de arkasında gruplar var. İş büyüyecekti, haklıyı haksızı ayırt etmeksizin ikisini de işten çıkartmak zorunda kaldık. En sevmediğin, bu işte neredeyse nefret ettiğin iş nedir dersen bu. En azından helalleşiyoruz. Herkes alacağını alır. Yeter ki hak geçmesin, herkes helalleşsin.

Firma sahibi bir yönetici, anlaşmazlık ve kavgaların sanayide sıklıkla gerçekleşebildiğini ancak ortaya çıkan sorunların genellikle patronların iradesi ile çözüldüğünü söylemektedir. Anlaşmazlığın sebebinin siyasi konular ile ilgili olması özellikle istenmeyen bir durum oluşturmaktadır. Siyasi konularla ilgili kavgaların ortaya çıkması durumunda, kavgaya karışan herkesin işten çıkarılması olasıdır.

Firma sahibi bir diğer yönetici, çalışanların birbirleri ile kavga etmelerinde geçmiş yıllara oranla bir azalma olduğu düşünülmektedir:

K3: Kavga eskiden olurdu şimdi pek olmuyor. Neden? Eskiden cehalet had safhadaydı. Kabadayılık, dayılık vardı. Böyle bir bazı uygun olmayan kişiler vardı. Sanat ön plana çıkınca eğitim de ön plana geliyor. Mesela cnc ön plana çıkınca operatörleri eğitim programımıza alıyoruz. O çocuk eğitim programına girdiği zaman salonda oturuyor. On gün eğitime gidiyor. O gittiği yerde, oturmasıyla, kalkmasıyla, o çevreye olan saygıdan dolayı o ortama adapte oluyor. Küfürlü konuşuyorsa düzeltiyor.

Dolayısıyla teknoloji ile paralel gelişen mesleki eğitimler ve kurumlar arası artan ilişkiler sebebiyle, çalışanların toplumsal ilişkiler konusunda kendilerini geliştirdikleri düşünülmektedir. Çalışanların kendi aralarındaki kavgaların azalıyor olduğuna dair görüş, diğer pek çok şirketin yöneticisi tarafından da dile getirilmektedir.

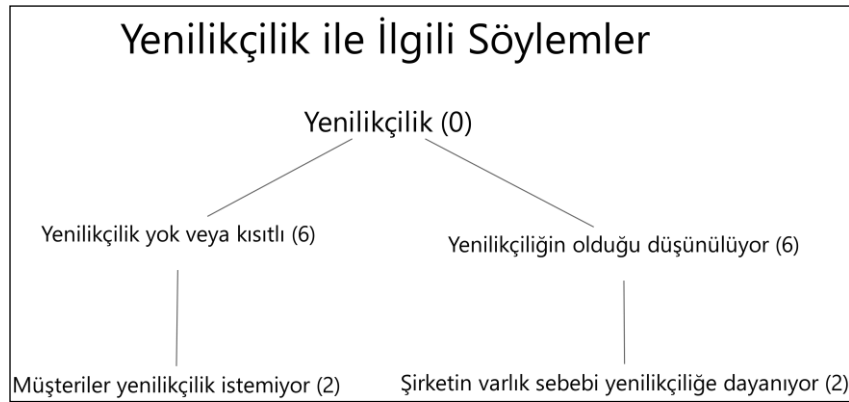
6.2.3.4. Yenilikçilik Yaklaşımları

Görüşülen yöneticilerin çoğu, şirketlerinde yenilikçiliğin olduğunu ifade etmişlerdir fakat yenilikçilik kavramından ne anlaşıldığı şirkete göre değişmektedir. Genellikle yenilikçilik, üretimde kullanılan makinelerin en güncel teknolojiyi içerecek şekilde yenilenmesi olarak algılanmaktadır. Makinelerin değişmesi, üretimin daha hızlı ve kaliteli yapılmasının yanında çalışan sayısını azaltarak maliyetleri düşürmekte; böylece verimliliğe katkı sağlanmaktadır. Bu doğrultuda yenilikçilik, genellikle teknoloji vasıtasıyla verimin artırılması olarak anlaşılmaktadır. Genel olarak şirket içerisinde yenilikçiliğin olduğuna veya olmadığına dair dile getirilen yorumlar Şekil 19'da görüldüğü üzere aynı düzeydedir.

Şirketlerinde yenilikçilik ile ilgili çalışmaların olmadığını söyleyen katılımcılar, genellikle bu durumu kullandıkları teknolojilerin zaten yeni olmasına bağlamaktadır:

K11: Şu anda yenilikçilik pek yok çünkü fabrika yeni, yaklaşan zamanlarda olmak zorunda.

K13: Aldığımız makinelerin tamamı yeni sayılır. Yeni teknoloji aynı ürünleri yarısı kadar kişi ile üretebiliyor.



Şekil 19: Yenilikçilik Söylemleri (MAXQDA 2018)

Yenilikçiliğin olmamasının bir değer sebebi tedarik zinciri ilişkilerinin yenilikçiliğe imkân tanımaması, bir diğer söylemle müşterilerin yenilik istememesi olarak belirtilmektedir:

K2: (inovasyon) Yok. Niye? Bizde seri üretim yok. Üretimimizi müşteri belirliyor.

K5: Yenilikçilik pek yok. Gelişimler bilgisayar sistemleri üzerinden sağlanıyor. Bilgisayarlar yöneticiliğin de şeklini değiştiriyor.

K14: Ürün gamı bize bağlı değil. Proje aşamasında siparişte şekillendiriliyor. Bize zaten istenilen camlar tüm ayrıntılarıyla belirtilmiş oluyor. Biz hedef belirleyemiyoruz. Biz yerli cam üretim istiyoruz. Onlar, hayır biz şu özellikteki, şu ithal camı istiyoruz diyorlar. Dolayısıyla hedefi inşaat firmaları ve projeyi hazırlayanlar belirliyor, mimarlar belirliyor. Biz onların yaptıklarına uymak zorunda kalıyoruz.

Şirketlerinde yenilikçi süreç ve ürünlerin olduğunu düşünen katılımcıların söylemlerine ilişkin örnekler aşağıda verilmiştir:

K3: Yenilikçilik vardır. Bizler sıfırdan birşeyler üretmiyoruz. Sıfırdan üretilen araba gibi üretimlerde yenilikçilik ön plandadır. Onlar sürekli ürünün ayrıntılarını değiştirirler. Bunlar hep mevcudun iyileştirilmiş halidir. Bunların çarpıcı örnekleri var mesela biz eskiden bavulu elde taşıydık, şimdi tekerleri var sürüyerek taşıyoruz, merdivenleri yürüyerek çıkardık, şimdi kediliğinden yürüyen merdivenle çıkıyoruz. Yani bu inovasyon hiç bitmez, sürekli devam eder inşallah. Herkes ürün geliştirme konusunda

kafa yoracak. Diyelim bir adam günde 5 tane ürün yapıyor, bir aparat yapıyor günde 10 tane üretebilir halde geliyor. Bunun örnekleri çok. Ustalar geliyor diyor ki ben bu aparatı yaptım diyor, bakıyorsunuz üretim ikiye çıkıyor, onlara prim veriyorsunuz.

K7: İnovasyona yönelik çalışmalarımız oluyor. Çalışanların tavsiyeleri gelebiliyor.

K15: Herhalde yeniliğe en açık firmalardan birisiyiz. Müşteri odaklı bir firmayız, müşteriyi çok dinliyoruz. Müşterinin talebi oluyor, onlara hiç kulak tikamıyoruz. İyice onu anlayıp, ona göre ürün geliştireyoruz.

Yenilikçilik için ayrı bir birim ayıran veya kuruluş amaçlarını yenilikçiliğe bağlayan şirketler de bulunmaktadır:

K8: Her kullanıcıya özel yazılımlar üretildiği için her iş Ar-Ge gibi oluyor.

K10: Biz bir yenilikçilik arayışında olduk. Firma zaten böyle kuruldu.

6.2.4. Uzun veya Kısa Döneme Yönelme Kültür Boyutuna İlişkin Bulgular

6.2.4.1. Kurumsal Hedefler ve Strateji

Araştırmaya katılan yöneticilerin tümü şirketleri ile ilgili bir stratejilerinin olduğunu söylemektedir. Şekil 20'de görüldüğü üzere, 10 firmada strateji ile ilgili konular sadece sözlü olarak, günlük konuşmalarda veya başka toplantılarda dile getirilmektedir.

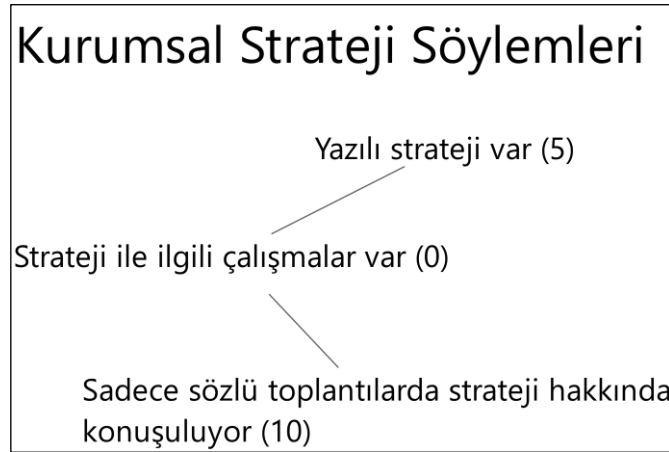
K2: Strateji raporu hazırlamayız. Ama strateji planımızı sohbetlerimizde kafamızda sürekli tartışıyoruz.

K15: Strateji yazılı olarak yok. Ayda en az bir kere aile bireyleri olarak bir araya geliyoruz ve ne yapmalıyız diye konuşuyoruz ... Beş yıl sonra on yıl sonra nereye gidiyoruz nasıl yatırım yapmalıyız diye konuşuyoruz.

Araştırmaya katılan şirketlerin 5'inde ise strateji ile ilgili toplantılar yapıldığı ve bu toplantıların yazılı belgelerle kaydedildiği dile getirilmiştir. Bu toplantılarda stratejik planlar oluşturulmakta veya yapılan toplantıların kayıtları strateji belgesi yerine geçmektedir:

K1: Yıllık stratejik hedeflerimiz var. Tüm beyaz yakalılarla görüşülerek oluşturulur. Herkes erişebilir. Bu raporda kendimizi değerlendiriyoruz.

K11: Dönem dönem yönetim kurulu olarak strateji toplantısı yapılıyor. Toplantı tutanağı yazılı bir strateji belgesi yerine geçiyor.



Şekil 20: Kurumsal Strateji Söylemleri (MAXQDA 2018)

Strateji ile ilgili yazılı bir belgeye sahip olan 5 şirketin 2'sinde, bu hedefler sadece firma ortakları veya en üst düzey yöneticiler tarafından bilinmektedir. Diğer 3 şirket ise çalışanlarla daha geniş katımlı toplantılar düzenleyerek bu hedefleri daha fazla sayıda çalışanları ile paylaşmaktadır.

Görüşülen firmaların pek çoğunda strateji ile ilgili çalışmaların olmaması veya sadece sözlü olarak ifade edilmesi, işlerin yoğunluğuna veya piyasaların belirsizliğine bağlanmaktadır.

K6: 2001'den beri böyle. Sürekli sorun çözmeye çalışıyoruz. Duramıyoruz, keşke durabilsen (de stratejiyi ve benzer konuları düşünebilsen). Bir sürü çalışan var, onların kıdemleri, ücretleri var, mağazaların kiralari var...

Kalite yönetim sistemi olan şirketlerde kısa ve uzun dönemli hedefler, standardizasyon gereği hazırlanmaktadır. Bu şirketler aynı zamanda hazırlanan hedefleri tüm çalışanların ulaşacağı şekilde internet ortamında saklamaktadır.

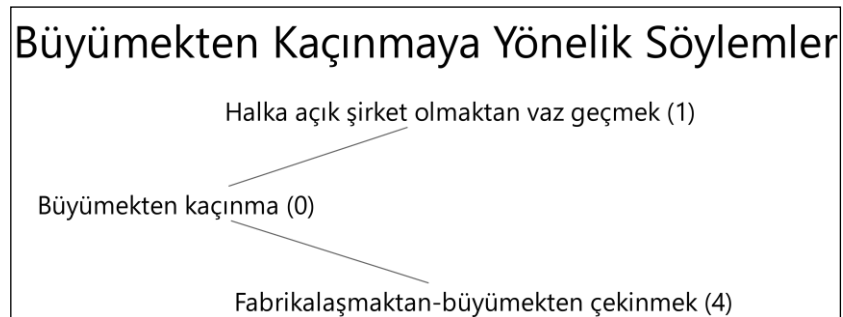
Yazılı ortamda hedefleri veya stratejileri ile ilgili belgeye sahip olmayan yöneticiler, genellikle şirketlerinin geçmiş dönem başarılarını örnek göstererek, firmalarının yazılı olmasa da stratejik öngörüye sahip olduklarını ve hedeflerini başarıyla uyguladıklarını ima etmektedir. Dolayısıyla bazı şirketlerde strateji ile başarı kavramları arasında net bir ayrım yapılamadığı söylenebilir.

6.2.4.2. Büyüme Öngörüler

Yapılan görüşmelerde firmaların büyüme hedeflerinin olup olmadığına ilişkin doğrudan bir soru yöneltilmemiştir. Buna rağmen 5 farklı yönetici, işlerini büyütmek, üretim atölyelerini fabrikalaştırmak ve böylece KOBİ statüsünden büyük şirket olmaya doğru ilerlemek konusunda çekinceli olduklarını ifade etmişlerdir. Bu durum genellikle Türkiye'nin siyasi, ekonomik ve toplumsal durumundaki belirsizliklere bağlanmakta; büyümeye çalışmak büyük bir risk olarak algılanmaktadır. Dolayısıyla kurumsal gelişim hedefleri uzun dönemli yapılamamakta, yönetim kararları kısa döneme ilişkin öngörüler üzerinden verilmektedir.

İnşaat sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın üst yöneticisi projelerini ve birlikte çalışacakları kişileri çok dikkatli seçtiklerini söylemektedir. İlgili firma büyümek istememektedir. Bunun yerine belirli bir kalite standardını koruyarak işlerin benzer yoğunlukta sürdürülmesi amaçlanmaktadır.

K1: Çok büyümek istemiyoruz. Projelerimizde epey seçiciyiz. Her işe girmek istemiyoruz. Bu büyüklükte kalmak istiyoruz.



Şekil 21: Büyümeden Kaçınmaya Yönelik Söylemler (MAXQDA 2018)

Ahşap işçiliği üzerine yoğunlaşan bir firma sahibi, benzer kaygılarla fabrika kurabilecek hacimde olmasına rağmen, büyümekten kaçınmaktadır:

K2: Çok fabrikalaşmak istemiyorum çünkü Türkiye'nin hali belli. Onun yerine alt yüklenicilerle çalışıyorum... Sohbetlerimizde artık buranın yetmediğini daha büyük bir yere geçmek durumunda olduğumuzu konuşuyoruz. Daha büyük bir yere geçmemiz lazım. Zaman zaman bunu tartışıyoruz. Son yıl mesela, işler güzel gidiyordu. Haydi bunu iki katına çıkaralım, sanayi parselim var, fabrikaya dönüşelim dedik ama o riski almak istemiyorum. Çünkü fabrika demek buradaki giderin çarpı dört katı demek. Boş kaldığın her ay cepten çok ciddi para harcarsın. Fabrikaların en büyük riski bu. Şu küçük 30 kişilik atölyenin bile aylık işletme gideri 150 bin lira. İş yap, yapma. Kapı açıldığı sürece 150 bin lira. Şimdi ben bunu fabrikaya dönüştürsem, şehir dışına çıksam, fasoncularım ölür. Pek çok makineyi ben burada barındırmıyorum, mesela aşağıda birlikte çalıştığımız bir yer var, 5 tane cnc tezgahları var. O tezgahları parası karşılığında istediğim gibi kullanıyorum. Abi şunları hallet diyorum. En profesyonel şekilde çıkarıyor çünkü sadece o işi yapıyor. Şimdi ben buraya bin avruluk bir cnc tezgahı alsam, onu yönetecek bir mühendis, kullanacak bir teknisyen alsam, hepsinin maaşı, topladığın zaman 100 bin lira sırf bu işe vereceğim. Ben yılda bu kadar iş üretmiyorum ki. Niye istihdam edeyim? Ama fabrika olduğum zaman burayı kullanamam. O zaman fabrikanın içinde cnc olacak. Design mimarım olacak, endüstriyel mühendisim olacak.

Bir diğer firma sahibi, işlerini büyütmek ve yatırımları artırmak amacıyla bir dönem halka açılmayı düşündüklerini söylemiştir. Sonradan şirket kararı ile halka açılmaktan vazgeçilmiş, bu karar değişikliğinin sebebi Türkiye'deki istikrarsızlığa bağlanmıştır.

K7: Bir dönem halka açılmayı düşündüm ama Türkiye'de hiçbir şeyde istikrar olmadığı için vazgeçtik.

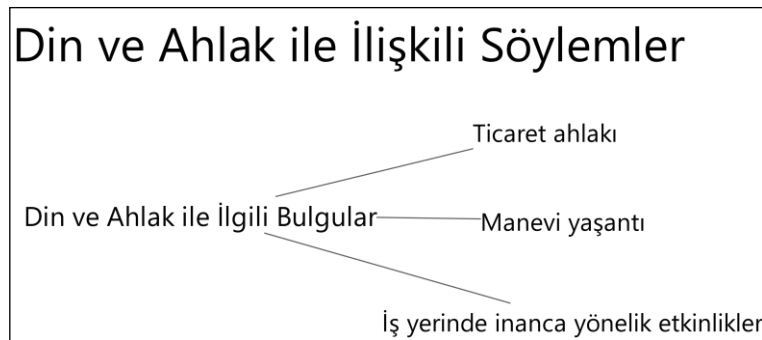
Makine üretimi yapan bir diğer firma sahibi ise büyüme konusunu bir memleket borcu olarak görmektedir. Kendisine çok fayda sağlamayacak olmasına rağmen büyümenin ve fabrikalaşmanın Türkiye'ye katkısı olacağına inanmaktadır:

K4: İleride biraz daha büyüyüp fabrikalaşmaya çalışıyoruz. Yoksa sırf atölyelerle Türkiye nasıl geçinecek? Bizim parayla, pulla işimiz yok fakat üretim hacmini büyütürsek memlekete bir katkımız olur. Bundan sonra çalışmamız ülkemiz, sanayimiz, ekonomimiz için. Fazla kazansak ne olacak? İşçi benden fazla yiyor.

Üretim yapan KOBİ'ler için fabrikalaşmak ve üretim hacmini artırmak başarılı iş süreçlerinin doğal bir sonucu olarak düşünülse de, yöneticiler dış etkenleri göz önünde bulundurarak aynı büyüklükte kalmayı tercih edebilmektedir. Diğer yandan büyümemek başarısızlık veya memlekete daha fazla katkı sağlayamamak olarak da algılanabilmektedir. KOBİ yöneticilerinin bu ikilemleri tartışmayı kendi içlerinde sürekli olarak sorguladıkları gözlenmiştir.

6.3. DİN VE AHLAK İLE İLGİLİ BULGULAR

Şekil 4'te gösterildiği üzere kurumsal sorumluluk kavramını şekillendiren finansal olmayan/kültürel etkenler; kültürel değerler, din ve gelenekler başlıkları altında kavramsallaştırılmıştır. Saha araştırmasında elde edilen, din ve ahlak ile ilgili bulgular ise Şekil 22'de yansıtılmıştır. İlgili bulgular, Manevi yaşantı, iş yerinde inanca yönelik etkinlikler ve ticaret ahlakı başlıkları üzerinden incelenmiştir.



Şekil 22: Din ve Ahlak ile İlişkili Söylemler (MAXQDA 2018)

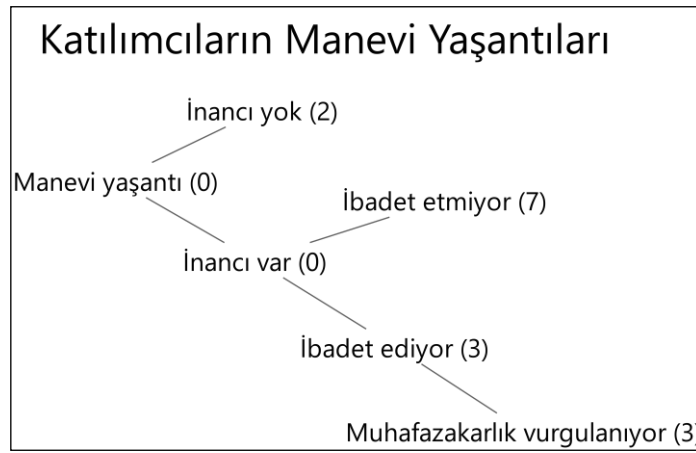
6.3.1. Görüşülen Kişilerin Manevi Yaşantıları

Şekil 23'te görüldüğü üzere, araştırmaya katılan yöneticilerin ikisi din ile ilgili herhangi bir konuya inanmadığını belirtmiştir:

K5: Dini inancım zayıf, hatta yok bile denilebilir.

K7: İnançlı değilim. İnançım hiç yok. İbadet etmiyorum.

Diğer 13 yöneticinin tümü dini bir inanca sahip olduklarını belirtmektedir ancak bu kişilerin manevi yaşantıları, kendi içlerinde farklılıklar göstermektedir. Örneğin dini inançları olmasına rağmen 7 katılımcı 'düzenli ibadet ediyor musunuz?' sorusuna hayır yanıtını vermişlerdir.



Şekil 23: Katılımcıların Manevi Yaşantıları (MAXQDA 2018)

İbadet ettiğini söyleyen katılımcı sayısı 6'dır. Bu kişilerin üçü için dini inanç daha çok kişinin kendi içinde yaşadığı bir maneviyat dünyası sunmaktadır:

K1: Allah'ın birliğine ve Hz. Muhammet'in peygamber olduğuna inanıyorum. Ramazan'da oruç tutarım. Yalan söylememeye çalışıyorum. Hırsızlık yapmam. Bunlar da ibadet olarak görülebilir.

İbadet ettiğini söyleyen diğer üç kişi ise, dini inançlarını ve inançları doğrultusunda ibadet ediyor olmalarını önemli bir kişilik özelliği olarak öne çıkarmakta, bir diğer söylemle muhafazakâr dünya görüşlerini vurgulamaktadır:

K3: İnsani inancı dünyadaki herkes yapar ama bizim için bu işlerin temeli dine, Allah'ın dinine dayanıyor.

Toplam 6 yönetici, düzenli ibadet ettiklerini belirtmiştir. Bu kişilerin 3'ü, düzenli ibadet ediyor olmanın yanı sıra, dini yönden muhafazakâr bir hayat görüşüne sahip olduklarını ifade etmişlerdir.

6.3.2. İş Yerinde İnanca Yönelik Etkinlikler

Görüşülen şirketlerin tamamında çalışanların beş vakit ve Cuma namazlarını kılmalarına izin verilmektedir. Belirli bir sayıdan daha fazla çalışanı olan işletmelerde yasa gereği ibadethane açılması zorunludur. Dolayısıyla pek çok işletmenin kendi mescidi bulunmaktadır. Bazı iş yerlerinde ise iş yerine çok yakın olan cami ve mescitler kullanılmaktadır. Bir firma ise fabrika alanının karşısında kendi adlarına bir cami inşa etmişler ve bu camiye halka açık bir şekilde kullanıma açmışlardır.

Firma sahibi bir yönetici, namaz konusunda gösterdikleri hassasiyetin bazen çalışanları tarafından suiistimal edildiğinden yakınmaktadır:

K2: (İşçiler) İçeride namazına benim mesai saatlerimi ihlal etmediği sürece devam eder. Cuma günlerini namaza göre ayarlarız. İkinci çay molasını ona göre ayarlarız. Ama suiistimal etmemesi lazım. Başkası ikinci çay molasını normal şekilde yaparken namaz kılan tuvalette, abdestte, namazda ağır davranıyorsa o adama kızarım. Sadece benim değil, burada çalışan hiç kimsenin hakkından çalamaz. Yoksa herkesin inancına saygılıyım.

Ramazan ayında iftar saatinin mesaiye denk gelmesi durumunda çalışanlara iftar için izin verilmektedir. Bir şirkette Ramazan ayında öğle yemeği verilmediği fakat fabrika içerisindeki yemekhanenin açık bırakılarak isteyen çalışanların kullanımına sunulduğu belirtilmiştir. Normalde şirket içerisinde çalışanlara yemek verilmiyorsa dahi, iftar yemeklerinin şirket tarafından karşılanması yaygındır. Üç şirkette, Ramazan ayında çalışanlara 'Ramazan paketi' hediye edilmektedir. Bir şirkette ise her dini bayramda bir araya geldiği ve bayram kutlaması yapıldığı belirtilmiştir.

Görüşülen tüm şirketlerde namaz kılınması veya Ramazan aylarında oruç tutulması yönünde yönetimin herhangi bir baskı uygulamadığı belirtilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticiler, genel olarak çalışanları arasında farklı dini ve siyasi görüşe sahip kişilerin olması ile övünmektedir. Muhafazakârlıklarını ön planda tutan katılımcılar da dâhil olmak üzere, iş yerinde inanç yönelik etkinlikler hakkındaki konuşmalarda, tüm katılımcılar inanç ve ibadet özgürlüğünü vurgulamışlardır. Aşağıda bu konudaki bazı söylem örneklerine yer verilmiştir:

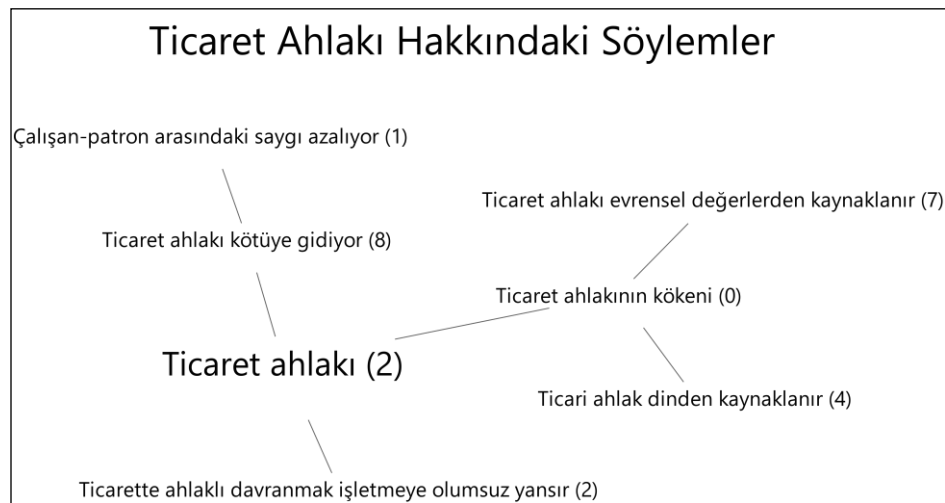
K5: Kendimizi “liberal ve açık” bir şirket olarak görüyoruz. Namaz kılan ve kılmayan, inanan ve inanmayanlar beraber çalışıyorlar. Şantiyelerimizde de mescit var.

K7: İftar, namaz ... hiçbir sıkıntı yok. Kimsenin kafasının içine karışmıyoruz.

K8: Cuma ve beş vakit namaz saygıyla karşılanır. Her iki tarafta da insan var. Skala çok büyük.

K15: Hiçbir şekilde kesinlikle çalışanları ibadete zorlamayız. Zamanında Hristiyan çalışmamız da oldu. Bosnalı çalışmamız oldu, Belçika’da doğan büyüyen bir çalışmamız var. Çeşitlilik oldukça fazla.

6.3.3. Ticaret Ahlakı



Şekil 24: Ticaret Ahlakı Hakkında Söylemler (MAXQDA 2018)

Katılımcıların ticaret ahlakı hakkında konuşulurken dile getirdikleri söylemler, Şekil 24'te özetlenmiştir. Görüşmelerde dile getirilen en büyük şikâyetler arasında ticari ahlakın olumsuz yönde değişmesi, ticaret ahlakının kötüye gitmesi bulunmaktadır. 9 katılımcı, iş dünyasında değerlerin yozlaştığından ve eski ticaret yapma anlayışının daha ahlaki olduğundan söz etmişlerdir. Bir katılımcı, kötüye giden ticaret ahlakında özellikle çalışan ve patron arasındaki saygının azalmasına değinmiştir:

K4: Çok adam yetiştirdim. O kadar kişi çalıştı ki benimle 43 senedir. Adam gidiyor, bayramda, vs. gelmiyor. Hal hatır sormuyor. Öyle şeyler bitti. Üniversiteden talebeler geliyordu, 20 gün staj yapıyor, bir gidiyor, bir daha göremezsin. O defteri kapattık.

Ticari ahlakın bozulduğu konusunda görüş birliği olmasına rağmen, katılımcıların ticari ahlakın özü ve kapsamı hakkındaki düşünceleri farklılık göstermektedir.

Yöneticiler, manevi inançlarının ticari kararlarına nasıl etki ettiği üzerinde farklı görüşlere sahiptir. Araştırmaya katılan yöneticilerden 4'ü, yöneticilik ile ilgili kararlarını doğrudan din ile ilişkilendirmekte, adaletli olma ve hayır işleme gibi davranışlarının dini inançlarından kaynaklandığını belirtmişlerdir.

Dindar kimliği ön planda olan firma sahipleri için ticari ahlakın temeli din ile (4 katılımcı) ilişkilendirilmektedir. Örneğin bir firma sahibi, iş dünyasındaki yol haritasını bir hadis-i şerife dayandırmaktadır:

K3: Kişilik olarak kalite aşığı olduğumuz için ve bu ülkenin niçin geri kaldığını, gerekçelerini, nedenlerini bildiğimiz için diyoruz ki herkes peygamber efendimizin hadis-i şerif'ine göre çalışacak. Efendimiz şöyle buyuruyor, diyor ki "Kim hangi işi yaparsa en iyisini yapsın". Bu bir yol haritasıdır. En iyisini yapan, zamanında yapan, kaliteli yapan ve iş ciddiyetine haiz insanlarla çalıştık.

Firma sahibi bir katılımcı, manevi düşünceleri doğrultusundaki davranışlarının bazen piyasada kendisine dezavantaj oluşturduğundan bahsetmiştir:

K10: Dindarım. Manevi düşüncelerim ahlaki kararlarımı etkiler. Rüşvet, avanta kesinlikle yok. Başlarda toyken böyle hatalar yaptık. Yine arada isteyenler oluyor. Hiç bana bunu söyleme diyoruz. Akşam nereye gidiyoruz diyenler oluyor. Ben hiç o toplara girmem, evde çocuklar var kusura bakma diyorum, diyalog baştan kapanıyor.

Kendilerini muhafazakâr bir aile olarak tanımlayan bir aile şirketinin üst yöneticisi, aldıkları kararlara dinden çok ahlakın etki etmesi gerektiğini düşünmektedir:

K15: Muhafazakâr bir aileyiz. Din aslında insanların hayatını şekillendiren bir şey olarak görülmemeli. Türkiye'nin en büyük sorunu ciddi bir ahlak çöküntüsü yaşamaları. İnsanların ahlak kurallarına ihtiyacı var. Tarih boyunca insanlar bu kuralları kendi kendilerine koymayı başaramadıkları için peygamberler gelip öğretmiş. İbadetten öte ahlak kuralları önemli. Çalmayacaksın, adam öldürmeyeceksin. Biz Türkiye'de işi yanlış yerinden tutuyoruz.

İlk söylenen şey oku. Önemli olan ahlak. İnsanların dürüst olması. Babamın bana küçüklüğümde beri en önemli öğüdüdür; yalan konuşma. Zaten insanlar yalan söylemediklerinde diğer konular kendiliğinden çözülmüş oluyor.

Herhangi bir dini inancı olmadığını söyleyen ve firma sahibi olan tek katılımcı, ticari ahlakı maneviyatla ilişkilendirmeye kesin bir şekilde karşı çıkmaktadır:

K7: İnançlı değilim. İnançım hiç yok. İbadet etmiyorum. Ticari ahlak ile ilgili düşüncelerim var. En çok şikâyet ettiğim konulardan biri o.

Ticari ahlakı sadece manevi inanca bağlarsanız, örneğin yüz kıvartıcı bir suç işlediğinizde, mesela birisi bir kere hırsızlık yaptı, ilkinin yapana kadar manevi olarak düşünebilirsiniz. Günah, ileride bunun hesabını vermem gerekir diye düşünebilirsiniz. Ama birincisini yaparsınız, bakarsınız ki hiçbir değişiklik olmuyor, ikincisini de yaparsınız. Bir kere hırsızlık yapmakla bin kere yapmak arasında çok fark yok. İş manevi bir şeye bağlarsanız... Ama sistemde bunun bir karşılığı olursa ticari ahlak oturabilir. Bizdeki sıkıntı bu. Kanunlar yeterli ama uygulama sıfır.

Böylece ticari ahlakın bozulması sebebiyle şirketlerin ticari kayıtlarının şeffaflığını yitirmesi gibi yasal sorunlar ortaya çıkmaktadır. Aynı katılımcı,

evrensel iş etiği kapsamında şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi kavramları vurgulamaktadır:

K7: Yirmi yıldır bu şirkette yüzde yüz yasalara uygun iş yapıyorum. İkinci, alternatif bir şirket kurmuyorum. Genelde tüm şirketlere bakın, alternatif, kimsenin bilmediği şirketleri vardır. Hatta dört beş tane şirketi olanlar bile var. Bunu neden yapıyorlar? Mesela KDV ödeyecek, buradaki giderini diğerine aktarıyor, bu şekilde aktara aktara iş yapıyormuş gibi gösteriyor. Ticari bir risk var ise ana firmasını kullanmayıp işi fason şirketlerinden bir tanesi ile götürüyor. Vergi müeyyidesi ana şirketi bağlamıyor. Ben yirmi yıldır hiç böyle bir şey yapmadım, yasalara uydum, büyümeye de devam ettim. Benim tavsiye ettiğim konulardan birisi bu. Bütün şirketlerin gayri resmi değil, resmi olarak çalışması gerekir. Bütün yasal müeyyidelere uymalara gerekir. Uyduklarında piyasadaki şartlar ve fiyatlar da doğru oluşacak. Gayri resmi olarak çalışan firmanın oluşturduğu fiyatla, resmi olarak çalışan firmanın oluşturduğu fiyat arasında fark oluşuyor. Yani haksız rekabet oluşuyor. Hatta öyle ki, birçok firma(nın) kendi maliyetinin gerçekte ne olduğu hakkında fikri yok.

Görüşülen yöneticilerin yaygın düşüncesi değişen dünya şartlarında herhangi bir dini inanç yerine evrensel insani değerlerin ön plana alınmasının daha kapsayıcı olacağı yönündedir.

Bir başka firma sahibi ise kendisinin tümüyle yasalara uygun ve kayıtlı davranırken, başka işletmelerin kayıtsız işçi çalıştırarak piyasa avantajı yakaladığını belirtmektedir. Dolayısıyla katılımcıya göre, ahlaklı bir şekilde ticaret yapmak, kayıtsız işçi çalıştıran gayri resmi işletmelerle aynı pazarda rekabet ederken fayda yerine zarar getirmektedir:

K13: Ankara'da ... üç firma arasındayım. SSK'ya kırk bir – kırk iki bin para ödüyorum. Vergi stopajımda yirmi – yirmi beş bin lira ödüyorum. İkisi birden neredeyse aylık yetmiş bin liraya tekabül ediyor. Şurada bir (işletme) var. Mahallenin içerisinde. Adam bir tane Türk işçi çalıştırmıyor. Altmış tane çalışanı var. Çalışanlarına iki bin lira da verse, üç bin lira da verse, aylık yetmiş bin lira vermiyor. Şimdi aramızdaki fark ne? Ben zaten bu kadar para kazanmıyorum ki! Ben bu adamla nasıl rekabet edeyim? Şikâyet etsen de olmuyor. Bu adam benim karşımda nasıl duruyor? Bu hep vardı. Ruhsatsız iş yerleri var. Ruhsatsız olunca ne vergiyle ne SGK ile umurunda olur mu? Zaten kaçaksın. Kaçak olduktan sonra her şeyim düzgün olsun diye uğraşır mısın? Kaçak işletmenin her şeyi kaçak oluyor.

Çalıştığı firmanın genel müdürlüğünü yapmakta olan bir katılımcı ise işletmelerin yasal olmayan şekilde varlıklarını sürdürmeleri konusunda sorumluluğun iş yeri sahibinde değil, devlet kurumlarında olduğunu düşünmektedir. Bu katılımcı, ticaret ahlakı veya hayırseverliğin iş yerlerinden beklenmesi gibi kavramların merkezi idare eksikliği olan zamanlarda kalması gerektiğini düşünmektedir. Günümüzde devlet, düzenleyici ve kontrol edici işlevlerini kuvvetlendirmeli, firma sahiplerinden beklenen kişisel ahlak ve yardımseverlik düzeyindeki riskleri en aza indirmelidir. Böylece devlet kontrolüyle gerçekleştirilecek standardizasyon adımları ile ahlak ve yardımseverlik gibi konulara yönelik beklentiler, iş yeri sahiplerinin kişisel takdirlerinden koparılmalıdır.

Ticari ahlakta yozlaşma, diğer yandan kültürel alanda sıkıntıların ortaya çıkmasına da neden olmaktadır. En çok dile getirilen sorun, çalışanlar ve patronlar arasındaki ilişkilerin ve saygının bozulmasıdır. Firma sahibi bir katılımcı, çalışanlarının eskiden olduğu kadar kendisine saygı duymadıklarını ve hep birlikte çalıştıkları iş yerlerinin başarılı olmasını istemediklerini düşünmektedir. Hatta bu katılımcıya göre güçleri yettiği takdirde çalışanlarının arzusu kendisine rakip olmaktır:

K9: Türkiye’de herkes, çalıştığı yerin rakibi olmayı düşünerek gece yatıyor. Allahım diyor, elime bir para geçse, piyangodan para çıksa, zengin bir akrabamdan miras kalsa bir tezgâh alıp bu işi ben de yapsam diyor. Bu Türk insanına has bir durum.

Aynı katılımcı kırk yılı aşkın süredir üretim sektöründe işveren olarak çalışmasına rağmen, işçileriyle sadece son dört beş yılda anlaşmazlığa düşmeye başladıklarını ve mahkemelik olduklarını belirtiyor:

K9: Bir konuya değinmek istiyorum. Biz kırk altı yıldır son zamanlara kadar hiç kimseyle mahkemelik olmadık. Hiç. Mahkemeye, icraya verelim, karşılıksız çek var gibi bir konu hiç olmadı. Şimdi aylık maaş verdiğimiz bir avukatımız var. Bu arkadaşımızın zamanını en çok alan şey işçilerle

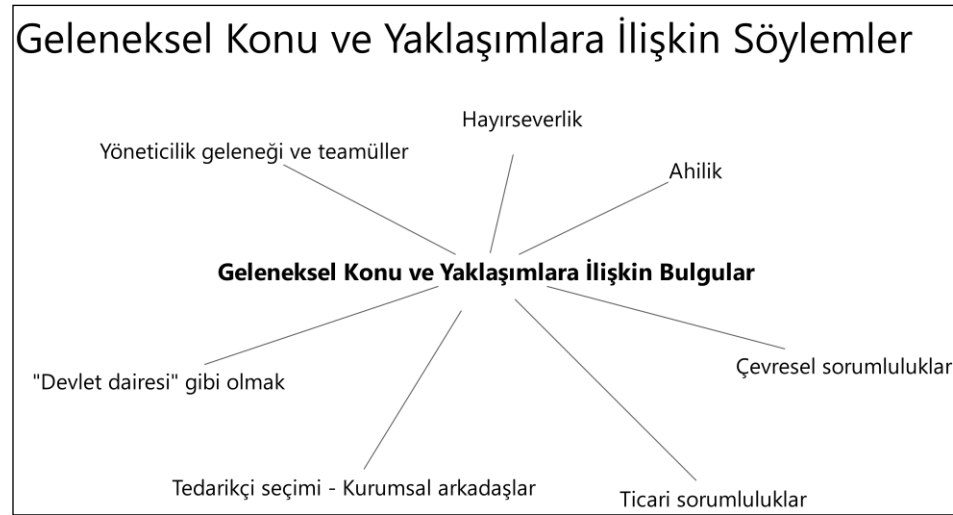
davalarımız. Fazla mesai gibi konular bizim zaten görevimiz ama başka mecralara taşındığı zaman olaylar iş değişiyor. Avukatımızın baktığı konular da kazanamayacağımız konular. Avukat sadece konuları takip ediyor. Bugüne kadar yüzde yüz değil, yüzde bin haklı olduğumuz meselelerin bile bir tanesini kazanamıyoruz. Kırk yıl hiç olmayan konu, son dört beş yılda oluyor.

Katılımcılara göre genel olarak ticari ahlakın bozulmasında payı olan kişiler başkalarıdır. Katılımcılar kendilerinin yasaya uygun davrandıklarını, müşterilerine ve çalışanlarına karşı iyi niyetli hareket ettiklerini düşünmektedir. Diğer yandan 2 katılımcı, bu ahlaklı tutumun, kendilerine fayda değil, rekabet avantajını yitirmek, kâr oranını düşürmek gibi zararlara sebep olduğunu belirtmektedir:

K6: İşin bir katma değeri var, ticareti var, bundan ben kaçınıyorum ama tüm dünyanın kaçınması lazım. Haksız rekabet orada başlıyor (kürk üreticisinden aldığım hammadde ile 2 liraya ürün satabilecekken protestolar üzerine satmıyorum, aynı hammadde ile İtalya 10 liraya ürün satabiliyor) ... Ben yapmıyorum, ben satmıyorum ama birisi satıyor, mutlaka da alıcısı var, birisi alıyor.

6.4. GELENEKSEL KONULARA İLİŞKİN BULGULAR

Kurumsal sorumluluk kavramını şekillendiren finansal-olmayan/kültürel etkenler, Şekil 4'te görülebileceği gibi kültürel değerler, din ve gelenekler başlıkları altında kavramsallaştırılmıştır. Çalışmanın kavramsal yaklaşımı doğrultusunda saha araştırmasında elde edilen geleneksel konulara ilişkin bulgular bu bölümde incelenecektir. Şekil 25, araştırma katılımcıları tarafından geleneksel konular ile ilgili dile getirilen söylemlerin, nasıl gruplandırıldığını göstermektedir.



Şekil 25: Geleneksel Konu ve Yaklaşımlara İlişkin Bulgular (MAXQDA 2018)

Aşağıda çalışma kapsamında; yöneticilik geleneği ve teamüller, hayırseverlik, Ahilik, çevresel sorumluluklar, ticari sorumluluklar, tedarikçi seçimi ve 'devlet dairesi' gibi olmak ile ilgili söylemlerden elde edilen bulgular, alt başlıkları ile ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

6.4.1. Yöneticilik Geleneği ve Yazılı Olmayan Kurallar

Çalışma katılımcılarının kendi yöneticilik becerilerini nasıl edindikleri konusundaki anlatımları üç başlık altında özetlenebilir:

- Çıranklıktan yetişenler: Alaylı olarak yetişen bu yöneticiler, ustalarından sadece zanaatı değil aynı zamanda yöneticilik yapmayı da öğrendiklerini söylemektedir. Araştırma kapsamında ziyaret edilen şirketlerin ikisi bu kapsama uymaktadır.

K4: 1975'te iş yerimi açtım. Bir tane torna ile başladım. O günden beri çalışıyorum, hiç cereyan kesmedim.

- Genç nesillerin yönetici olduğu aile şirketleri: Araştırma kapsamında görüşülen firmaların 5 tanesinde ailenin ikinci ve üçüncü kuşak üyeleri yönetici olarak bulunmaktadır. Bu kişiler için kendi yöneticilik becerilerinin gelişmesinde en önemli referans kaynağı, şirketin kurucusu olan aile büyükleridir.

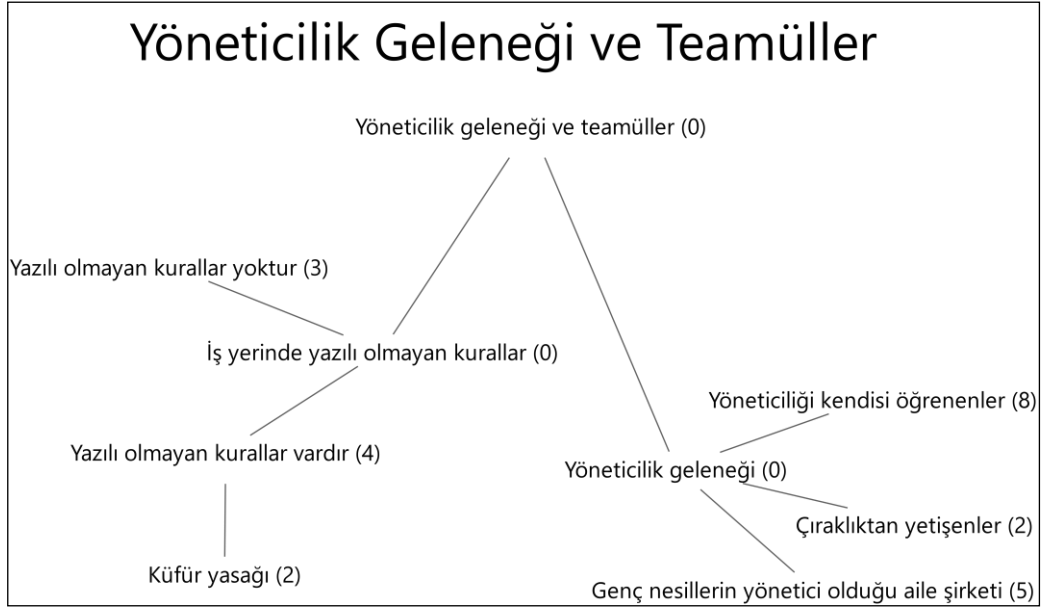
K6: Babam bana çırağın çırağı gibi davrandı. Bir hata olursa mutlaka bizim düzeltmemiz gerekirdi.

K15: En başından beri burada çalışacağımı biliyordum. Ailedeki tüm torunlar burada çalışacak diye bir şey yok tabi ama bBiz daha istekli çıktık.

- Yöneticilik yapmayı kendisi öğrenenler: Özellikle mühendislik geçmişi olan ve girişimci özellikleriyle kendi şirketlerini kurmuş olan katılımcılarda, yöneticilik vasıflarının kendiliğinden öğrenilmesi söz konusudur. Bu kişiler çalışkanlıkları ile zamanla yöneticilik yapmayı kendi başlarına öğrendiklerini söylemektedir. Görüşülen kişilerin 8'i bu kapsama girmektedir.

K7: Kimseye çıranklık etmedim. Orada kendimi yetiştirmeye çalıştım. Çok çalıştım.

K9: O tarihlerde eski ve çok tamir gerektiren bir arabam var. O araba yüzünden sanayiden çıkmıyorum. Zamanla öyle bir hale geldik ki Mecburen öğrenmeye başlıyorsunuz. Bu nedenden dolayı çok iyi bir mekanik teknisyen oldum. O arabayı yürütmek için bir aylık kullanımda 15 gün ben kullanıyorum, 15 gün sanayide. Derken konu buralara kadar geldi.



Şekil 26: Yöneticilik Geleneği ve Teamüller (MAXQDA 2018)

Geçmişten gelen bir yöneticilik veya iş yapma anlayışını en fazla dile getirenler, çıraklıktan yetişenler ve aile şirketlerinde 2. veya 3. nesil yönetici olarak çalışan kişilerdir. Bu yöneticiler, geçmişten gelen yöneticilik anlayışını en fazla, çalışanlara karşı ilişkilerinde, ürün ve hizmet kalitesinden taviz verilmemesinde ve piyasaya yönelik kurumsal tavırlarında ön plana getirmektedir.

Yöneticilerin işletmelerinde uyguladıkları teamüller (yazılı olmayan kurallar) yöneticilik geleneğinin içinde sürdürülen bir davranış biçimi olarak kabul edilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin 6'sı, iş yerlerinde belirgin teamüllerin var olduğunu belirtmişlerdir. Örneğin bir işletmede 'ortak akıl her zaman tek akıldan üstündür' cümlesinin bir teamüle dönüştüğü belirtilmektedir. Ayrıca teamüller, iş yaşantısına yönelik genel yaklaşımları kapsayabileceği gibi, iş koluna özel kuralları da içerebilmektedir. Örneğin tekstil şirketlerinin satış mağazalarında, yazılı olmasa da herkesin dikkat etmesi gereken giyim kurallarının olduğu söylenmektedir:

K6: Biz konfeksiyon mağazasıyız. Kotla gelip çalışamazsın, cep telefonunu arka cebine koyamasın. Mesai saati içinde cep telefonu ile konuşamazsın.

K8: satış-pazarlama gereği bütün kıyafetlerimizden arınıp öyle gitmemiz gerekir müşteriye. Başka türlü satış yapamayız. Tuttuğumuz takım, inandığımız din, adımız ve nereli olduğumuz bile silip gitmek zorundayız. Yoksa ne onlar bizden alır ne biz onlara satabiliriz.

En belirgin yazılı olmayan kural, iş yerinde küfür etme yasağıdır. Özellikle üst konumda çalışan kişilerin kendi altlarında çalışan kişilere hakaret veya küfür etmeleri, herhangi bir yerde kural olarak yazmıyor olmasına rağmen, temel bir teamül hâline gelmiştir:

K2: Benim ilk günden beri uyguladığım bazı prensipler var. Hiç kimse çırağa dahi asla küfredemez. Hakaret edemez. Ben onlara küfretmiyorum, hakaret etmiyorsam onlar da edemez. Kızabilirler, azarlayabilirler ama şahsını rencide edici bir şey yapamazlar.

K5: İşçilere asla küfür edilmemesi ile ilgili yazılı olmayan bir kural var.

Sürekli olarak hatırlanan yazılı olmayan kurallar fazla olmasa da, ticari hayatın gidişatına göre, şirketin kurumsal ruhuna işlemiş görüşler anlık olarak meydana çıkabilmektedir. Örneğin firma sahibi bir yönetici, yakın zaman önce uzun süredir iş yaptıkları bir kişi ile ödemeler konusunda bir sıkıntı çeker. Bu müşterinin verdiği çek bir türlü tahsil edememektedir. Bu durumu duyan şirketin kurucusu 'ticaretin ricası olmaz' diyerek konuyu sonlandırmış, son bir kez daha hatırlatma yapılmasını istemiş ve sonrasında konunun kapatılmasını istemiştir. Bu ve benzeri yaklaşımlar, iş yerinde yazılı olmayan genel kuralları fazla hatırlanmıyor olmasına rağmen, anlık durumlara bağlı olarak bu kuralların gündeme gelebildiğini göstermektedir.

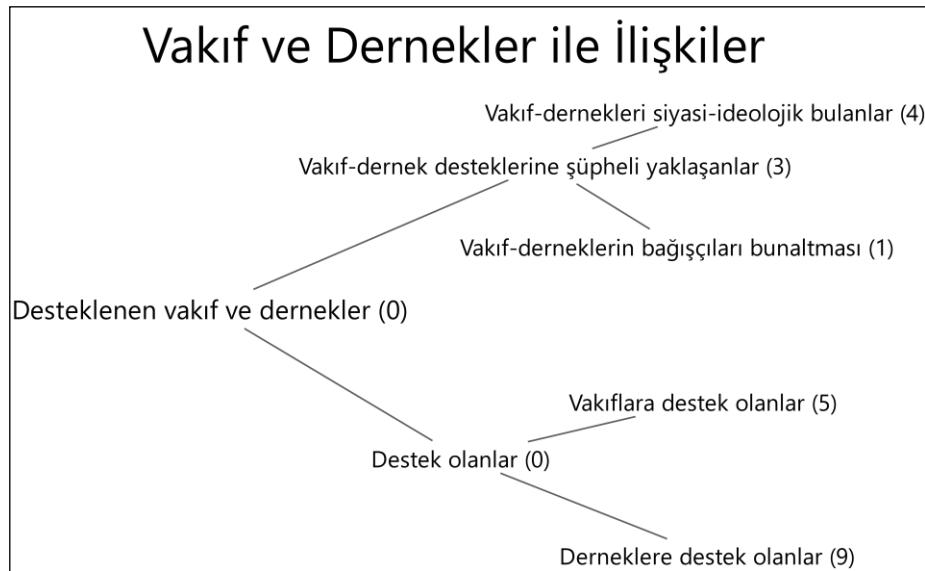
6.4.2. Hayırseverlik ile İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan şirketlerin hayırseverlik uygulamaları iki alt başlık altında incelenmiştir. İlk olarak şirketin veya şirketin sahibi konumundaki kişilerin vakıf ve dernekler vasıtasıyla hayata geçirdikleri hayırseverlik uygulamaları ele alınmıştır. Sonrasında ise şirketlerin, vakıf veya dernek gibi bir aracı olmaksızın

doğrudan kurumsal olarak gerçekleştirdikleri hayırseverlik uygulamalarına değinilecektir. Doğrudan kurum tarafından uygulanan hayırseverlik etkinlikleri, şirketin dışındaki öznelerle yönelik ve şirketin kendi çalışanlarına yönelik uygulamalar olarak iki alt başlık üzerinden incelenmiştir.

6.4.2.1. Vakıf ve Dernekler ile İlişkiler

Araştırma katılımcıları, dernek ve vakıflara katkı sağlamak konusunda değişken görüşler öne sürmüşlerdir. Vakıf ve derneklere destek olma konusunda olumsuz görüş bildiren 8 farklı söylem kaydedilmiştir. Bu söylemler genel olarak vakıf ve derneklerin güvenilir olmadığını, bu kuruluşların siyasete bulaştığını veya bu kuruluşlarla sağlıklı işbirliği yapılamadığını ifade etmektedir.



Şekil 27: Vakıf ve Dernekler ile İlişkiler (MAXQDA 2018)

Genel olarak şirketlerin vakıf ve derneklere destek olması konusu kaygıyla karşılanmaktadır. Desteklenecek sivil toplum kuruluşlarının siyasete bulaşmış olmaları temel şikâyet konusudur. Özellikle 15 Temmuz darbe girişimi sonrasında sivil toplum örgütleri ile kurulacak ilişkilere şüpheyile yaklaşılmaktadır.

Vakıflarla kurulacak ilişkiler, derneklerle kurulacak ilişkilere göre şüpheyeye daha açıktır. Bu kaygıyı taşıyan bir katılımcı, vakıfların zaten kendi finansal yeterliliklerine sahip olması gereken kuruluşlar olması gerektiğini düşünmektedir:

K3: Vakıflarda da zengin bir kurum ona el atacak, yürütecek. Zaten vakıfların başka bir yerden yardım alması kural dışı bir şeydir. Diyelim ben kendi adıma bir vakıf kurdum. O vakfın tüm sorumluluğunu üstleniyorsam o vakfı kuracağım. Hem vakfı kuracağım hem de sonra gidin şuradan buradan para isteyin. Bu olmaz. Vakfın mantığına ters düşer.

Görüşülen firmalar arasında kendi vakfını kuran şirket bulunmamaktadır. Sadece bir şirkette bu konu zaman zaman gündeme getirilmektedir ancak henüz herhangi bir karar verilmemiştir.

Vakıflara duyulan güvensizlik, benzer şekilde derneklere de yöneltilmektedir. Bir firma sahibi, derneklere duyduğu güvensizliği yakın geçmişteki siyasi olaylara bağlamaktadır:

K3: (Derneklere bağış yapmaya) pek sıcak bakmıyorum ben. Niye? Yapacaksam ben kendim yapıyorum. Yerine elden ulaştırıyorum. Eskiden vardı işte o dernekler, dedim ya fetöcüler metöcüler, herkesi kandırdılar. Şimdi öyle bir şey yok artık. Arıyorlar biz şu dernekteniz bunları yapıyoruz diyorlar. Diyorum, ben de o işi yapıyorum. Maç 1-1 berabere kaldı, haydi eyvallah diyoruz.

Bir diğer şikâyet konusu ise bir derneğe yardım edildiğinde diğer derneklerin de benzer yardımlar talep ederek şirketleri bunaltmalarınıdır:

K14: Buraya bir yardımlaşma derneği ezkaza çıkıp geldiğinde ve siz onlara –mesela körler vakfı- belirli miktarda nakdi bağış yaptığınız zaman makbuz karşılığı, ertesi hafta veya ay üç tane daha yardımlaşma derneği daha geliyor. Bunların hepsi ortaklaşa çalışıyor artık bundan eminiz.

Bu kaygılara rağmen, araştırmaya katılan 15 firmanın 9'u derneklerle işbirliği yapmaktadır. Desteklenen dernekler genellikle meslek odaklıdır. Ayrıca kimsesiz çocuklar ve çocukların eğitimi hakkında çalışan bazı derneklere yardım sağlanmaktadır. Diğer yandan mesleki dernekler vasıtasıyla da yardımlar yapılmaktadır. İlgili derneklerin gündeme getirdiği bir yardım konusu hakkında derneğin üyesi olan şirketler nakdi veya aynî yardımlar yapabilmektedir.

Bu bağışlar 3 firma haricinde düzensizdir ve bu konuda harcanan kaynaklar, şirketlerin bütçe kalemleri içerisinde yer almamaktadır.

Vakıflarla yapılan iş birlikleri, derneklere göre daha azdır. Vakıflara sürekli olarak destek sunduğunu belirten firma sayısı 5'tir. Bu vakıflar genellikle kanser hastası çocuklar ve mesleki eğitim ile ilgili çalışmaktadır. Vakıflara sunulan desteklerin, derneklere sunulan desteklere göre daha düzenli olduğu gözlenmiştir.

6.4.2.2. Kurumsal Hayırseverlik Uygulamaları

Şirketler, dernek ve vakıflara verdikleri desteklerin yanı sıra ihtiyaç sahiplerine herhangi bir sivil toplum kuruluşu aracılığı olmadan da yardım edebilmektedir. Kurumsal hayırseverlik uygulamaları, şirket içi ve şirket dışı olarak iki ayrı alanda incelenebilir.



Şekil 28: Kurumsal Hayırseverlik Uygulamaları ile İlgili Söylemler (MAXQDA 2018)

Yapılan görüşmelerde, hayırseverlik etkinliklerinin şirket içine veya dışına yönelik olmasından bağımsız olarak, hayır işlemeye yönelik etkinliklerin herhangi bir şekilde duyurulmasına yönelik bazı rahatsızlıklar dile getirilmiştir:

K1: Kişisel yardımlar var. Yardımlar çok görünmüyor.

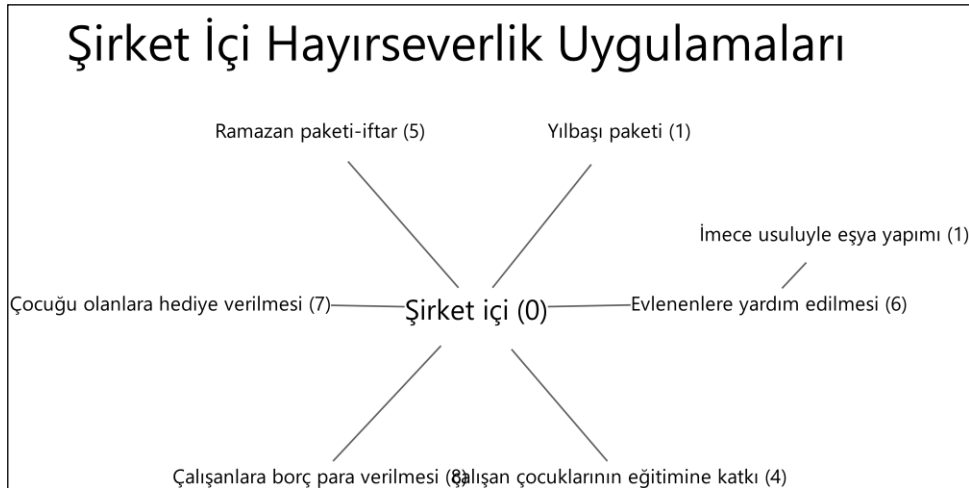
K6: Bağış gizli saklı yapılır. Veren el, göze görünmez zihniyeti vardır bizde...

Aile şirketi özellikleri gösteren bir şirketin yöneticisi, kurumsal iletişim birimlerinin yapılan hayır işlerini duyurmak istemelerini ısrarla reddettiklerini söylemektedir:

K15: Kurumsal İletişim’de bu işleri hiç kullanmıyoruz. Bu yardımları kullanmamız yasak. Bizde çalışanlar bile bu işleri bilmez.

Benzer yorumlar, genellikle yapılan yardımın Allah ile kul arasında kalması gerektiğine yönelik görüşe dayandırılmaktadır.

6.4.2.2.1. Şirket İçi Kurumsal Hayırseverlik Uygulamaları



Şekil 29: Şirket İçi Hayırseverlik Uygulamaları (MAXQDA 2018)

Yöneticiler, şirket içinde, çalışanlarına yasaların öngördüğü haklara ek olarak bazı ek faydalar sağlayabilmektedir. Araştırma kapsamında görüşülen şirketlerde en yaygın şekilde dile getirilen yardım (8), çalışanlara borç para sağlanmasıdır. Böylece çalışanlar ihtiyaç duymaları halinde bankadan para çekmek yerine patronlarına karşı faizsiz şekilde borçlanmaktadır. Bu durumun patronlar açısından aynı zamanda çalışanların iş yerine olan aidiyetini artırıcı bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir:

K2: Kişisel olarak personel çocuklarının okul paralarını öderim. Çocuğum şurayı kazandı, param yok, ileriki dönem mesailerimden almak üzere para alabilir miyim der, faizsiz kredi gibi veririz, ama çoğu zaman sonrasında o parayı geri istemeyiz.

K4: Çalışanlara, etrafımızdakilere evlenirken, ev alırken, araba alırken, çocuğu okuyanlara para veriyoruz, borçlandırıyoruz. Ben yardım etmeyi, borç vermeyi severim. Bana IMF derlerdi.

Görüşülen şirketlerin 7'si çocuğu olan çalışanlarına hediye vermektedir:

K8: Evlilik, çocuk doğumu gibi durumlarda maaş miktarı kadar yardım yapıyor. Çocuklara altın takılıyor. Her çalışana eşit bir şekilde uygulanan bir şeydir.

K11: Şirket prensibi, çocuğu olanlara hediye gönderiyoruz.

Görüşülen şirketlerin 7 tanesinde evlenen çalışanlara yardım edilmektedir. Bu hediye ve yardımlar, genellikle bir çeyrek altın veya nakit para olarak verilmektedir. Genelde evlenenlere ve çocuğu olanlara hediye veren şirketler aynıdır:

K10: Evlenenlere altın alıyoruz. Çocuğu olanlara destek oluyoruz.

K15: Evlenenlere zarf içinde maddi yardım yapılır.

Ahşap ürünler üreten bir şirkette, yeni evlenen çalışanlar için imece usulüyle, tüm çalışanların katılımıyla, mobilya yapılmaktadır ve giderler şirket tarafından karşılanmaktadır:

K2: Ama çalışanlarımızın hemen hemen hepsinin mobilyasını biz öderiz. Kumaşı, iskeleti yapılır. İşçilik parası da alınmaz. İmece dayanışması yapılır. Kuralımız yoktur.

Maddi durumu yeterince iyi olmayan çalışanlarının hâlen okula devam eden çocuklarına 4 şirkette burs verilmektedir. Burslar genelde okul döneminde verilmekte, yaz aylarında kesilmektedir. Burs veren şirketler, bursiyerlerinden karnelerini ve transkriptlerini istemekte, böylece onların başarılarını takip

etmektedir ancak okulda başarısız olduğu için bursu kesilen bir öğrencinin olmadığı söylenmektedir:

K7: Onun dışında vefat etmiş personelin çocuklarına burs (aylık harçlık) veriyoruz. Şu anda bu pozisyonda bir kişi var.

K14: ... burs veriyoruz. Kendi çalışanlarımızın çocuklarına veriyoruz. Dışarıya vermiyoruz. Lise ve üniversite öğrencilerine veriyoruz. Transkriptlerini istiyoruz. Dışarıya vermiyoruz. Okul zamanı içerisinde düzenli aylık ödeme yapılır. Şu anda bu durumda 8 öğrenci var.

Ayrıca yılbaşlarında ve/veya Ramazan ayında, çalışanların ailesine çeşitli erzak içeren hediye paketleri gönderimine rastlanmaktadır:

K3: Personelimize Ramazan Ayına girerken Ramazan paketi adı altında bir paket verilir. Her sene bu uygulanır.

K8: Her ramazan bayramında ve yılbaşında yardım sepetleri yapıp dağıtılıyor

Çalışanlara yönelik hayırseverlik uygulamalarının geçmişe oranla azaldığı ifade edilmektedir. Bu azalmanın sebebinin çalışanların yöneticilerin iyi niyetini suiistimal etmeleri olarak gösterilmektedir. Bir aile şirketinin 3. nesil üst yöneticisi, daha önceki yıllarda çalışanlara yardımların daha fazla yapıldığını aktarmaktadır:

K15: Daha önceden her bayramda, her kandilde harçlıklar, hediyeler veriyorduk. Hep insanlar firmaları köşeye sıkıştırıyorlar. Daha sonra birkaç kişi bizi mahkemeye verdi. Mesela tazminatını vermişiz, gitmiş. 'Benim tazminatım eksik verildi'. Nesi eksik verildi? Ben her bayramda, her kandilde şu kadar para alıyordum, bunları tazminata eklemediler... Bu tip sıkıntılar yaşadık. Gerçekten geçmişe dönüp baktığım zaman tamamen iyi niyetli, insanların faydasına olsun diye yaptığımız ve şu an yapmadığımız ne kadar uygulamalar varsa hepsi bu tip suiistimler yüzünden kaldırıldı.

Firma sahibi bir yönetici, benzer şekilde çalışanlara yapılan iyiliklerin takdir edilmediğini söylemektedir:

K9: Eskiden yapıyorduk. Şimdi biraz azalttık. Çünkü bunlar bir müddet sonra beklenti haline geliyor. Her sene Ramazan'da senelerce Ramazan paketi veriyorduk. Birkaç sene sonra bu iş öyle olağan hâle geldi ki,

arkadaşların teşekkür dahi etmediklerini gördük. Bu zaten şirketin yapması gereken görev gibi oluyor. Bunun üzerine farkındalık yaratmak için bir sene vermemeye karar verdik. Arkadaşlar haber göndermişler, bizim paketler nerede diye.

6.4.2.2.2. Şirket Dışı Kurumsal Hayırseverlik Uygulamaları

Şirketin dışı hayırseverlik uygulamaları en çok doğal afetlerin meydana geldiği zamanlarda ortaya çıkmaktadır. Görüşülen şirketlerin neredeyse tümü 2011’de gerçekleşen Van depreminden sonra ihtiyaç sahiplerine nakit para veya aynî yardım göndermişlerdir. Doğal afet yardımlarına düzenli olarak para gönderdiğini belirten 5 şirket bulunmaktadır.

K12: Van depreminde oradaki müşterinin talebi üzerine bedelsiz kazak yolladık.

Aynî yardımlar özellikle tekstil sektöründe ve inşaat sektöründe yaygındır. Tekstil sektöründe doğal afetlerden sonra veya fakir bölgelere genellikle giyim eşyası gönderilmektedir. İnşaat sektöründe ise şantiye alanlarına yakın olan cami, hastane ve okul binalarına onarım konusunda yardım edilmektedir.



Şekil 30: Şirket Dışı Hayırseverlik Uygulamaları (MAXQDA 2018)

Ayrıca şirketlerin bulunduğu konuma yakın fakirlere, öğrenci yurtlarına ve diğer ihtiyacı olanlara anlık yardımlar yapılabilmektedir:

K15: ... öğrenci yurdu var. Dedem çok ilgilenirdi ancak şu an ilgilenemiyor. O yüzden şu an orayı Diyanet'e verdik. Kur'an kursu ve öğrenci yurdu olarak devam ediyor. Bizim de oraya desteğimiz devam ediyor.

Şantiyelerin olduğu bölgelerde ise belediye ve jandarma gibi kurumlar aracılığıyla fakir kişilere, okullara, camilere veya askeri kışlalara yardım ulaştırılabilmektedir.

K5: Şantiyelerin olduğu yerlerde cami veya okul inşaatlarına yardım istenebiliyor. Çimento, demir gibi aynı yardımlar yapılıyor. Ayrıca jandarma, valilik ve kaymakamlığın istekleri karşılanıyor.

K14: Yanımızda bir okul var onların ihtiyaçlarına yardım ediyoruz. Veya belediye bayramlarda ve özel zamanlarda bize bir liste gönderiyor. Genelde aynı yardım yapılıyor. Cam, ufak tefek şeylere takılmayız hemen veririz. Belediyelerden gelen taleplerde sizin firmanıza şu kadar ton buğday, vs. ayırdık gibi ifadeler oluyor. Direk nakdi değil ama bunun gibi aynı istekler olabiliyor.

Kendilerini muhafazakâr olarak tanımlayan yöneticiler, yapılan yardımları genelde gizli tutma eğilimindedirler. Örneğin araştırma kapsamında görüşülen şirketlerden üçünde, her yıl şirketin zekâtı hesaplanmakta, yıl boyunca bu zekât miktarı doğrultusunda çeşitli yardımlar yapılmaktadır. Bir firma sahibi, kurumsal bağışları zekât kavramı ile doğrudan ilişkilendirmektedir:

K3: Kurumsal bağış dinimizin de gereği olan bir şey. Yapılabilir tabii. Yapılıyor. İş yerlerinin de bir zekâtı var. Hayır, hasenat dediğimiz işlerden hiç kimse kendini soyutlayamaz. Sen bireysel mal varlığına göre kırkta birini hesaplıyorsun, onu ödüyorsun ama iş yeri olarak da bir alışkanlık haline gelmiştir orada da yapıyoruz. Mesela öğrenci yurtlarından geliyorlar, özellikle Ramazan ayında, onlara da belli bir şeyler ödeniyor ve yıllık bir şey ayırıyoruz. Biz baştan ne kadar para dağıtacağımızı belirliyor, parayı ayırıyoruz. Sonra diyelim yirmi kurum geliyor, o ayrılan parayı onlara bölüyoruz.

Aynı yönetici, hayır işlerinin yılda bir kere düzenli olarak yapılması ile yetinmemekte, muhtaç kişileri tespit etmenin sürekli bir görev olması gerektiğini ifade etmektedir:

K3: Amaç onlara yılda bir sefer zekât (vermek) değil. Her an bakmak. Komşusu açken tok yatan bizden değildir, diye bir hadis-i şerif vardır. Yani her an Müslüman zengin adam, varlıklı olan adamın gözü orada burada olacak. Mesela Cuma namazından çıktıktan sonra, garipler vardır, köşede durur, isteyemez, sen onu görürsün. Bir de ayrıca çağırın bağıran vardır. Onlara da ufak tefek veriyorsun ama orada duran mağduru da görüyorsun. Onlara bir sor, kimdir bu adam? İşte o adamın çocukları vardır falan filan. İşte o isteyemiyor. Onları bulmak lazım.

İş yerinin zekâtını hesaplayarak hayır işleri gerçekleştiren bu şirketlerde yapılan işlerin internet sitesinde veya diğer iletişim ortamlarında gösterilmesine kesinlikle karşı çıkılmaktadır. Hatta bu durum, şirketlerin çalışmaları hakkında topluma bilgi vermeye çalışan birimler ve yöneticiler arasında bir tartışma konusu oluşturabilmektedir:

K15: Eskiden kurumsal iletişimde çalışanlarla yaşadığımız en büyük sorundu bu. Hemen haydi bunu duyuralım diyorlardı. Cevap; olmaz. “Duyuralım da insanlar gaza gelsin, başkalarına da teşvik olur.” Bizle Allah arasında. İnsanlar bu işi iyice gövde gösterisine çeviriyorlar. Websitelerinde, sosyal medyalarında gösteriyorlar, biz o işlere hiç girmiyoruz. Azı, çoğu değil. Hani bizde vardır ya sağ elin verdiğini sol el bilmeyecek diye. O bence önemli. Onun bir sebebi var ki böyle gelmiş.

Bir diğer yönetici bağışların gizli yapılması konusunda titizlik gösterilmesi gerektiğini düşünmektedir:

K6: Bağış gizli saklı yapılır. Veren el, göze görünmez zihniyeti vardır bizde. Bireysel yapıyoruz. Etrafımızda ihtiyacı olan insan çok. Çalışanlarımızdan da oluyor. Etraf söylüyor, çalışanlarımız söylüyor. Şöyle olmuş, böyle olmuş, kızını okutamıyor, öbürü işsiz kalmış, yeter ki dürüst olsun.

Genel olarak kurum dışına yapılan hayırseverlik uygulamaları ya duyurulmamakta ya da duyurulandan daha fazlası olduğu hâlde gösterilmemektedir. Hatta bu konu hakkında konuşmak ayıp bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan şirketlerin birinde, literatürde ‘stratejik hayırseverlik’ olarak tanımlanan bir anlayışa göre hareket edilmektedir. Makine üretimi yapan bu şirket, ürünlerinin hitap ettiği alanlarına yönelik eğitim veren fakültelerin ve ilgili

meslek kuruluşlarının toplantı ve etkinliklerine sponsor olmaktadır. Böylece kendi alanlarına ilişkin akademik ve mesleki kurumlara yönelik tanınırlıklarını artırılmak istenmektedir:

K8: Biz ufak tefek yıl içerisinde konferanslara katılıyoruz, stant kiralama yoluyla hem biz reklamımız yapmış oluyoruz hem onlara katkı sunmuş oluyoruz. ... her sene kongresi olur, birinci gelen arkadaşına bilgisayar gibi bir hediye veririz, sponsorları oluruz, eğitim gönüllülüğümüz var.

6.4.3. Ahilik Kavramı ile İlgili Bulgular

Araştırmanın odak konusu olan kurumsal sorumluluk anlayışını şekillendiren finansal olmayan/kültürel etkenler arasında, geleneksel bir kurum olan Ahilik, özel bir öneme sahiptir. Katılımcıların Ahilik kavramı ile ilgili olabilecek görüşleri iki alt başlık altında toplanmıştır. İlk olarak Ahilik kavramının özünde yer alan çıraklık-ustalık ilişkisi ile ilgili söylemlere yer verilmiş, ikinci alt başlıkta ise katılımcıların Ahilik kavramı hakkındaki genel düşünceleri ve Ahiliğin günümüzdeki durumuna yönelik düşünceleri ele alınmıştır.

6.4.3.1. Çıraklık ve Ustalık ile İlgili Görüşler

Araştırma kapsamında ziyaret edilen şirketlerin yalnızca 5'inde geleneksel anlamda bir usta-çırak ilişkisinin sürdürüldüğü söylenmiştir. Bu ilişki kaçınılmaz olarak teknolojik gelişmelerden etkilenmektedir:

K6: Üretimdeki kişiler önce bir kumaş parçası ütülüyorlar, sonrasında zamanla son ütü, dikim gibi işlerde yükseliyorlar, buna rağmen bilgisayar teknolojileri de konunun doğrudan içinde. Makine optimizasyonu çok belirleyici. Dolayısıyla çıraklık-kalfalık-ustalık ve makine odaklı çalışma iç içe.

Usta-çırak ilişkisinin sürdürüldüğü söylenen şirketlerde, bu ilişki önemsenmekte ve devam ettirilmek istenmektedir Tezgâh üzerinde devam eden veya ahşap işçiliği gibi zanaata dayanan işlerde ustaların rolü daha büyüktür. Ustalık-çıraklık ilişkisi özellikle üretim ile ilgili birimlerde görülmekte, beyaz

yakalıların çalıştığı birimlerde daha az dile getirilmektedir. Yine de çıraklığın hala devam ettiği söylenen şirketler, genel olarak bir üretim konusu etrafında toplanmamakta, aynı sektörde yer alan firmalar arasında çıraklık-ustalık arasındaki ilişkiye dair farklılaşan görüşler öne sürülebilmektedir.



Şekil 31: Çıraklık-Ustalık İlişkisi (MAXQDA 2018)

Usta-çırak ilişkisinin devam etmediği söylenen şirketlerde patronların olumsuz tepki gösterdikleri çalışan grubu çıraklardan ziyade ustalardır. Görüşülen şirketlerin tamamında çırak (niteliksiz işçi) arandığı ve bulmakta güçlük çekildiği genel bir sorun olarak tanımlanmıştır. İş yerinde ustaların rolüne ilişkin görüşler ise farklılaşmaktadır. Olumlu anlamda usta, çıraklara işin nasıl yapılacağını ve ahlak davranışlarını öğretecek bir kişi olarak tanımlanmaktadır. Diğer yandan ustaların bir de olumsuz anlamı vardır. Ustalar kimi zaman bir şirket içerisinde sorumlulukları altındaki çalışmalarının kontrolünü tümüyle ele geçirmek ve patronları kendilerine bağlı hâle getirmeye çalışmaktadır. Bu şekilde tanımlanan ustalar, şirket yöneticileri için genel bir yakınma konusudur.

Tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir firma sahibi, şirketlerinde ustaya değil, operatörlere ihtiyaç duyduklarının söylemektedir:

K10: Ustalığın devredilmesi konusunda sistemin bozulduğu, ahlakın kalmadığı düşüncesindeyim.

Usta lafını duyduğum zaman arkamı dönüp kaçmak istiyorum... Usta olduğu zaman iş ona bağlı demektir ve o olmazsa iş durur demektir. Biz tekniker istiyoruz ve tam zamanlı çalışan bir makine istiyoruz. Böylece makineye bir başkası geçince belki aynı verimde olmasa da çalışma devam etsin istiyoruz.

Önceden burada bir ustamız vardı. Kendi psikolojisine ve kazanma durumuna göre işi yavaşlatıyor veya hızlandırıyordu. Bu çok gayri-ahlaki bir durum. Belki o usta kendisine mesleki bilgileri alabilmiş ama ahlaki tarafı hiç almamış.

Benzer bir deneyime fırın işleten bir firma sahibi de sahiptir. Bu iş yerinde kürek kullanan bir ustanın işi kendisine göre düzenleme kudreti, makineleşme sayesinde ortadan kaldırılmıştır:

K13: Bu kişilerin hareketlerini, hallerini bir görse, üniversitenin dekanında bulamazsın o havaları. Mesela bunlar 'eniştemin kardeşinin oğlunun düğünü var, ben gidiyorum' diyor. Gitmişken bir hafta kalacağım, diyor. Senin yerine kim bakacak diyorum, onu da siz ayarlarsınız diyor. Bunu benimle gitmeden bir gün önce akşam 11'de konuşuyor. Bu adamı hâlâ çalıştırıyorum. Robotlu fırını aldık, şimdi hiç bilmeyen birisi bile kısa sürede ekmek yapmayı öğrenir... Şimdi bir yere gidecekse bir iki hafta önceden gelip söylüyor. Aynı adam değişti, robottan önce-robottan sonra bambaşka bir adam oldu.

Büyük bir fabrika alanına sahip olan bir şirketin genel müdür yardımcısı ise ustaların bilgiyi ve kontrolü kendilerini saklamamaları için dışarıdan verilen eğitimlerden yararlandıklarını söylemektedir:

K14: Usta sevdiğimiz bir şeydir. Kendi çırağını yetiştiren ustayı daha çok severiz. Bazı ustalar bilgiyi kendilerine saklamayı isterler. Her yerde olduğu gibi bu benim yerime gelir korkusuyla bilgi vermeyi kesenler olabiliyor. Biz burada eğitim isteyen her personele fazladan eğitim sağlıyoruz. Dolayısıyla merkezin karşılığını verdiği eğitimlerle kurum içinde saklı tutulma tehlikesi olan bilgiler öğrenilmiş oluyor. Yukarı seviyelerde çalışan herkes alt taraftaki işleri yaparak, bilerek geliyor.

Makineleşme ve eğitim süreçlerinin çeşitlenmesi ustaların gücünü azaltmaktadır. Günümüzde pek çok üretim alanında her işçi kendi alanındaki makineleri kullanabilme yeteneğine bağlı olarak, kendisini teknik yönden

yetiştirmektedir. Firma sahibi bir yönetici, teknolojik ilerlemeye bağlı olarak ustalık kavramında meydana gelen değişimi aşağıdaki gibi anlatmaktadır:

K9: Eskiden usta-kalfa-çırak ilişkisi vardı. Hiç kalmadı. Eskiden ustaya bir saygı vardı. Usta dediğiniz zaman her şeyi bilen, birisi anlaşılırdı. Şimdi teknoloji ustaların yerini aldı. Şimdi cnc tezgahı çıktı mesela. Bizim eski ustaların cnc tezgahı kullanmalarını bekleyemezsiniz. Şimdi 18 yaşında birisi geliyor, cnc programlayabiliyor. Ustanın verebileceği hiçbir şey yok. Teknoloji ustanın yerini aldı. İkinci eden, ustalar eskiden her işi bilen insanlardı. Şimdi öyle bir şey kalmadı.

Dolayısıyla 'usta' olarak görülen daha kıdemli çalışanların genç çalışanlara yönelik yardımları, teknik konulardan ziyade daha çok genel hal ve davranışlar üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu değişimin temel sebebi ise iş süreçlerinde artan bir oranla teknolojinin kullanımı olarak gösterilmektedir. Görüşülen yöneticilerden 7'si iş yerlerinde artık usta-çırak ilişkisinin artık mevcut olmadığını belirtmişlerdir:

K10: Çırak diye bir kavram kalmadı bizde.

K12: Eskisi gibi bir çırak-kalfa-usta ilişkisi yok.

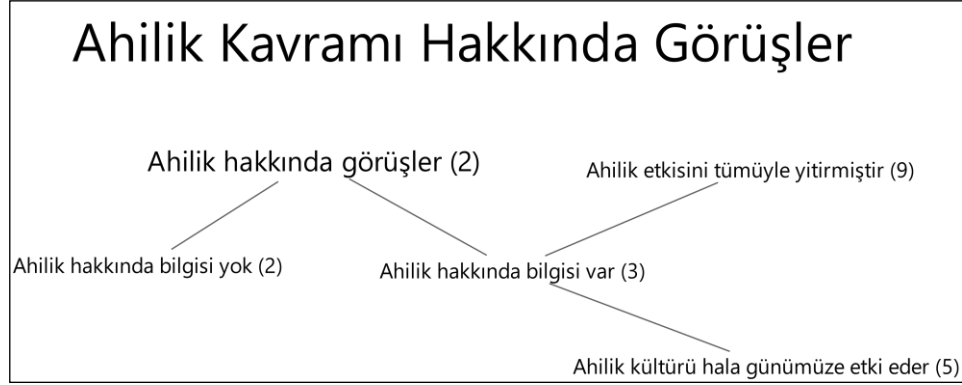
K15: Bizde çıraklık olmuyor. Ustaya en yakın kişi operatör.

6.4.3.2. Ahilik Hakkındaki Görüşler

Yapılan görüşmelerde katılımcılara Ahilik hakkındaki bilgileri ve Ahiliğin günümüz dünyasına etkisinin nasıl olabileceği sorulmuştur. Katılımcıların çoğunluğu Ahilik hakkında fikir sahibiyken, 2 katılımcı Ahilik hakkında herhangi bir bilgisi olmadığını belirtmiştir.

Şekil 32'de görüldüğü üzere, yapılan görüşmelerde Ahilik kavramının bilindiğine dair toplam 21 farklı söylem kaydedilmiştir. Bu söylemler genel olarak (9) Ahiliğin günümüzde etkisinin yitirilmiş olduğuna değinmektedir. Katılımcıların çoğunluğu Ahiliği bilmekte fakat Ahiliğin günümüze yönelik bir etkisinin olamayacağını düşünmektedir. Bu yöneticiler genel olarak Ahiliğin günümüze etki etmiyor olduğundan üzüntü duymaktadır. Ahiliğin günümüze dair hala bir etkisi

olabileceğini düşünen katılımcılar (5) ise Ahiliği ticaret ahlakıyla, kaliteli hizmet ve üretimle, şeffaflıkla ve hesap verebilirlikle ilişkilendirmektedir.



Şekil 32: Ahilik Kavramı Hakkında Görüşler (MAXQDA 2018)

Ahilik hakkında bilgi sahibi olduğunu söyleyen katılımcılar, genellikle Ahiliğin varlığını tümüyle yitirdiğini (9) ve günümüz dünyasında hiçbir etkisinin kalmadığını düşünmektedir. Aşağıda bu düşünceleri örnekleyen söylemler verilmiştir:

K4: Ahilik falan kalmadı. Etkisi bitti. O Ahilik şeyleri gitti. Herkes dağıldı. İnsanlar köyden geldi, kalacak yer yok, bekâr hayatı yaşandı. Şimdi herkes bir şeyler öğrenme, yapma, bir yerlere gelme isteğinde.

K10: Ahilik mevcut değil. Felsefe önemli. İki tane felsefe var: Ustalığın devredilmesi ve iş ahlakının en üst seviyede tutulması. Ustalığın devredilmesi konusunda sistemin bozulduğu, ahlakın kalmadığı düşüncesindeyim. İş ahlakı açısından da sistemin bozulduğu görüşümdedir.

K11: Ahiliğin modern dünyaya ilham verebileceğine inanmıyorum. Herkes kendi çıkarına, ilişkilerine bakıyor. Biz elektrik müteahhitleri olarak bir araya gelelim, ortak hareket edelim dedik kimseyi bir araya getiremedik. Piyasa şartları altında bir araya gelmek çok zor.

K14: Ahilik: Globalleşmiş bir dünyada Anadolu'daki Ahilik kültürünün kalmasına hiçbir şekilde imkan yok. Bir kere biat kültürü veya biat demeyelim de saygı diye bir şey çok kalmadı. Eski Ahilik kavramında bir usta yanına aldığı kişiyi bir süre kendisi yetiştirirdi ama şimdi o işe yeni giren kişi daha gelmeden ben ustayım diye geliyor. Diğerlerinin önüne geçmeye çalışıyor.

Ahiliğin etkisini tümüyle yitirdiğini düşünen katılımcılar, genellikle bu kavramın yok olduğuna dair memnuniyetsizliklerini de dile getirmektedir. Firma sahibi bir yöneticiye göre kendisi Ahilik öğretisine uygun yetişmiş olmasına rağmen, günümüzde bu değerleri uygulamak zordur:

K6: (Ahilik ile ilgili) biz öyle büyüdük. Senin komşun da iş yapsın. Bende siftah olacaksa onda da olsun. Onun işi bana yansısın, benimki de ona yansısın. Böyle ortamlarda büyüdük ama şimdi bunu sürdürmek o kadar zor ki. Keşke öyle olsa. Ama bakıyorsun şimdi tam tersi bir durum var. Bizim işimizde özellikle, her koyun kendi bacağından asılıyor. Oysa o kadar mükemmel bir sistem ki. Şimdi eski çarşılarda hayata geçirmeye çalışıyorlar. Çok zor. Birbirlerine destek olabilseler. Adam senden borç istemesin diye yolunu çeviriyor. İş yok, gücü yok, siftahı yok, yarın bir gün kapatıp gidecek. Bırak Ahiliği, komşunu tanımıyorsun ki. Çıraklık-kalfalık-ustalık Ahilik geleneği ile iç içeydi. Şimdi adam eline fırça almamış, boyacıyım diyor.

Firma sahibi bir yönetici, kendi babasının Ahilik öğretisinin tam içinde yer aldığını söylemektedir:

K2: Bundan üç yıl önce Ahilik hakkında okumaya başladım. Sonra bir de baktım ki benim babam Ahi imiş! Geçmişte bir olay. Net bir kare. Babam Diyarbakır'da esnaf. Esnaf sokağı. Karşılıklı dükkânlar var. Karşıda yaşlıca bir amca var. Bu kişinin çocuğu çocuğu yok ve herkesle didişiyor. Çok nemrut bir adam. Etrafta babamdan daha genç esnaflar var. Ben çocuğum o zamanlar. Sürekli gelirler "Halil abi destur ver", "oturur oturduğunuz yerde, koca adam, karışmayın". Bir, üç, beş kere değil aylarca böyle. Bir gün bir baktım Babam kaktı, hiç sinirlenmedi, eğildi adamın ayakkabısını çıkardı, dama attı. Ertesi gün adam dükkânını devredip çekti gitti. "Seni burada istemiyorum" demekmiş bu. Ben bunu gözümle gördüm.

Aynı yönetici, günümüzde çıkarların ön planda tutulması ve siyasetin kurumlara fazla bulaşmış olması sebebiyle aynı kültürün günümüzde devam ettirilmesinin olanaksız olduğunu anlatmaktadır:

K2: Aslında elimizde modern örgütlenme şekilleri var. Sanayi ve ticaret odaları aslında birer örgütlenme şeklidir. Fakat bunlara ülkenin yönetimi ne kadar izin verirse o kadar etkili olurlar. Bugün Türkiye'de hangi kurum-kuruluş siyasetten bağımsız, kendi değerleriyle çalışıyor? Özal'dan önce bu tip kurumların kendi değerleri vardı ve siyasetin karşısında

durabilirlerdi. Şimdi bunlar siyasetin kuklası. İktidar kimin elindeyse emret komutanımı oynuyorlar. Bu işler özgürlüklerle doğru orantılı. Bir ülkede özgürlük varsa bu kurumlar iyi işlerler.

Eskiden örf, kültür, gelenek, saygı vardı. Söz ağızdan çıktı denirdi. Mesela Cuma'ya gidildiğinde dükkânın kapısının önüne sandalyeyi yatık koyarlardı. İçeride kimse yok. Mağaza boş ama kimse içeri girmez. Kimse hırsızlık düşünemez. Şimdi ahlaksız olan muteber.

Bir üst yönetici, büyük alışveriş merkezlerinin yaygınlaşmasının yeniden hâkim olması arzulanan Ahilik kültürünü yok ettiğini düşünmektedir:

K6: Keşke olsa. İdeali o, sosyolojik olarak özlenen o, duygu olarak istenen o, keşke olsa, çünkü liyakat yapıyor, çünkü sadakat yapıyor, çünkü malın kalitesini artırıyor. Toplumun barışını sağlıyor. Bakıyorsun kasap iş yapıyor, manav iş yapıyor ama bunları AVM'lerle tamamen öldürdüler, bitti, o iş bitti.

Bir diğer firma sahibi, Ahilikte çok temel bir yeri olan komşulara yardım etme ilkesinin dahi bozulduğunu ifade etmektedir:

K9: Yeni bir yere geldik sonuçta (fabrika taşındı). Eski yerde bizi herkes tanıyordu. Ne beklersiniz? Komşular falan filan, hoş geldiniz demelerini beklersiniz. Tek kişi kapımızı çalmadı. Bırakın hoşgeldiniz demelerini, birgün çok acil kamyon geldi, üzerindeki malzemenin indirilmesi lazım, çok acil bir forklifte ihtiyaç var. Bakıyor arkadaş sağa sola, bir forklift ortada dolanıyor, gidiyor kendisini tanıtıyor. Ki biz makine üretimi yapıyoruz, onlar döküm yapıyor yani çok kısa zaman sonra potansiyel müşteriyiz. Arkadaş tabi diyor, forklifti operatörüyle birlikte gönderiyor. Forklift tam yükleri indirmeye başlayacak, hızlı bir şekilde bir araba geliyor. Arabadaki kişi "patron yüz lira versinler öyle indirin dedi" diyor. Ahilik bir tarafa.

Genel müdür olarak çalışan bir katılımcı ise Ahilik kültürünün yitirilmiş olmasını tarihsel sebeplere bağlamakta ve Ahiliğin günümüz dünyasına etki etmesini beklememektedir:

K5: (Ahilik) Günümüze bir şey söylemez. Eskiden devletin yaptırım gücü yetersizken meslek örgütleri (Ahi teşkilatları) yerelde düzeni sağlıyordu. Şimdi hükümetin gücü, yerel meslek örgütlerinin yerine geçti. Böylece belediyeler ve merkezi hukuk sistemi ile düzen sağlanabiliyor.

Bu görüşlerin dışında, 5 katılımcı, Ahiliğin hâlâ etkisinin olabileceğini düşünmektedir. Görüşülen bir firma sahibi ticaret ahlakının temelini Ahiliğe bağlamaktadır:

K3: Ahilik bir kültürdür. Onun içinde tüketiciyi korumak vardır. Onun içinde çıraklık, kalfalık, ustalık, sanat vardır. İşini kaliteli yapmak vardır. ISO 9000 kalite yönetim sisteminin temeli oradan gelmektedir. Ahiliği, kaliteli üretimi, iş ahlakını, tüketici hakkını çekin alın, sistem çöker. Şimdi bugün Avrupalının Batılının yaptığı iş, Ahiliğin ta kendisi. Kaliteli üretim, tüketici hakkını koruma ve her gün dünden ileride politika üretme, gelişme, tekâmül etme. O gelişimi göstermenin temelinde Ahilik kültürü vardır. Ahilik kültürünü, efendim o geçmişte kaldı, biz artık teknolojik çağdayız, çağdaş insanlarız (diyemeyiz), usta çırak ilişkisini, Ahiliğin temelindeki o ince noktaları siz ihmal edemezsiniz. Ettiğiniz zaman siz insanlıktan çıkıyorsunuz zaten. Ahilikte insan hakları, kalite-güvence, kaliteli yönetim, tüketicinin korunması, kul hakkı, her şey var.

Firma sahibi konumundaki bir katılımcı, esnafıktan gelen dedesinin ve babasının Ahilik ahlakına göre hareket ettiklerini ve ticari hayatta karşılaşılan bazı sorunların bu anlayış çerçevesinde kolaylıkla çözülebildiğini ifade etmektedir:

K13: Dedem marangozdu, babam fırıncılık yaptı, babam bu işlere meraklıydı. Her konuyu kafasındaki adalet kavramı ile çözmek isterdi. Oda başkanı olarak bir çeşit bu işin başı gibiydi. Birisi bir başkasıyla tartışırsa konuyu babamla çözerlerdi. Ortaklıkların ayrışmasında hak geçmemesi gibi konularda babama hakemlik yaptırıyorlardı. Serbest piyasa ekonomisi, liberal politikaya uymayan şeyler bunlar... (Babasının sözünün herkes tarafından dinlenmesi hakkında) Silah zoruyla değil, bir insanın bir ağırlığı olur ya. Adamın ortaklığını paylaşıyor. Mafya olarak değil. Zaten onlar çağırıyor.

Aynı yönetici, Ahilik gereği piyasada haksız rekabete yol açmamak için diğer üreticileri koruduğunu anlatmaktadır:

K13: (Ahilik gereği) kimsenin üzerine çökmüyorum. Küçük üreticinin elinden bakkalları almaya çalışmıyorum. O da büyüsün, o da çalışsın, o da evine ekmek götürsün. Dürüst doğru politika neyse onu yapmaya çalışıyorum.

Genel müdürlük yapmakta olan bir katılımcı, üyesi olduğu mesleki derneğin çalışmaları kapsamında Ankara Valiliği ile ortak olarak Ahilik kültürünün

bir sonraki nesle aktarılması hakkında çalışmakta ve ilgili komisyonda üyelik yapmaktadır. Bu yöneticiye göre günümüzde etkisinin olabilmesi için Ahiliğin sadece manevi değerlerle algılanan bir kavram olmaktan çıkarılması gerekmektedir:

K7: Modern hayata (Ahiliğin) adapte edilebilmesi için; geçmişte bu tamamen manevi algılanmıştı ama bugün yasalara bağlı olması lazım. Bir başka ülkede yasalara tam anlamıyla uyuluyor, şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlanıyorsa, o ülke günümüze göre Ahiliğe daha yakın.

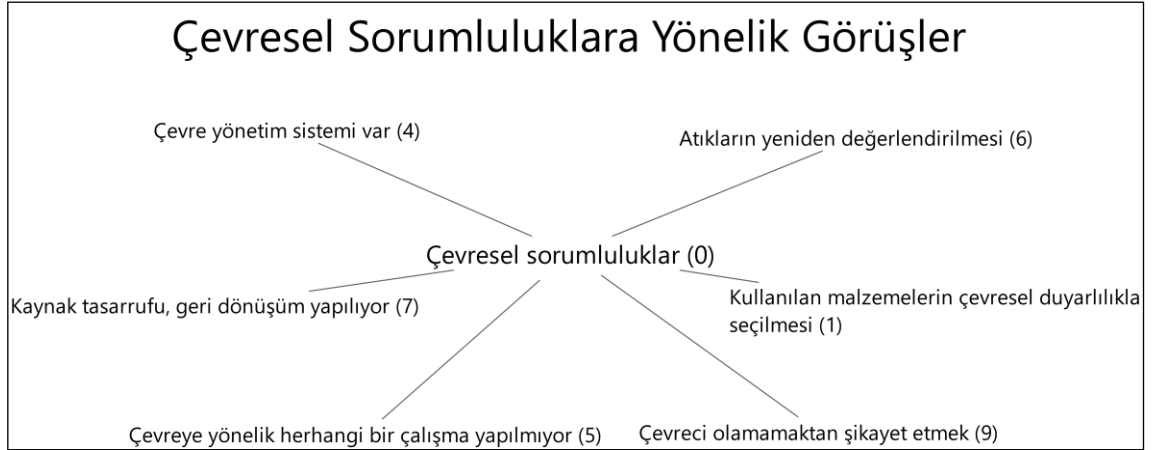
6.4.4. Çevreye Yönelik Sorumluluklar

Kurumsal sorumluluk uygulamaları arasında çevreye yönelik sorumluluklar önemli bir yer tutmaktadır. Çevresel konulara ilişkin sorumluluk uygulamaları, araştırma kapsamında şirketlerin geleneksel yönetim yaklaşımları içerisinde değerlendirilmiştir.

Araştırmaya katılan şirketlerin çevreye yönelik sorumluluk uygulamaları oldukça sınırlıdır. Görüşülen 15 şirketten 5'i, çevreye yönelik hiçbir bir çalışmalarının olmadığını söylemişlerdir:

K2: (Çevre ile ilgili konulara) inanın dürüstçe söylüyorum dikkat etmiyoruz. Burada öyle bir kültürümüz yok.

K12: Çevre konusunda yasaların öngördüğü kadar bir şeyler yapıyoruz.



Şekil 33: Çevresel Sorumluluklara Yönelik Görüşler (MAXQDA 2018)

Diğer şirketler, en yaygın çevresel sorumluluk uygulamalarını (7) kaynak tasarrufu yapmak ve geri dönüşüme dikkat etmek olarak görmektedir. En yaygın tasarruf önlemi elektrik, su ve kâğıt kullanımında aşırılıklardan kaçınılmasıdır. Özellikle tekstil sektöründe çok yoğun olan su tüketimini verimli hâle getirebilmek için, araştırmaya katılan tekstil şirketlerinden birisi kuyu suyu kullanmakta, böylece fabrika alanına düşen doğal yağmur suyu, üretime dâhil edilmektedir:

K8: Çay makinesinde dahi otomasyon vardır, su fazla buharlaşmaz, kâğıtların hepsi geri dönüşüme gider. Pil toplanıyor. Plastik kapak toplanıyor.

K14: Cam makinelerinin pek çoğu su ile çalışıyor. Bu su oldukça verimli kullanılıyor. Ayrıca direk çeşmeden gelen su camlarda leke yaptığı için kullandığımız suyu arıtma cihazından geçiriyoruz. Fabrikada da ilk arıtılan sudan içilir.

K15: Kâğıt tasarrufunda çok dikkatliyiz. Plastik atıklar ve kâğıtlar geri dönüşüme gönderilir. Aydınlatmada dedemden dolayı hepimizde acayip bir hassasiyet vardır. Tasarruf önemli. Hepimiz ortak kaynakları kullanıyoruz. Bu konuya çok hassasiyet gösterilir. Yazılı olarak bir yerde yok.

Çevreye yönelik uygulamalar, çevre yönetim sistemi sertifikasına sahip 3 şirkette diğer şirketlere oranla daha düzenli şekilde yapılmaktadır.

Elektrik enerjisi kullanımını düşürecek, çevreci bir yatırım olarak güneş enerjisinden elektrik elde etmek konusu sıklıkla gündeme gelmektedir. Görüşülen şirketlerin hiçbirinde henüz güneş enerjisinden faydalanmayı sağlayacak bir yatırım gerçekleşmemiştir.

Çevre yönetim sistemine sahip 4 firmada, üretimde ortaya çıkan atıklar ayrıştırılmakta ve bu atıklar ilgili geri dönüşüm tesislerine gönderilmektedir:

K11: Çevre yönetim sistemimiz var ... Atıklar toplanır, ayrıştırılır. Şantiyelerde de var.

Görüşülen tüm şirketler ellerinden geldiğince, basit düzeyde geri dönüşüme dikkat ettiklerini belirtmektedir.

Görüşülen şirketlerden 6'sı üretimlerinde elde edilen atıklar, başka bir sektörde kullanılabilir olduğu için (endüstriyel simbiyoz), bu atıkları parayla satmaktadır. Örneğin fırıncılık işinden arta kalan bayat ekmekler mandıralara, metal levha üretiminde oluşan artıklar ise bıçak üreticilerine satılmaktadır:

K3: Çevresel endüstriyel simbiyoz, benim bir atığının bir başka yerin hammadde olması konusunda epeyce bir çabamız oldu. Dedik ki mesela ben fabrika müdürüyken kürek sacı ürettiyorduk, küreğin profilinin yanında artık malzemeler çıkıyordu. Onu hurdacılara değil, bıçakçılara satıyorduk. Karadeniz tarafından bıçak yapanlar geliyordu. Onlar büyükten küçük ebata kadar sacı değerlendiriyorlardı. Hem de üçte biri fiyatına hammadde alıyorlardı.

K13: Atığımız yok. Çuvalları tekrar satıyoruz. Bayat ekmekleri mandıracılar alıyor. Almak isteyenler neredeyse kavga ediyor.

K15: Atıklarımız değerli olduğu için hurdamızı satıyoruz. Cam yünü değerlendirmek daha zor. Onları da biriktiriyoruz, sonra izolasyon için kullanabiliyoruz.

Bazı şirketler, kendi üretim süreçlerinde ortaya çıkan atıkları değerlendiremediklerini, hatta aslında bir başka üretim için hammadde olarak kullanılabilecek bu atıkları bertaraf etmek için zorlandıklarını ifade etmektedir:

K2: (Çevre ile ilgili) bu konuları düşünüyorum ama maalesef bu konularda beceriksiziz. Geçen yıllarda talaş-ahşap artığı olunca gecekondu bölgesinden gelenler sac ekmeği yapmak için gelir götürürlerdi, para da almazdık. Şimdi burada birikiyor. Bir traktör-kamyonet alıyor. Belediyelerin çöp ardiyelerine, 150-200 lira üzerine çöp bedeli ödeyip döktürtüyoruz. Çöpe atarsak belediye ceza yazıyor.

Çevre yönetim sistemi olan bir firmanın üst yöneticisi, Türkiye'deki geri dönüşüm uygulamalarını yetersiz bulmaktadır:

K8: Avrupa'da camın rengine kadar ayırabiliyorlarsa, bizim de bunları yapabilecek aklımız var, yapılabilir diye düşünüyorum ama yapamıyoruz. Çevrenin bize geri dönüşümü en uzun vadede olduğu için maalesef öneminin farkına varılamıyor...

Aynı yönetici, çevreye karşı duyarsızlığı dini inancın yaygınlığı ile ilişkilendirmektedir:

K8: (Çevrenin öneminin yeterince anlaşılmasının nedeni) Bir tık da dinimizdeki kadere inanç gereği. Eğer kaderde varsa, deprem olur (diye düşünülüyor), ağacı kesmemiz hiç önemli değil ama deprem olunca takdir-i ilahi diye anılıyor.

Çevre konusunda duyarlı olan tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir firma sahibi, geri dönüşüm konusunda Türkiye'de yeterli alt yapı olmadığı için istedikleri çalışmaları yapamadıklarından şikâyet etmektedir:

K10: Bizim ürettiğimiz ürünler sezonluk... Eski ürünler atılıyor. Sürekli yenileniyor. Biz bu ürünleri firmalardan, hurda olarak, çıkanları geri alalım. Kumaş geri dönüşüm tesislerine gönderelim. Elde edeceğimiz geliri de müşterinin adına sosyal işlerde kullanalım (diye düşündük). Bunu Türkiye'de yapan firmayı bulamadık. Türkiye'de kıyafet geri dönüşümü yapan firma yok. Bunu yaptığını söyleyenler de sırf kampanya yapmak için yapıyorlar.

... En büyük gider jelatin. 200-250 bin jelatin tüketiyorum. Bu bir petrol ürünü. Bunun yerine çevreyi kirletmeyen bir şey aradık bulamadık veya çok yüksek maliyetlerle karşılaştık. Çevreci yaklaştırmaya çalışıyorsun karşı taraf sana ceza veriyor.

Türkiye’de bir dönem oldukça yaygın bir sosyal sorumluluk kampanyasına dönüşen plastik şişelerin kapaklarının toplanmasına bazı fabrikalarda devam edilmektedir.

Sadece bir yönetici, üretimde kullanılan malzemelerin çevreci olmasını istediklerini söylemiş ancak bu konuda yeterli çalışma yapmadıklarını belirtmiştir.

Araştırma kapsamında görüşülen firmaların en az iddialı oldukları ve kendilerini yetersiz hissettikleri sorumluluk alanı, belirgin bir şekilde çevreyle ilgili konulardır. Pek çok firma ya yasal düzenlemelerin gerektirdiği kadar çevresel konular hakkında çalışmakta ya da büyük bir etki üretmeyen basit tasarruf ve geri dönüşüm uygulamalarını çevresel sorumluluk olarak görmektedir.

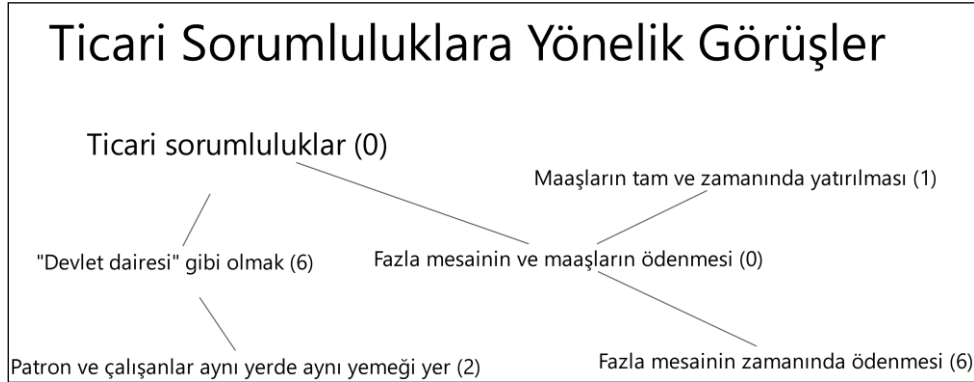
6.4.5. Ticari Sorumluluklar

Araştırma kapsamında yapılan görüşmelerde işletmelerin ticari sorumluluklarına dair bazı görüşler dile getirilmiştir. Bu görüşler ağırlıklı olarak patronların çalışanlarına karşı iş yeri içerisinde üstlenmeleri gereken sorumlulukları kapsamaktadır.

Yöneticiler, iş yerinin kurallı bir şekilde yönetilmesi, çalışanlarının maaşlarının, sigortalarının ve fazla mesailerinin zamanında ödenmesini önemsemekte ve yorumlarında ön plana çıkarmaktadırlar. Bu sorumlulukların düzenli ve zamanında yerine getirilmesi, katılımcılara göre iş yerlerinin bir ‘devlet dairesi’ gibi olmasını sağlamaktadır. Bu noktada ‘devlet dairesi’ gibi olmak olumlu bir özelliktir. Devlet dairesi gibi olmak, çalışanların haklarının zamanında ödenmesi anlamına gelmekte ve yöneticiler tarafından bu durumun çalışanların aidiyetine katkı sağladığını düşünülmektedir:

K14: İdari ve norm kadrolarımız uzun solukludur. Bir yerden sonra aidiyet başlıyor. Biz sahip çıktıkça onlar da kendilerini daha ait hissediyorlar. Bizde Cumartesi-Pazar çalışılmaz. Devlet dairesi gibidir. Saat altı olunca herkes servise biner gider. Her şey mesai ve hak-hukuk üzerine

kurulmuştur. Ayrılıp gidenler olur, sonra gelmek isterler, bu sefer biz kabul etmeyiz. Bu sebeple bizim sektörde burası çalışılmak istenen bir yerdir.



Şekil 34: Ticari Sorumluluklara Yönelik Görüşler (MAXQDA 2018)

Bir üst yönetici, çalışanlara yönelik iş yerindeki uygulamaları anlatırken 'devlet dairesi' gibi olmakla övünmektedir:

K6: (Çalışanlarımız) devlet memuru gibi çalışıyorlar. Tertemiz yemeğini yiyor. Meyve-sebzesi günlük geliyor. Özel kasabımız var, ete güveniyor. Hem hijyen koşulları sağlanıyor hem çalışanlarımız rahatsız etsin isteniyor. Çalışanlar ve patronlar aynı yemekleri yiyor.

Devlet dairesi gibi olmanın yanı sıra, şirketler çalışanlarının fazla mesai ücretlerini, maaşlarını ve sigorta ödemelerini zamanında ödüyor olmakla övünmektedir. Çalışma kapsamında görüşülen şirketlerin 6 tanesinde düzenli olarak fazla mesai yapıldığı ve bu fazla mesailerin mutlaka ödendiği belirtilmiştir. Katılımcıların maaş, sigorta ve fazla mesai ile ilgili söylemlerinin bir kısmı aşağıda yer almaktadır:

K2: Fazla mesai vardır, o konularda çok titiziz. Her ay her işçinin yaklaşık %30-40 fazla mesaisi vardır.

K4: Haftada 45 saat çalışılıyor. Fazla mesai var, ödeniyor. Zaten kartla girilip çıkıldığı için takibi kolay ve mümkün.

K5: Şantiyelerde fazla mesai ödeniyor.

K6: Fazla mesai hep ödenir...Bizim gibi tazminatını kuruşu kuruluna ödeyen firmayı zor bulurlar açıkçası.

K12: Türkiye’de nadir sigortası ayın birinde yatıp, ayın birinde maaş alan kurumlardan biriyizdir. Hiçbir zaman sigorta, maaş ve zam oranlarında aksama olmamıştır. Sistem içerisinde işçinin maaşını aksatırsanız her şey aksar.

K13: Her şey kayıtlı, bordroda görülüyor. Emekliliklerinde çok iyi maaşlar alıyorlar. Bir ilkokul mezununun alabileceği en iyi maaşlardan birisini veriyoruz.

K15: En iyisiyiz demiyorum ama hakkaniyete çok önem veriyoruz. Her şey resmidir. Gayri resmi hiçbir işlem yoktur. Maaşlar, izinler, tüm resmi tatiller tatildir. Eğer resmi tatilde çalışıyorsa çalışanlar ona göre mesaisini alır. O konularda çok hakkaniyetli davrandığımızı düşünüyorum. İnşallah aralardan kaçırmıyoruzdur.

Yukarıda örnekleri verilen görüşler, yöneticiler tarafından çalışan aidiyetini artıracakları düşünülen unsurlar olarak görülmektedir. Çalışanlarda kurumsal aidiyetin yüksek olması, görüşülen yöneticiler tarafından şirketlerinin en iddialı olduğu konulardan birisi olarak gösterilmektedir.

Diğer yandan yöneticiler, şirketlerin çalışanların haklarına karşı titiz bir duyarlılık gösteriyor olmalarına rağmen, aynı duyarlılığı çalışanlardan alamadıklarından şikâyet edebilmektedir. Makine üretimi yapan bir firma sahibi kendi gösterdiği fedakârlıkları çalışanlarından görmediğini söylemektedir:

K9: Olayın başka bir boyutu var. Diyelim siz çok sıkışıyorsunuz, diyorsunuz ki ya iki saat mesai yapmamız lazım. Ben belirli fedakârlıklar yaptım, herhalde arkadaşlar da bana belirli fedakârlıklar yaparlar (diye düşünüyorsunuz), iki saat mesai yapmamız lazım, benim işim var diyor, benim de işim var. Bunu gördüğünüz zaman hemen gardınızı alıyorsunuz.

6.4.6. Tedarikçilerin Seçimi ve Yönetimi

Araştırmaya katılan yöneticiler genel olarak firmalarına ürün ve hizmet sağlayan tedarikçiler ile uzun süre çalışmak istediklerini belirtmişlerdir. Buna rağmen bu isteği gerçekleştirerek, aynı tedarikçilerle uzun süre çalışıldığını söyleyen katılımcı sayısı 3'tür:

K8: Kurumsal arkadaşlar var, açıklarımızı kapatan, ticari olarak teklif sunulacağı zaman karşıdaki müşteriye, kurumsal arkadaşlar var. Teklifi tamamlıyor.

K15: Tedarikçilerimizin çoğu ile eskiden beri çalışıyoruz. Pek çok firma ile işe başladığımız zamandan beri çalışıyoruz. Pazarlık etmiyor değiliz. İlişkiler uzun olduğu zaman gerisi geliyor.

Katılımcıların 4'ü ise tedarikçi seçimlerindeki en önemli etkenin kalite olduğunu belirtmişlerdir. Bu şirketlerden birisi, kalite konusunu ön planda tutuyor olmalarına rağmen eskiden beri birlikte çalıştıkları tedarikçilerini de önemsemektedir. Bu sebeple eski tedarikçilere, ürün ve hizmetlerinin kalitesi konusunda geri bildirim sağlanmakta, mümkünse eski tedarikçilerle istenilen kalite standartlarında çalışmaya devam edilmek istenmektedir. Bazı üretim süreçlerinde tedarikçilerden gelecek malın kalitesi diğer değişkenlerin ötesinde değerlendirilmektedir. Örneğin fırıncılık işinde çok sayıda ve çok hızlı üretim yapılmaktadır. Bozuk bir un kullanılması durumunda, ürünün kusurlu olduğu anlaşılıncaya karar ürünler çoktan piyasaya sürülmüş olmaktadır. Bu sebeple un gibi çok önemli bir hammaddenin kalitesi, fiyat veya tedarikçilerle ilişkiler gibi değişkenler sebebiyle göz ardı edilememektedir.

K11: Kurumsal arkadaşlar ürün kalitesine göre belirlenir. Alt yükleniciler kaliteyi bozarlarsa bir daha tercih edilmezler.

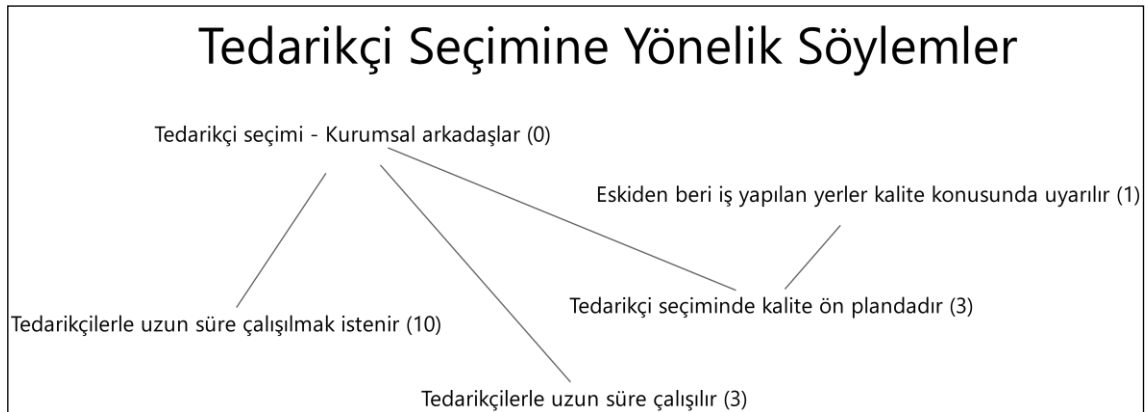
K12: Fason üretim yaptırılabilir. Daha kaliteli imalat yapan kazanır. Uzun yıllardır çalıştıklarımızı da hemen kenara atmayız. Belki siparişlerini azaltırız. Sonuçta bu bir ticarettir. Bize hangisi daha ticari bir fırsat yaratırsa onu tercih ederiz.

K13: Birlikte çalıştığımız firmaları kalitesine göre seçiyoruz. Fiyat ikinci planda. Çok yoğun bir üretim olduğu için yapılan hatalar büyük maliyetler ve itibar kaybı demek. Bildiğimiz firmalarla çalışıyoruz.

K15: Bir firmanın kendisini piyasada nerede konumlandığı çok önemli. Kaliteli ürün mü üretiyor, müşteri memnuniyetine önem mi veriyor... Kendinizi nasıl konumlandırdıysanız, tedarikçilerinizde kendilerini size göre aynı şekilde konumlandırıyor. Kalite arayışı, birlikte çalışılan firmalara da geçiyor. Tek dert kesinlikle en ucuzu olması değil.

En uzun süre birlikte çalışılan 'kurumsal arkadaşlar', hizmet sağlayan tedarikçilerdir. Örneğin yemek hizmeti alınan tedarikçilerle, çalışanlarda bir memnuniyet oluşturuyorsa, uzun süre çalışılmakta; alınan hizmetin fiyatının yüksek olması ikinci planda düşünülmektedir.

K14: En önemlileri bilgisayar yazılım firması ve yemek hizmetleri. Onlarla on yıldan fazladır çalışılıyor. Daha ucuz olan aranmıyor. Önemli olan memnuniyetimiz.



Şekil 35: Tedarikçi Seçimine Yönelik Söylemler (MAXQDA 2018)

Ürün sağlayan tedarikçilerde maliyet analizi daha fazla ön plana çıkmaktadır. Şirketler uzun süredir çalıştıkları tedarikçileri, piyasadaki daha ucuz seçeneklere karşı uyarmakta, mümkünse aynı tedarikçiler ile çalışmaya devam etmek istenmektedir.

K7: Bazen bölgesel yaptığımız işler var, oralarda birlikte çalıştığımız yerler var. Zaman zaman onlarla yine çalışıyoruz. Puanlama sistemimiz var. Uyuyurlarsa sorun yok.

Görüşülen şirketler genel olarak uzun yıllardır tanıdıkları ve beraber iş yaptıkları 'kurumsal arkadaşlarını' korumakta ve birlikte çalışmaya devam etmek istemektedirler.

6.5. SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMAYA YÖNELİK GÖRÜŞLERE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırma kapsamında yapılan görüşmelerde, katılımcılara çağdaş kurumsal sorumluluk kavramı ile iç içe olan sürdürülebilir kalkınma ile ilgili düşünceleri sorulmuştur. Sürdürülebilir kalkınma, genel olarak "gelecek kuşakların ihtiyaçlarını karşılayabilme olanağından ödün vermeksizin günümüz kuşaklarının ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir kalkınma modeli" (Sürdürülebilir Kalkınma, ?) olarak tanımlanmaktadır. Alınan yanıtlar, sürdürülebilir kalkınma kavramının içeriğinde yer alan toplum-ekonomi-çevre dengesine değinmekten çok, Türkiye'nin ekonomik geleceği hakkında yorumlar içermektedir. Dolayısıyla katılımcılar, ya sürdürülebilir kalkınma kavramının içeriğinden haberdar değildir ya da sürdürülebilirlik konusunu sadece ekonominin sürdürülebilirliği üzerinden değerlendirmeyi tercih etmektedir.

Aşağıda katılımcıların Türkiye ekonomisinin sürdürülebilirliği hakkında yaptıkları yorumların bir seçkisine yer verilmiştir:

K5: Sürdürülemez bir ekonomideyiz. Devlet gelir kaynaklarını hızla kaybediyor. Alüminyum, şeker, kâğıt, orman gibi kaynakların hepsi satıldı. Şimdi vergi artırmak, gelir yaratmak istiyorlar

K6: Türkiye ekonomisi, bu tüketim ile sürdürülemez. Tüketime dayalı bir ekonomi sürdürülebilir değil, mutlaka üretim olması lazım. Mesele eğitim ile alakalı.

K7: Ekonomiyi sürdürülebilir bulmuyorum. Sahibi yok. (Siyasi çevrelerde) Kimse kendisini sorumlu hissetmiyor.

K8: Şu anda bir tüneldeyiz, ışık da yok. Işık olsaydı ne olduğunu anlayabilirdik, acaba görünen başka bir tren mi yoksa tünelin öbür ucu mu? Ama şu anda ışık da olmadığı için belirsizlik var. Akademik eğitimi olmayan insanların ekonominin başına getirilmesinden dolayı istikrarsızlık olduğunu düşünüyorum. Geçtiğimiz zamanlarda bu işim eğitimi almış, hem alaylı

hem bu işi çok iyi bilen kişiler tarafından ekonomimiz yönetiliyordu. Şu anda onlara nazaran ekonomiyi daha az bilen insanlar olduğu için istikrarsızlık olduğunu düşünüyorum.

K9: Yıllardır Amerika, İngiltere ve İtalya'ya çok gittim, çok gözlem yapma imkânı buldum. Çok açık bir şey var, önceleri oralarda üretim yapılabiliyordu, sonra üretim Avrupa'ya gönderildi. Şu anda bizden daha Doğu'ya kayıyor. Bunun önünü alamazsınız. Kural bu. Bundan sonra gidecek neresi kaldı, tek yer var, şu anda Vietnam, Bangladeş, Hindistan gibi yerlerde. Bunun dışında dünyada imalat yapacak yer yok. Çünkü imalat için bir alt yapı lazım, en azından kültür lazım. Önce el emeği, sonra basit ürünler ile devam etmesi lazım. Türkiye'de de bu böyle başladı. Tekstil ürünleri üretebilmek büyük bir hayaldir. Şu anda 120 ülkeye ihracat yapıyoruz.

Bu işler çok uzun sürmüyor. Bu değişimler pat diye gerçekleşiyor. Ben hastalık, yaşlılık gibi bir nedenle bu işi bıraktığım tarihte Türkiye'de üretim devam etmeyecek gibi geliyor.

Şu an İstanbul'da dahi büyük fabrikaların dışında üretim yapılmıyor. Çünkü bir işçinin İstanbul'da maliyeti ayda 4 bin lira. Ankara'da bu vasat işçinin maliyeti 3 bin lira. Bu işi eğer Ankara'nın doğusuna taşırsanız belki 2 bin beş yüze, daha doğuya giderseniz hükümet teşvikleriyle birlikte belki 2 binler. Fakat tüm bunlar için bir kültür lazım.

K10: Türkiye'de üretim değil, montaj sektörü, fason üretim var. Bizde hammadde yok. Hammadde çıksa bile işlemek için yurtdışına gönderiyoruz, o ürün Türkiye'ye katlanarak geliyor. Ülkemizin çok ciddi altyapısı ve zenginlikleri var. Millileştirmek lazım.

K13: Türk ekonomisinde temel sıkıntı üretime yatırım yapılmaması. İnşaata neden bu kadar para verdik. Tamam, yolların kalkınmaya olumlu bir etkisi var ama diğer inşaatlar kalkınmaya ne kadar etki etti? Nasıl bir katma değer sağlayacak?

K14: O kadar çok şeyi sıcak para ile olmayan para ile satarak, borçlanarak, dışarıdan nereden geldiğini hiç sorgulamadan hallettik ki. Katar denilen ülkenin kendi alanı kadar Türkiye'de de alanı var. Bunlar hiç sorgulanmıyor artık.

K15: Biz ilk geldiğimizde burada bir tane bile bina yoktu. Şimdi şehrin ortasında gibiyiz. İnsanları yanlış yönlendiriyorlar. Türkiye'deki en büyük yanlış, arsa rantı. Zaten arsa rantını ortadan kaldırsalar, bu kadar inşaata yönelmez insanlar. Bu sadece şu anki iktidarın mantalitesine yüklenecek bir sorumluluk da değil bence. Komple Türk insanının mantalitesinin değişmesi lazım.

Araştırmaya katılan yöneticiler, üretim sektöründe faaliyet göstererek 'memlekete faydalı bir iş' yaptıklarını düşünmektedirler. Buna rağmen yaptıkları

işin yeterince kıymet görmemesinden yakınmaktadırlar. Genel olarak ülke ekonomisinin uzun vadeli program gerektiren üretimi desteklemek yerine sıcak para akışına ve inşaata odaklandığı düşünülmektedir. Ayrıca üreticilerin takdir edilmemesi ve Türkiye ekonomisine katma değer sağlayacak yatırımların yapılmaması, katılımcılara göre Türkiye'nin ekonomik sürdürülebilirliği önündeki engellerdir. Ekonomi ile ilişkili konuların ağırlığı sebebiyle, sürdürülebilirlik ile ilgili konuşmalarda çevreye veya toplumsal konulara yönelik yorumlar, ekonomik sürdürülebilirlik ile ilgili söylemlerin arkasında kalmıştır.

7. BÖLÜM: DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Kurumsal sorumluluk kavramı, Anglosakson ülkelerde ortaya çıkmış, piyasaların küreselleşmesi ile birlikte uluslararası düzeyde yaygınlaşmıştır (Barth ve Wolff, 2009, s. 3). Kurumsal sorumluluk uygulamaları şirket içinde ve şirket dışında gerçekleşebilir. Dolayısıyla oldukça geniş bir kavram olan kurumsal sorumluluk etkinlikleri, şirketlerin ihtiyaç sahiplerine bağış yapmaları gibi şirket dışında ve çalışanların motivasyonlarının artırılması, şirketin çevresel kaynakları daha verimli kullanması, şeffaflık ve hesap verebilirliğin artırılması gibi şirketin içinde gerçekleşen uygulamaları içerebilir.

Bu kavram çerçevesi içerisinde gerçekleştirilen etkinlikler, literatürde 'karşılıksız yapılan iyilikler' olarak görülmemektedir. Kurumsal sorumluluk etkinlikleri, en basit haliyle şirkete itibar kazandırmakta; daha geniş bir bakış açısı ile bu etkinlikler şirketlerin uzun dönem verimliliklerini, bir diğer söylemle sürdürülebilirliklerini artırmaktadır. Dolayısıyla kurumsal sorumluluk, finansal-kazanım elde edilmesini sağlayan ancak bu amaç gerçekleştirilirken toplumun ve çevrenin faydasının da gözetilmesini sağlayan, şirket ve toplum için bir kazan-kazan ilişkisi kurulmasını sağlayan bir anlayış olarak görülebilmektedir.

Uluslararası piyasalarda etkinlik gösteren veya uluslararası gelişmelerden doğrudan etkilenen büyük şirketler için kurumsal sorumluluk uygulamaları, her geçen gün bir zorunluluk haline gelmektedir. Büyük şirketler sadece kendi ekonomik ve çevresel yaklaşımlarından olduğu ölçüde, tedarikçilerinin de sosyal-çevresel uygulamalarından sorumlu olduklarının artan bir oranla farkına varmaktadırlar (Panayiotou ve Aravossis, 2011, s. 66). Dolayısıyla büyük şirketler, aynı tedarik zinciri içerisinde yer aldıkları KOBİ'leri kurumsal sorumluluk ile ilgili yeterliliklere sahip olmaya teşvik etmektedir. Böylece uluslararası piyasaların büyük şirketlere yaptığı etkinin bir benzeri, büyük şirketler tarafından KOBİ'lere uygulanmakta ve tedarik zinciri uygulamaları üzerinden KOBİ'ler kurumsal sorumluluk uygulamalarına yönlendirilmektedir.

Diğer yandan piyasaların serbestleşmesi ve ticaretin bütünleşmesi gibi gelişmelerden faydalanan KOBİ'ler, faaliyetlerini dünya ölçeğinde geliştirebilme imkânları bulmuşlardır. Bu süreçte KOBİ'lerin kurumsal sorumluluk uygulamaları ile daha becerikli ve nitelikli iş gücüne erişebilmek, daha iyi çalışan-yönetici iletişimi sağlayabilmek, tedarikçilerle daha iyi iletişim kurabilmek, marka değerlerini artırabilmek, uzun dönemli maliyet tasarrufu sağlayabilmek ve farklılaşabilmek gibi faydalar sağlayabilecekleri belirtilmiştir (Hoivik ve Shankar, 2011, s. 180, 181).

Avrupa'da yapılan araştırmalarda KOBİ'lerin, kurumsal sorumluluk uygulamalarına yönelik beklentileri saptanmaya çalışılmıştır. Örneğin Avrupa otomotiv sektöründe yer alan KOBİ'ler ile yapılan bir araştırmaya göre, KOBİ'lerin kurumsal sorumluluk ile ilgili motivasyon kaynakları aşağıdaki sebeplere dayandırılmaktadır (Palvölggi, 2009, s. 111, 112):

1. Giderleri azaltmak
2. Şirketin değerini yükseltmek
3. Sürdürülebilir kalkınmaya katkı sağlamak
4. Müşteri beklentilerine karşılık vermek

Dolayısıyla Avrupa'daki KOBİ'ler, kurumsal sorumluluk kavramını en çok maliyet azaltan uygulamalar olarak görmek istemektedir. Kurumsal sorumluluk uygulamaları, KOBİ'ler tarafından, kazan-kazan mantığında işlediği ölçüde benimsenmeye yatkındır.

Bu çalışma kapsamında gerçekleştirilen saha araştırmasının en belirgin sonuçlarından birisi, Türkiye'deki KOBİ'lerin, kurumsal sorumluluk kavramının çağdaş kapsamına yönelik bilgilerinin son derece sınırlı oluşu veya hiç olmayışıdır. İthalat-ihracat yapan bir şirketin pazarlama faaliyetlerine bakan bir genel müdür yardımcısı (K14) dahi kurumsal sosyal sorumluluk kavramını hiç duymadığını söyleyebilmektedir. Uluslararası firmalar için üretim yapan bir diğer

şirketin genel müdürü (K10) ise kavramı daha önce duyduğunu ancak içeriği hakkında herhangi bir bilgisi olmadığını söylemektedir.

Araştırma kapsamında ziyaret edilen KOBİ'ler, içinde buldukları tedarik zinciri ilişkilerinde kurumsal sorumluluk kavramına yönelik herhangi bir yönlendirme veya uyum süreci ile karşılaşmamaktadır. Bu durum ciddi oranda ihracat-ithalat yapan, dolayısıyla uluslararası ilişkileri olan KOBİ'lerde ve savunma sanayii için üretim yapan, dolayısıyla çok hassas üretim ve uyum süreçlerine sahip olması gereken firmalar için de geçerlidir. Benzer şekilde perakendecilik yaparak son tüketiciye hitap eden tekstil üreticilerinde de kurumsal sorumluluk ile ilgili uygulamalar bulunmamaktadır.

Bu durum, Türkiye'deki tedarik zincirlerinin henüz kurumsal sorumluluk ile ilgili uluslararası gündemi içselleştirememiş olması olarak yorumlanabilir. Ayrıca Türkiye'deki kamuoyunun henüz şirketlerden sorumluluk beklentilerinin oluşmadığı ve dolayısıyla şirketleri bu yönde uygulamalar geliştirmeye yönlendirmedikleri de söylenebilir. Ayrıca devlet kurumlarının şirketleri kurumsal sorumluluk uygulamaları geliştirmek konusunda teşvik eden politikalara sahip olmadıkları görülmektedir. Dolayısıyla Türkiye'deki KOBİ'ler, kurumsal sorumluluk ile ilgili uygulamaların, herhangi bir finansal kazanım sağlayabileceğine dair bir görüşe sahip değildir.

Türkiye'de kurumsal sorumluluk kavramı hakkında kaydedilen çeşitli yapısal gelişmeler bulunmaktadır. Örneğin uluslararası firmaların küresel politikalarının etkisiyle Türkiye'de kurumsal sorumluluk uygulamaları gerçekleştirmişlerdir (Göksu, 2010, s. 38; Gocenoglu ve Orhan, 2008, s. 3). Bu etkinlikler çağdaş kurumsal sorumluluk kavramının Türkiye'deki ilk örnekleri olmuştur. Ayrıca Sermaye Piyasası Kurulu'nun 2003 yılında yayınladığı Kurumsal Yönetişim İlkeleri uyarınca şirketlerden faaliyet raporlarında sosyal sorumlulukları hakkında içerik istenmesi, özellikle halka açık şirketlerde kurumsal sorumluluk ile ilgili bir teşvik olarak yorumlanabilir. Sermaye Piyasası Kurulu'nun bu yöndeki çalışmalarına rağmen, halka açık şirketlerin raporlarında kurumsal sorumluluk ile

ilgili içerikler 2010 öncesinde genel olarak yetersiz bulunmuştur (Altıntaş ve ark, 2007, s. 24; Kavut, 2010, s. 37, 38). 2010 sonrasında ise halka açık şirketlerin kurumsal sorumluluk uygulamalarını çeşitlendirdikleri gözlemlenmiştir (Şahin ve ark, 2011, s. 2973, 2974). Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin özellikle 2006 yılından sonra Türkiye'de yaygınlaşması, kurumsal sorumluluk kavramı hakkında artan sivil toplum çalışmaları ve Borsa İstanbul'un sürdürülebilirlik performansı üzerinden yayınladığı BIST Sürdürülebilirlik Endeksi, kurumsal sorumluluk hakkında Türkiye'de kaydedilen diğer yapısal gelişmelerdir.

Türkiye'de kurumsal sorumluluk hakkında kaydedilen yapısal gelişmelerin etkisi, çoğunlukla uluslararası faaliyet gösteren, halka açık ve büyük şirketlere yöneliktir. Bu gelişmelerin KOBİ'lere yönelik etkisi saptanamamıştır. Yine de Türkiye'deki KOBİ'lerin kurumsal sorumluluk kapsamı altında değerlendirilebilecek uygulamaları bulunmaktadır. Bu uygulamaları şekillendiren temel faktörler, bu tez çalışmasının asıl konusunu oluşturan din, gelenek veya kültürel yapı gibi finansal-olmayan etkenlerdir.

Ayrıca şirket temsilcileri, şirketlerinin yönetiliş şekline ve önceliklerine dair bazı konuları, kurumsal sorumluluk anlayışlarının bir sonucu olarak görmektedir. Bu kapsamda en fazla öne çıkan konu, şirketlerin yasal düzenlemelere uygun olarak varlıklarını sürdürebiliyor olmalarını büyük bir başarı olarak görmeleridir. Özellikle ekonomik ve siyasi istikrarsızlığın hüküm sürdüğü bir gündemin oluşturduğu zorlayıcı koşullara rağmen, çok sayıda kişi çalıştıran, çalışanlarının sosyal sigortalarını karşılayan, çalışanlarının maaşlarını zamanında veren şirketler, 'her geçen gün zorlaşan' piyasa şartları içerisinde varlıklarını sürdürebildikleri için topluma karşı önemli bir katkı sunduklarını düşünmektedir. Bu noktada tez çalışması kapsamında yapılan saha görüşmelerinin, özellikle Ağustos 2018'den sonra ABD Doları ve Avro para birimlerinin ani bir şekilde yükselmesinden hemen sonra gerçekleştirilmiş olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

Katılımcıların ekonomik ve yasal gereklilikler konusuna yaptıkları vurgu, Archie Carroll'ın (1979) kurumsal sosyal sorumluluk piramidinde öne sürdüğü anlayış ile benzerlikler taşımaktadır. Carroll'un anlayışına göre şirketler önce ekonomik sorumluluklarını yerine getirerek kâr edebilmeli, sonrasında ise ulusal ve uluslararası mevzuata uyum sağlayarak yasal sorumluluklarını üstlenmelidirler. Ekonomik ve yasal sorumluluklarını yerine getiren şirketler, temel kurumsal sorumluluklarını üstlenebilmiş şirketlerdir. Ancak temel sorumlulukları yerine getirebilen şirketler, gönüllü oldukları takdirde ahlaki ve gönüllü diğer sorumluluk başlıklarına yönelik uygulamalar geliştirebilmektedir.

KOBİ'ler benzer bir algıyla, zorlu piyasa şartları içerisinde kâr etmeye devam etmelerini ve kısıtlayıcı yasal düzenlemelere tümüyle uyum sağlayarak, kurallara uygun hareket ediyor olmayı, bir 'devlet dairesi gibi' olmalarını bir başarı kaynağı olarak görmektedir. Ahlaki sorumluluklar ise şirketin tümünün ele alması gereken bir yükümlülük olarak kabul edilmek yerine, şirket sahiplerinin bireysel takdirleri ile ilişkilendirilmektedir. Diğer yandan toplum ve çevreye yönelik sorunların çözümü büyük oranda devlet kurumlarından beklenmektedir.

Kurumsal sorumluluk literatüründe, paydaş kuramı (Freeman ve ark., 2010) artan bir oranla kabul görmektedir. Paydaş kuramına göre şirketler, sadece devlete, hissedarlarına ve müşterilerine karşı değil, iş yapma süreçlerini etkileyen ve bu süreçlerden etkilenen herkese karşı (tüm paydaşlara karşı) sorumluluk hissetmelidirler.

Saha araştırmasında ziyaret edilen şirketlerin ise paydaşları ile iletişim kurmaktan büyük oranda kaçındıkları gözlenmiştir. Örneğin sektörel paydaşlarla bir araya gelebilmeyi sağlayacak olan meslek örgütlerine çok gerekmedikçe üye olunmamaktadır. Bu durumun meslek örgütlerinin siyasi kuruluşlar haline dönüşmelerinden kaynaklandığı ifade edilmektedir.

Bir diğer önemli paydaş grubu olan komşularla ilişkiler de oldukça sınırlıdır. Üretim süreçlerinin gerçekleştiği yerlerde komşularla ilişkiler verimsizdir. Pek çok

katılımcı, üretim merkezlerinin içinde yer aldığı sanayi sitelerinde çok fazla kişiyi tanımadıklarını belirtmektedir. Genelde geleneksel değerler kapsamında Ahilik ile ilişkilendirilen ve komşuluk hakkı olarak anılan değerlerin geçmişte kaldığına dair görüşler çoğunluktadır.

Örneğin üretim tesislerini Başkent Organize Sanayi Sitesi'ne yeni taşıyan bir şirketin sahibi, komşuları ile yaşadığı süreci, Ahilik bakış açısıyla aşağıdaki gibi yorumlamaktadır:

K9: Eski yerde bizi herkes tanıyordu. Ne beklersiniz? Komşular falan filan, hoş geldiniz demelerini beklersiniz. Tek kişi kapımızı çalmadı. Bırakın hoş geldiniz demelerini, birgün çok acil kamyon geldi, üzerindeki malzemenin indirilmesi lazım, çok acil bir forklifte ihtiyaç var. Bakıyor arkadaş sağa sola, bir forklift ortada dolanıyor, gidiyor kendisini tanıtıyor. Ki biz makine üretimi yapıyoruz, onlar döküm yapıyor yani çok kısa zaman sonra potansiyel müşteriyiz. Arkadaş tabii diyor, forklifti operatörüyle birlikte gönderiyor. Forklift tam yükleri indirmeye başlayacak, hızlı bir şekilde bir araba geliyor. Arabadaki kişi "patron yüz lira versinler öyle indirin dedi" diyor. Ahilik bir tarafa...

Üretim faaliyeti içerisinde bulunan KOBİ'lere katkı sağlayabilecek bir diğer önemli paydaş grubu, okullar ve özellikle üniversitelerdir. Araştırmaya katılan şirketlerin sadece bir tanesi üniversiteler ile verimli ilişki kurabilmektedir. Diğer şirketler, eğitim kurumları ile etkileşime geçmek istememekte, hatta belirgin bir şekilde üniversitelere ve eğitim sistemine yönelik memnuniyetsizliklerini dile getirmektedir. Üniversitelerle daha verimli ilişkiler kurmak konusunda ise herhangi bir girişimde bulunulmamaktadır.

Pek çok katılımcı tarafından dile getirilen üniversitelere ve gençlere yönelik olumsuz görüşlere aşağıdaki yorum örnek gösterilebilir:

K11: Eğitim sistemimiz şu anda çok iyi işlemiyor. Genel olarak insanların eğitiminin çok iyi olmadığını ve şu anki mevcut eğitimim sisteminin nitelikli nesiller yetiştirebileceğini düşünmüyorum. Bilime dayalı bir eğitim sistemi olması gerekiyor. İlerisi için buna yönelik yatırım yapılması gerekiyor. Üniversite mezunu, önden önce kolej bitirmiş arkadaş buraya geliyor, İngilizce biliyor musun diye soruyoruz, hayır diyor. Bizim buradaki sekreterlik ilanı için Bilkent Uluslararası İlişkiler mezunu arkadaşlar

başvurdu. ODTÜ mimarlık-mühendislik mezunu arkadaşlar başvurdu. Okullarımızın ve üniversitelerin eğitiminde çok ciddi sıkıntı olduğunu düşünüyorum. Üniversiteler, özellikle özel üniversiteler açıldıktan sonra sadece ticari kâr amacı güden kuruluşlar olmuşlar bana göre. Kamu üniversitelerinde de öğretim görevlilerinin çok nitelikli olduğunu düşünmüyorum. Dolayısıyla çok nitelikli nesiller yetiştirmiyoruz. Ben bunu gözlemleyebiliyorum. Şu anda bize günde en az 100 iş başvurusu oluyor. Hepsi özel üniversitelerden mezun, hepsi güya İngilizce okumuş, eğitim-öğretimini İngilizce görmüş ama bir fuara gidiyorsunuz, yeni işe aldığımız personel (İngilizce) konuşmuyor. Hatta anlayabildiklerini de düşünmüyorum.

Saha araştırması kapsamında ziyaret edilen şirketlerin kuruluş hikâyelerini üç başlık altında toplamak mümkündür. Buna göre Şekil 6'da gösterildiği gibi, şirketler; mühendislik, ticaret veya zanaatkârlık temelli girişimler olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumsal sorumluluk uygulamaları açısından mühendislik ve ticaret temelli girişimlerin, ulusal ve uluslararası standartlara uyum göstermeye daha yatkın oldukları söylenebilir. Bu şirketler genelde kalite yönetim sistemlerine en fazla vurgu yapan şirketlerdir. Çevresel sorumluluklar veya tedarik zinciri yönetimi konularında ortaya çıkabilecek süreçlere, bir başka söylemle, kurumsal sorumluluk uygulamalarının sektörel bir ihtiyaç olması durumunda, bu şirketlerin, zanaatkârlık temelli işletmelere göre daha hızlı uyum sağlayabilecekleri söylenebilir.

Diğer yandan, zanaatkârlık temelli işletmelerde ise usta-çırak ilişkileri hâlen güçlü bir şekilde hissedilmektedir. Ayrıca bu işletmelerde patronun aynı zamanda 'baba' veya 'ağabey' rolünü üstlenmesi daha olasıdır. Kurumsal sorumluluk anlayışının büyük oranda çalışanlara iyilik yapmak olarak anlaşıldığı şirketler, zanaatkârlık geçmişi ile kurulan firmalardır.

Saha araştırmasında görüşülen katılımcılar, yöneticilik vasfını elde etmeleri bakımından üç başlık altında sınıflandırılabilir. Buna göre katılımcılar ya çıraklıktan yetişmişlerdir, ya genç nesillerin yönetici olduğu aile şirketlerinde yer almaktadır ya da yöneticilik kendi başlarına öğrenmişlerdir. Çıraklıktan yetişen yöneticilerin kurumsal sorumluluk yaklaşımlarının, bu yöneticiler tarafından

yönetilen zanaatkârlık temelli işletmelerle aynı doğrultuda olacağı tahmin edilebilir.

Genç nesillerin yönetici olduğu aile şirketlerinde, yeni nesil yöneticiler genellikle şirketi bir üst seviyeye taşımak ile yükümlüdür. Her ne kadar Türkiye'deki aile şirketlerinin, yeni nesillerin yöneticiliği altında karşı karşıya kaldıkları bazı sorunlar biliniyor olsa da (Akbank ve diğ. 2019); bu yöneticiler, küresel gelişmeleri kendilerinden önceki yöneticilerden daha iyi okuyabilirler ve kurumsal sorumluluk ile ilgili uygulamalar geliştirmeye daha fazla istekli olabilirler.

Yöneticilik yapmayı kendi öğrenen yöneticiler ise firmaları hakkında aşırı koruyucu ve dolayısıyla yeniliklere karşı kapalı olabilmektedir. Diğer yandan bazı durumlarda kendi kendisini yetiştirmiş yöneticilerin şirketlerini sürekli bir üst düzeye taşımak istedikleri görülebilmektedir. Böylece kendi kendisini yetiştiren yöneticiler, kurumsal sorumluluk uygulamaları geliştirmeye istekli de olabilirler.

Garriga ve Mele'ye göre (2004, s. 52, 53) kurumsal sorumluluk hakkında geliştirilen kuramlar dört başlık altında gruplandırılabilir: İşlevsel kuramlar (I), kurumsal sorumluluğun toplum refahının artmasına yönelik bir araç olarak düşünülmektedir. Siyasi kuramlar (II), şirketlerin artan siyasi ve toplumsal güçlerini vurgulamakta, şirketlerin toplumsal görevlerini siyasi gelişmelerin bir sonucu olarak görmektedir. Bütüncül kuramlar (III), toplumun taleplerini şirketlerin işleyişleri ile bir arada düşünülmektedir. Etik kuramlar (IV) ise şirketlerin tüm uygulamalarında etik ilkelerin en öncelikli olması gerektiğini savunmaktadır.

Araştırma kapsamında görüşülen şirketlerin kurumsal sorumluluk kavramının bileşenlerine yönelik değerlendirmeleri, öncelikli olarak etik kuramların yaklaşımına uygundur. Katılımcılar ihtiyaç sahiplerine yardım etme, güçlük çeken çalışanlarına kol kanat germe gibi davranışları en önemli varlık sebepleri arasında görmektedir. Bu yönelimler özellikle hayırseverlik uygulamalarında ve kendilerini ağırlıklı olarak muhafazakâr-dindar olarak nitelendiren katılımcılarda belirgindir. Örneğin bir firma sahibi iş yerinin zekâtının

hesaplanmasını ve bu zekatın verilmesi gereken muhtaçların tespitini zorunlu bir davranış olarak görmektedir:

K3: Kurumsal bağış dinimizin de gereği olan bir şey. Yapılabilir tabi. Yapılıyor. İş yerlerinin de bir zekâtı var. Hayır, hasenat dediğimiz işlerden hiç kimse kendini soyutlayamaz. Sen bireysel mal varlığına göre kırkta birini hesaplıyorsun, onu ödüyorsun. Ama iş yeri olarak da bir alışkanlık haline gelmiştir orada da yapıyoruz.

Dolayısıyla çalışanlara çeşitli şekillerde karşılıksız yardımlar sunmak veya fakirlere bağış yapmak gibi bazı uygulamalar sadece etik temellere dayandırılmakta, bu etkinlikler maliyetten bağımsız şekilde düşünülmektedir.

Katılımcıların kurumsal sorumluluk anlayışları, ikincil olarak işlevsel kuram ile benzerlikler taşımaktadır. Söz konusu çevresel sorumluluklar, tedarik zincirinin kalitesi gibi sorumluluk ile ilgili konularda katılımcılara göre ikincil öneme sahip konular gündeme geldiğinde, ağırlıklı olarak fayda-zarar ilişkisi gündeme gelmektedir.

Örneğin cam üreten bir firmanın genel müdür yardımcısı, güneş enerjisi sektörü için cam üretmeyi daha önce gündeme getirdiklerinden bahsetmektedir ancak kendi kullandıkları enerji kaynağını daha çevreci bir seçenek olan güneş enerjisinden elde etmek konusunda herhangi bir girişimde bulunmamışlardır:

K14: Güneş enerjisi sektöründe kullanılacak camları rahatlıkla burada üretebiliriz. Ön araştırmaları 2-3 yıl önce yaptık ama verimli bulmadık. Maliyetler çok yüksekti...Güneş enerjisini fabrika için kullanmayı düşünmedik. O kadar çok tüketimimiz yok

Şirketlerin çevresel sorumluluklarını artırmaları, çalışanlarına yönelik uygulamalarını geliştirmeleri, paydaşlarıyla işbirliği kurmaları gibi uygulamalar, genellikle fayda-maliyet dengesi üzerinden değerlendirilmekte, böylece kurumsal sorumluluk ile ilgili uygulamalardan bir 'işlevsel kazanç' beklenebilmektedir.

Bu çalışmanın temel araştırma konusunu oluşturan kurumsal sorumluluk kavramını şekillendiren finansal olmayan etkenler, Şekil 1’de gösterildiği üzere; kültürel boyutlar kuramı, din ve gelenekler olmak üzere 3 alt başlık üzerinden incelenmiştir. Aşağıda saha araştırmasından elde edilen bulgular bu başlıklar üzerinden değerlendirilmiştir:

7.1. KÜLTÜREL BOYUTLAR KURAMINA İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER

Kültürel boyutlar kuramına göre, farklı kültürel yapılar iş dünyasına etki etmekte ve iş hayatını farklı şekillerde biçimlendirmektedir. Örneğin bireycilik kültür boyutu yüksek olan ülkelerde, çalışanların kendi çıkarlarını çalıştıkları iş yerinin çıkarlarına göre daha fazla korumaları beklenmektedir. Türkiye gibi toplumculuk kültür boyutu yüksek ülkelerde ise çalışanlar kendilerini iş yerindeki diğer çalışanlarla beraber bir topluluğun üyesi olarak görmekte, topluluğun çıkarları, bireysel çıkarlardan daha öncelikli olarak benimsemektedir ((Hofstede ve Hofstede, 2005, s. 99).

Türkiye’nin sahip olduğu kültürel özelliklerden yola çıkarak bu özelliklerin iş dünyasına ve kurumsal sorumluluk ile ilgili konulara olası etkileri yorumlanabilir. Tablo 11’de ayrıntılı olarak verilen bu özellikler, tez kapsamında ele alınan dört farklı kültür boyutuna göre aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- **Güç Aralığı:** Türkiye gibi güç aralığı algısı geniş ülkelerde arkadaşların ve akrabaların düşüncelerine önem verilir; çevrenin korunmasına yönelik kaygılar düşüktür; iş yerinde sert bir hiyerarşi algılanır ve üst yöneticilerin diğer çalışanlara göre ayrıcalıklı bir konumda oldukları kabul edilir.
- **Bireycilik-Toplumculuk:** Türkiye gibi toplumcu kültür özellikleri ağır basan ülkelerde, aile değerleri ön plandadır; çalışanların şirkete dâhil hissetmelerine önem verilir. İş yeri ilişkilerinde çalışanların

kendi çıkarlarından ziyade topluluğun çıkarlarını göz önünde bulundurarak hareket etmeleri beklenir. Bu yönü ağır basan kültürlerde, çevresel sorumluluk veya iş dünyasının ihtiyaçlarından ziyade toplumun ihtiyaçlarına eğilen sosyal sorumluluk projelerine vurgu yapılır.

- Belirsizlikten Kaçınma: Türkiye gibi belirsizlikten kaçınma düzeyinin oldukça yüksek olduğu ülkelerde, çevrenin korunmasına yönelik mevzuatlar sınırlıdır; çalışanların iş yerine yönelik aidiyetlerine önem verilir, çalışan kadrosunda değişim fazla gözlenmez; iş dünyasında otoriteye itaat etme eğilimi gözlenir. Belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olduğunda, iş yeri ilişkilerinde yazılı kurallar azalır, risk oluşturabilecek her türlü olasılığın önüne geçmek yerine, oluşacak sorunlar ani kararlar ile yönetilmeye çalışılır.
- Uzun veya Kısa Döneme Yönelme: Türkiye gibi kısa dönem yönelimi ağır basan ülkelerde geleceğe yönelik çalışmalardan çok geleneğe saygı, toplumsal görevlerin yerine getirilmesi gibi şimdiki zaman ve geçmiş zamana ilişkin faziletler vurgulanmaktadır. Uzun döneme yönelen ülkeler, strateji kavramına özel bir önem vermekteyken, kısa dönem yönelimli ülkeler, toplumsal değişime şüphe ile yaklaşmakta, şimdiki zamana ve yakın geleceğe odaklanmaktadır.

Bu çalışma kapsamında gerçekleştirilen saha araştırması, Tablo 11’de verilen ve yukarıda özetlenen Türkiye’deki kültürel boyutlara yönelik özelliklerin iş dünyası ve kurumsal sorumluluk algısı üzerindeki etkilerini doğrulamaktadır.

Türkiye, kültürel boyutlar kuramına göre güç aralığı algısı geniş bir ülkedir. Dolayısıyla patronlar, kendilerini çalışanlardan keskin bir ayrımla farklılaştırmaktadır. Saha araştırmasına katılan firma sahiplerinin çok az bir bölümü, karar alırken çalışanlarına danışmaktadır. Şirketin stratejisi, gelecek hedefleri veya planlanan büyük değişimler gibi konular, sadece patronlar düzeyinde düşünülmektedir. Şirket içerisindeki yöneticilerin ve diğer çalışanların

konumları birbirlerinden net bir şekilde ayrıştırmış durumdadır. Saha araştırmalarına katılan şirketlerde patronların genellikle kendilerini bir baba veya ağabey gibi konumlandıkları görülebilmektedir. Şirket sahibi bir katılımcı (K3) çalışanlarının kendisini “bir baba şefkatiyle bize yaklaşan bir insan” olarak tanımlayacağını düşünmektedir. Bir diğer şirket sahibi (K6) ise kendi yöneticiliğini “hem abileriyim, hem arkadaşlarıyım açıkçası. Elimden geldiğince sorunlarına Marko Paşa gibiyim” diyerek anlatmaktadır. Bu söylemler, patronların çalışanlarına karşı kendilerini daha farklı ve üstün bir konumda gördüklerini örneklemektedir.

Bireycilik-toplumculuk kültür boyutu açısından, görüşülen şirketlerde aynı akraba grubunun, benzer siyasi veya dini görüşte olanların veya hemşerilerin şirketteki çalışanların çoğunluğunu meydana getirdiği bir ‘topluluk’ oluşmasına rastlanılmamıştır. Buna rağmen Şekil 15’te gösterildiği gibi, çalışanların emekli olduktan sonra dahi aynı iş yerinde çalışmaya devam etmeleri veya eski çalışanların çocuklarının da işe girmeleri gibi uzun dönemli bağlılığı vurgulayan göstergeler saptanmıştır. Hatta katılımcılar, bazı çalışanlarının iş yerine yeterli düzeyde aidiyet beslemiyor olmalarını tepkiyle karşılayabilmekte; dolayısıyla bu çalışanları örtük olarak aile değerlerine uygun davranmamakla itham edebilmektedir. Bu konuda en çok görüş bildiren katılımcılar arasında yer alan bir firma sahibi gözlemlerini aşağıdaki gibi aktarmaktadır:

K9: Şu anda imalatta çalışan arkadaşlara bir anket yapılırsa, sadece bizim iş yerimiz için konuşmuyorum, Tüm Türkiye’deki imalar sektöründe çalışan arkadaşlara bir soru sorun: Bu iş yeri batsın mı çıksın mı? Bunun cevabının ne olmasını tahmin ediyorsunuz?

Toplumcu özellikleri ağır basan toplumlarda, kurumsal sorumluluğa ilişkin uygulamaların iş dünyası ile ilişkilerden çok topluma yönelik görevlere ilişkin olmaktadır. Benzer bir tutum saha araştırmalarına katılan şirketler için de geçerlidir. Şirketler kurumsal sorumluluğa ilişkin uygulamaları ile iş dünyasında avantaj oluşturmak veya kendi verimliliklerini artırmaktan çok, ihtiyaç sahibi kişilere ve topluluklara yardımcı olmaya çalışmakta, genellikle kendi çalışanlarına ve çalışanların ailelerine yönelik yardımlar yapmaktadır. Bu yaklaşım, saha

araştırmasında ziyaret edilen iş yerlerinde de mevcuttur. Şekil 29'da da görüldüğü gibi, iş yerleri birçok şirket içi hayırseverlik uygulamasına sahiptir. Özellikle çalışanlara borç para verilmesi, çocuğu olan çalışanlara hediye verilmesi ve evlenen çalışanlara yardım sunulması en yaygın uygulamalar arasında yer almaktadır.

Türkiye'deki kültürel yapının önemli özelliklerinden birisi belirsizlikten kaçınma dürtüsünün oldukça düşük olmasıdır. Dolayısıyla Türkiye gibi ülkelerde gelecekte ortaya çıkabilecek risklerin bertaraf edilmesinden ziyade, ortaya çıkan sorunların anlık kararlarla çözülmesine önem verilmektedir. İş yerlerinde, huzur ve anlık düzen yüksek derecede önemsendir. İş yerinin geleceğe dair başarısı için atılacak adımlar, bu adımların meydana getireceği huzursuzluk duygusu nedeniyle atılamaz (Hofstede ve Hofstede, 2005, s. 209, 210). Böylece çalışanların şimdiki zamanda geliştirdikleri birliktelik, gelecekte karşılaşılabileceği bilinen krizlere tercih edilir.

Araştırma kapsamında görüşülen şirketlerde, belirsizlikten kaçınma düzeyinin oldukça düşük olduğu saptanmıştır. Örneğin çalışanların ve işverenlerin haklarının karşılıklı olarak uzun dönemde savunulması sağlayan bir araç olarak sendika üyeliği sadece iki şirkette mevcuttur. Sendikadan bağımsız olarak, çalışanları gelecekte ortaya çıkabilecek kötü günlere karşı koruyabilecek çalışan sandığı oluşturma uygulaması da bulunmamaktadır.

Katılımcılar genel olarak ani sorunların eskiden olduğu kadar ortaya çıkmıyor olduğunu söylemektedir. Buna rağmen meydana gelebilecek yeni sorunların çözümünü sağlayacak yazılı kurallar, uygulama yönergeleri, izlek setleri gibi tedbirler yok denecek kadar azdır. Sadece kalite yönetim sistemi sahibi olan şirketlerde görev tanımları ve iş süreçleri yazılı olabilmektedir ancak bu durum, genellikle tedarik zinciri ilişkilerinin mecbur bırakması ile dahil olunan kalite sistemi sertifikasyonunun kapsamı ile sınırlıdır.

Uzun dönem yönelimi olan ülkelerde gelecek tasarımına (stratejiye) önem verilmektedir. Saha araştırmalarına katılan şirketlerin her ne kadar çeşitli yönetim kalite süreçleri sayesinde süreç analizi ve görev tanımı gibi, olası krizleri önlemeye yönelik adımların atılmış olduğu görülse de, geleceğe yönelik bakışlarının oldukça kısıtlı olduğu söylenebilir. Pek çok şirket, strateji geliştirmek veya geleceği planlamak için çaba sarf etmemektedir. İşin büyük bölümü şirketin iç ilişkileri ve dış etmenler nedeniyle ortaya çıkan krizlerin çözümü üzerine yoğunlaşmaktadır. Buna rağmen şirket yöneticileri, kurumsal stratejilerinin aslında mevcut fakat dillendirilmemiş olduğunu düşünmektedir. Şirketin geçen süre içerisinde kâr etmeyi sürdürmüş veya büyümüş olması gibi başarı ölçütleri, şirketin stratejisinin var olduğunu doğrulayan göstergeler olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla şirket yöneticileri için 'bir şekilde başarılı' olmuş olmak veya büyümeyi sürdürmek strateji ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır.

Diğer yandan Türkiye'deki siyasi ve ekonomik istikrarsızlıklar, iş yaşantısındaki zorluklar, patron olmanın zorlukları gibi nedenlerle strateji gibi uzun dönemli kavramlar önemsiz bulunabilmektedir. "Beş yıl sonrası için iş yerinizin durumu hakkında bir fikriniz var mı?" sorusuna şirket sahibi bir katılımcı aşağıdaki yanıtı vermektedir:

K6: Valla ben 5 yıl sonra sadece emekli olup kendimi görmek istiyorum, Türkiye'nin genel durumu bu. Bu saatten sonra kafamı işe güce yormak istemiyorum. Memleketin %80'ini depresyonda. Bu işin parayla pulla da ilgisi yok. Yurt dışından mal ithal ediyorsun, hangi dolar kuruyla bu işi yapacağını bilmiyorsun.

Katılımcılar her ne kadar kârlılık göstergeleri veya yıllar içerisinde büyümüş olmaktan övünç ile bahsediyor olsalar da, katılımcılar arasında büyüme fikrine yönelik belirgin bir çekince olduğu söylenebilir. İşlerini geliştirme ve üretim hacimlerini artırma imkânı olan iş yeri sahipleri, gerekli adımları atmak konusunda yeterince istekli olamamaktadır. Genellikle bu isteksizlik, Türkiye'deki istikrarsızlık veya büyümenin getireceği riskler ile açıklanmaktadır. Bir diğer söylemle, kısa dönem yönelimi ağır basan kültürel değerler, ekonomik etkenlere

ek olarak uzun dönemli planlama gerektiren büyümeye yönelik girişimciliği zorlaştırmaktadır.

K2: Son yıl mesela, işler güzel gidiyordu. Haydi bunu iki katına çıkaralım, sanayi parselim var, fabrikaya dönüşelim dedik ama o riski almak istemiyorum. Çünkü fabrika demek buradaki giderin çarpy 4 katı demek. Boş kaldığın her ay cepten çok ciddi para harcarsın.

Yenilikçilik kavramı günümüzde; kârlılığı geliştirmek, şirketin etkinliklerine yeni bir yön kazandırmak veya sürekli değişen piyasa koşullarında öncü olabilmek için vurgulanmaktadır. Saha araştırmasına katılan şirketlerde ise, belirsizlikten kaçınma duygusunun düşük olduğu kültürel yapılara uygun olarak, yenilikçiliğin yeterli derecede önemsenmediği, genellikle yenilikçiliğin son teknoloji ürünlerini kullanmakla eş değer kabul edildiği görülmüştür. Örneğin “iş yerinizin yenilikçilik konusuna karşı yaklaşımı nasıldır?” sorusuna üst yöneticilik yapan bir katılımcı aşağıdaki gibi yanı vermektedir:

K11: Şu anda yenilikçilik pek yok çünkü fabrika yeni, yaklaşan zamanlarda olmak zorunda.

Tablo 11’de gösterildiği üzere Türkiye’nin kültürel yapı özellikleri üzerinden iş dünyasının çevre ile ilgili konulara yönelik tutumlarına ilişkin çıkarımlarda bulunulabilir. Buna göre Türkiye’de çevrenin korunmasına yönelik kaygıların düşük ve çevresel korumaya ilişkin mevzuatların daha az olabileceği öngörülmektedir. Saha araştırmasına katılan şirketlerin çevreye karşı yaklaşımları her iki öngörüü de doğrulamaktadır. Şirketlerin çevreye yönelik duyarlılıkları en fazla yasaların çizdiği sınırlar içerisinde kalmakta, çevreye yönelik gönüllü uygulamalar ise genellikle atık ayrıştırmak ve elektrik-su gibi kaynakların israfından kaçınmak ile kısıtlı kalmaktadır.

Hofstede’e göre Türkiye gibi toplumcu kültürel yapılarda, bireyler doğumlarından ölümlerine kadar bir grubun parçası olarak görülürler. Bireyselci toplum yapılarının aksine, toplumcu yapılarda bireyler toplumun tümüne karşı değil, öncelikle kendi gruplarına karşı hesap verme sorumluluğu hissetmektedir.

Bu nedenle, Hofstede'e göre bireyselci toplum yapılarında daha güçlü bir kurumsal sorumluluk anlayışı görülürken, Türkiye gibi toplumcu toplum yapılarında kurumsal sorumluluk daha çok retorik bir alan olarak kalmaktadır (Hofstede ve Hofstede, 2005, s. 76). Saha araştırması bu öngörüğü pekiştirecek bulgular sunmaktadır. Görüşülen KOBİ'ler kurumsal sorumluluk uygulamaları olarak görülebilecek, hayırseverlik uygulamalarını çoğunlukla kendi çevrelerinden, kendi toplumsal ilişkilerine bağlı olarak gerçekleştirmektedir. Bu uygulamalar kayıt altında tutulmamakta ve raporlanmamaktadır. Hatta yapılan iyiliklerin Allah ve kul arasında kalması gerektiğine dair dini kabul dolayısıyla yardımların gizli kalması gerektiği düşünülmektedir.

7.2. DİN VE KURUMSAL SORUMLULUK İLİŞKİSİNE YÖNELİK DEĞERLENDİRMELER

Dünyada ticaretin dini değerler olmadan düşünülmemeyeceğini savunan ve kurumsal sorumluluk kavramını din ile ilişkilendiren düşünceler artmaktadır (Stabile, 2004; Epstein, 2002; Brammer ve ark., 2007). Ayrıca Anglosakson ülkelerde, Kurumsal Sorumluluk için Ekümenik Konsey (The Ecumenical Council for Corporate Responsibility), Kiliseler ve Kurumsal Sorumluluk Çalışma Grubu (Task Force on Churches and Corporate Responsibility) ve Dinler Arası Kurumsal Sorumluluk Merkezi (Interfaith Center on Corporate Responsibility) gibi çeşitli din odaklı kuruluşların kurumsal sorumluluk, sorumlu yatırımcılık, ahlaki ticaret gibi kavramlara yönelik çalışmaları bilinmektedir. Benzer oluşumlar henüz Türkiye'de görülmemektedir.

Saha araştırmasında ziyaret edilen 15 katılımcının 3'ü, kendilerini muhafazakâr ve dindar kişiler olarak tanıtmışlardır (Şekil 23). Bu katılımcılar, İslam'ın kendi ticari ahlaklarına etki eden en önemli etken olduğunu ifade etmektedir. Bu şirketlerde çalışanlara yönelik toplumsal etkinlikler genellikle Ramazan ayında ve bayramlarda gerçekleşmekte, yılbaşı kutlamak gibi daha 'seküler' etkinliklere yer verilmemektedir.

Muhafazakâr olduklarını söyleyen katılımcıların şirketleri, saha araştırmasına katılan şirketler arasında en fazla burs veren, fakirlere yardım eden, aynî ve nakdi bağış yapan kuruluşlar arasında yer almaktadır. Her üç şirkette de şirketin zekâtını hesaplamak kavramı bulunmaktadır. Yıllık düzeyde hesaplanan bu zekât miktarı, şirketin yıl içinde yapacağı hayır işlerinin bütçesini oluşturmaktadır. Yapılan yardımların duyurulmaması, bağışların gizli kalması ve kurumsal bir dille anlatılmaması istenmektedir.

Muhafazakâr yönü ağır basan şirketlerde çevrenin korunması, kaynakların israf edilmemesi, evlilere, çocuğu olanlara yardım edilmesi gibi uygulamaların da temeli dine dayandırılmaktadır. Şirketler her ne kadar dinen doğru olanı yapmaya uğraşsalar da, şirketin çıkarlarının korunması, kârlılığın sürdürülmesi, zarardan kaçınmak gibi firmanın piyasa koşulları içerisinde var olmasını sağlayacak önceliklerden vazgeçmemek, maneviyat ve gündelik iş yaşantısı arasında bir denge kurmak gerekmektedir. Bu kapsamda dini inanca atıf yapan yaklaşımların, örneğin maslahat kavramının, kurumsal sorumluluk uygulamalarına temel oluşturabileceği düşüncesi, muhafazakâr şirketler tarafından kabul görebilir; böylece muhafazakâr şirketlerin kurumsal sorumluluk uygulamalarında artış gözlenebilir.

Saha araştırmasında ziyaret edilen şirket temsilcileri arasında en fazla siyasi-ideolojik yorumları dile getirenler muhafazakâr özellikleri ağır basan katılımcılar olmuşlardır. Bu katılımcılarla yapılan görüşmelerde manevi değerlerin yitirilmesi, Türkiye'nin ahlaki çöküntü içerisinde olması gibi konular konuşulurken, sıklıkla Amerika-Türkiye ilişkilerine, mevcut siyasi partilerin söylemlerine, Köy Enstitüleri'nin kurulması ve tek parti dönemi gibi Türkiye Cumhuriyeti'nin erken dönemde kaydettiği gelişmelere, oldukça sert, eleştirel bir yaklaşımla değinilmiştir. Bu durum dini kimlik ve siyasetin iç içe geçmiş olduğunu gösteren bir bulgu olarak yorumlanabilir.

'Muhafazakâr yönü ağır basan' şeklinde tanımladığımız şirketlerin hiçbirinde çalışanlara dini konularla ilgili herhangi bir baskı yapılmadığı gözlenmektedir. Çalışanların hiçbirinin namaz kılmaya veya Ramazan ayında oruç tutmaya mecbur bırakılmadığı söylenmektedir. Bu şirketlerde artan oranlarla yabancı çalışanlara da yer verildiği, hatta bazı şirketlerde Hıristiyan ve Budist mühendislerin dahi görev aldıkları söylenmektedir.

Saha görüşmesinde ziyaret edilen ve muhafazakâr karakteri ağır basmayan diğer 12 şirkette de dini yönden herhangi bir baskı unsuruna rastlanılmamıştır. Tüm şirketler, isteyen çalışanların beş vakit namaz kılmalarına izin vermektedir. Genel olarak farklı inançlara ve ibadet etme alışkanlıklarına sahip çalışanların hep birlikte aynı şirkette çalıştıkları ifade edilmekte ve bu çeşitlilik bir övünç kaynağı olarak kabul edilmektedir. Çalıştığı iş yerinde muhafazakâr bir aile şirketinin yeni nesil yöneticisi konumunda olan bir katılımcı, iş yerindeki inanç çeşitliliğini ve hoşgörüyü aşağıdaki gibi ifade etmektedir:

K15: Hiçbir şekilde kesinlikle çalışanları ibadete zorlamayız. Zamanında Hristiyan çalışmamız da oldu. Bosnalı çalışmamız oldu, Belçika'da doğan büyüyen bir çalışmamız var. Çeşitlilik oldukça fazla.

Manevi konuların ticari kararlara etkisi hakkında konuşulurken katılımcıların en fazla üzerinde durdukları konular, âdil olmak veya hayırseverlik yapmak gibi davranışların 'insan olmak' ile ilişkilendirilmesidir. 'İnsan olmak', dini konular hakkındaki yaklaşımlardan daha üstün tutulan, evrensel geçerliliği olan bir değer olarak benimsenmektedir. Kendisini dindar-muhafazakâr olarak nitelendiren bir firma sahibi dahi 'insan olmak' kavramına vurgu yapmaktadır:

K4: Hayırseverliğin ardında dini inanç olarak değil, insan olmak var. Dini yükümlülükleri de yerine getiririz, fazlasını insan olarak da yaparız.

KOBİ yöneticilerinde gözlenen çeşitliliğe ve evrensel değerlere verilen bu önem, işletmelerin kurumsal sorumluluk ile ilgili uygulamalarını geliştirebilmeleri için olumlu bir gelişme olarak yorumlanabilir. Din, belirli işletmeler için kurumsal sorumluluk fikrini şekillendiren en önemli finansal olmayan etkidir. Yine de

'insan olmak' gibi ifadelerle adlandırılan evrensel değerlerin ticari ahlakı şekillendirmekte daha kapsayıcı ve etkili bulunduğu söylenebilir.

7.3. GELENEKSEL YAPI VE KURUMSAL SORUMLULUK İLİŞKİSİNE YÖNELİK DEĞERLENDİRMELER

Çalışma kapsamında, kurumsal sorumluluk kavramını şekillendiren finansal olmayan etkenlere kültürel değerler ve dinin yanı sıra geleneksel yapıya da yer verilmiştir. Türkiye'de kurumsal sorumluluk ile ilişkili olarak düşünülebilecek başlıca iki geleneksel yapı, Ahilik ve vakıf kültürüdür. Ayrıca saha araştırmasında yapılan görüşmelerde hayırseverlik, ticari sorumluluklar, tedarikçi seçimi ve yöneticilik geleneği gibi konular da geleneksel konu ve yaklaşımlar içerisinde ele alınmıştır.

Saha araştırmasında ziyaret edilen şirket temsilcilerinin büyük bir bölümü Ahilik hakkında bilgi sahibidir. Katılımcıların pek çoğu için Ahilik, etkileri yakın zamana kadar veya küçük esnaflar arasında hâlâ devam eden, geçmişte kalan bir olgudur. Katılımcılar her ne kadar Ahilik kavramının günümüze dair etkisinin devam etmesini istiyor olsalar da, Ahiliğin çağdaş piyasa şartları içerisinde herhangi bir etkiye sahip olabileceğine ihtimal vermemektedir.

Katılımcılar arasındaki iki firma sahibi, Ahilik kavramını güncel şartlarda devam ettirmeye yönelik inanca sahiptir ve bu konuda çeşitli sivil toplum kuruluşları ve meslek birliklerindeki çalışmalara katkı vermektedir. Bu kişilerden birisi (3), kendisini son derece dindar birisi olarak tanımlarken, diğer kişi (K7) hiçbir dine inanmadığını belirtmiştir. Muhafazakâr kimliği ön planda olan bir diğer şirket yöneticisi ise (K15) Ahilik hakkında çok fazla bilgisi olmadığını söyleyebilmektedir. Buradan hareketle Ahilik kavramının, günümüzde din ile doğrudan bağlantılı olarak düşünülmebileceği söylenebilir.

Günümüzde bir etkisinin olması konusunda kötümser yorumlar yapılırsa da, Ahiliğin dini kimlikten bağımsız olarak kabul görmesi ve KOBİ yöneticilerinde özlemliy duyular oluşturması; ayrıca Ahiliğin kurumsal sorumluluk ile ilgili bilimsel yazılara konu edilmesi; Türkiye'nin kurumsal sorumluluk kavramına ilişkin tarihsel-kültürel bir köken oluşturulması açısından dikkat çekicidir. Bu durum, kurumsal sorumluluk anlayışı altındaki pek çok kavramın 'yeni' veya 'dış ülkelerden alınmış' (ithal edilmiş) olarak algılanmasının önüne geçebilecek bir yorum olarak değerlendirilebilir (Chahoud, 2007). Özellikle uluslararası piyasalarda yer almayan -dolayısıyla kurumsal sorumluluk ile ilgili konulara tedarik zincirindeki etkileşimler yoluyla dâhil olamayan- KOBİ'lerin, kurumsal sorumluluk anlayışına ilgi gösterebilmeleri açısından Ahilik, ilgi çekici bir içerik ve kavramsal çerçeve oluşturabilir.

Bu durum, dünyadaki kurumsal sorumluluk anlayışını içselleştirmeye yönelik yerel kavramsallaştırmalar ile benzerlikler taşımaktadır. Ülke ve kültüre özgü tanımlanan kurumsal sorumluluk anlayışları, ilgili toplumsal yapının geleneksel kurumlarından ve tarihinden izler içermektedir. Örneğin İskandinav ülkelerinde kurumsal sorumluluk güçlü sosyal devlet geleneğinin bir uzantısı olarak algılanmaktadır (Morsing ve ark. 2008, s. 98; Alberada ve ark., 2008, s. 354). Hindistan'da Gandhi, Çin'de Konfüçyüs öğretileri ile pekiştirilen kurumsal sorumluluk kavramının, Arap ülkelerinde İslam ile, Güney Amerika ülkelerinde ise Aztekler ile ilişkili olduğu düşünülmektedir (Mitra, 2012, s. 133, 134; Rishi ve Moghe, 2013, s. 19; Wang ve Juslin, 2009, s.433-435; Whelan, 2007, s. 106, 111, 114). Benzer bir yaklaşımla, Türkiye'de, özellikle KOBİ'ler üzerinde Ahilik ve geleneksel ticaret ahlakını vurgulayan bir kurumsal sorumluluk yaklaşımının etkili olabileceği düşünülmektedir.

Türkiye'de kurumsal sorumluluk ile ilişkili düşünülen bir diğery geleneksel kurum vakıflardır. Vakıflar yüzyıllardır varlık birikiminin, ihtiyaç sahiplerine sürdürülebilir bir şekilde aktarılabilmesini sağlayan kuruluşlar olarak hizmet vermektedir. Saha görüşmesinde kendi vakıflarını oluşturmuş bir şirkete

rastlanılmamıştır. Vakıflara yardım eden şirket sayısı son derece sınırlıdır. Yardım edilen vakıflar ise kimsesiz ve hasta çocukların yararına çalışmaktadır.

İşbirliği yapılan vakıfların sayısı oldukça az olmakla beraber, genel olarak vakıflara karşı bir güvensizlik duyulduğu söylenebilir. Vakıflar, siyasi uzantılar taşımak, yapılan yardımları gerçek ihtiyaç sahiplerine yeterince ulaştıramamak ve hesap verebilir yönetimlere sahip olmamakla itham edilmektedir.

Kurumsal sorumluluk ile ilgili etkinliklerin aile vakıfları aracılığı ile gerçekleştirilmesinin çoğunlukla büyük şirketlere yönelik bir uygulama olduğu anlaşılmaktadır. KOBİ düzeyindeki şirketlerin varlıklı sahiplerinin toplum ve çevreye yararına daha fazla çalışabilmeleri veya mevcut vakıflarla daha verimli işbirlikleri kurabilmeleri için vakıflarla ilgili bilgi birikiminin artırılması, vakıf çalışmalarının özendirilmesi ve vakıf etkinliklerinin güncel duyarlılıklara yanıt verecek şekilde geliştirilmesi gerekmektedir.

TARTIŞMA VE ÖNERİLER

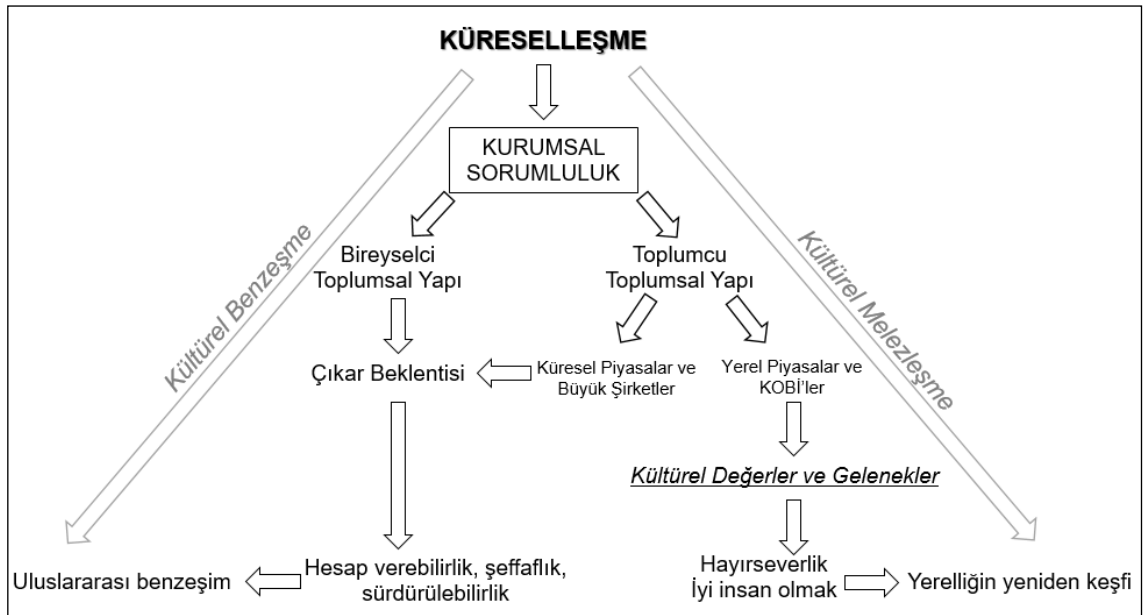
Küreselleşme karşıtlarına göre küreselleşme süreci, kültürel farklılıkları eritmekte ve dünyayı tektipleştirmektedir (Held ve McGrew, 2008, s. 16-18). Küreselleşmenin ekonomik boyutu, diğer boyutlarına göre daha fazla hissedilmekte, küreselleşmenin dünyayı tek bir pazara ve dünyadaki tüm bireyleri aynı pazarda alışveriş yapan müşterilere dönüştürdüğüne dair saptamalar yaygınlaşmaktadır (Giddens, 2000, s. 31). Bu görüş doğrultusunda iş dünyasına hâkim olan ilişkilerin birbirine benzeyeceği ve nihayetinde Amerikan tipi iş ilişkilerinin tüm dünyada kabul göreceği tahmin edilebilir. Diğer yandan Hofstede gibi düşünürler, yüzyıllardır süren ulusal kültür yapılarının etkilerinin olduğunu, dolayısıyla ülkeler arasındaki kültürel farklılıkların, iş dünyasında dahi hızla kaybolmalarını beklemenin gerçekçi olmadığını öne sürmektedir (Hofstede ve Hofstede, 2005, s. 264).

Kurumsal sorumluluk, hâlen gelişmekte olan ve hızla yayılan bir anlayış olarak, ekonomi ve toplumsal alanların tam ortasında yer alan bir kavramdır (Beugelsdijk ve Maseland, 2011, s. 316). Tarih boyunca dünyanın farklı kültürlerinde, kurumsal sorumluluk ile ilgili olabilecek düşünce ve yaklaşımlar gözlemlenmiştir. Yine de çağdaş kapsamı ile kavramın dünya çapında yayılması, Soğuk Savaş Dönemi'nin bitmesi ve küreselleşme sürecinin etkisinin artması ile gerçekleşmiştir (Blowfield ve Murray, 2008, s. 51-52). Dolayısıyla küreselleşme sürecinin iş dünyası ve kültürel bağlam üzerindeki etkilerini görmek için kurumsal sorumluluk algısı önemli bir inceleme alanı sunmaktadır.

Küreselleşme süreci ile yaygınlaşıyor olmasına rağmen kurumsal sorumluluk kavramının farklı ülkelerde farklı anlamlara gelebileceği ve farklı içeriklere sahip olabileceği tartışması önemlidir. Blowfield ve Frynas'a (2005, s. 501) göre kurumsal sorumluluk konusuna bakmanın yollarından birisi, bu kavramın kültürel kökenlerine inmektir. Kurumsal sorumluluk ile ilgili unsurlar sadece Batı'ya özgü olmamakla beraber, kurumsal sorumluluğa ilişkin en yaygın yaklaşımlar özellikle Anglosakson ülkelere aittir. Bu durum, 'toplumsal' ve 'ekonomik' ilişkilerin kesin bir şekilde birbirlerinden ayrılmış olduğu ve toplulukçu

değerler yerine bireyci değerlerin vurgulandığı Anglosakson ülkelerde 'toplumsal' kaygıların yeniden keşfi ile ilgilidir. Diğer taraftan Kıta Avrupasında, Asya'da veya Afrika'da kurumsal sorumluluk kavramı sözlük içerisinde yer alan bir kavram olmayabilir ancak bu toplumlar, iş dünyasının çalışanlara veya toplumun geneline yönelik sorumlulukları hakkında köklü gelenek ve anlayışlara sahip olabilir.

Yereldeki kültür, sosyo-ekonomik etkenler ve geleneksel unsurların, kurumsal sorumluluk kavramını şekillendirmesi Türkiye'ye özgü bir durum değildir. Avrupa'daki her ülkenin kurumsal sorumluluk gündemi kendisine özgü nitelikler taşımaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde ise güçlü bir hayırseverlik geleneği görülmektedir (Coombs ve ark., 2012, s. 159).



Şekil 36: Kurumsal Sorumluluk Kavramının Kültürel Benzeşme ve Melezleşme Etkisi

Böylece kurumsal sorumluluk küreselleşme ile yaygınlaşıyor olmasına rağmen, dünyanın farklı noktalarında yerelliğin yeniden keşfine sebep olmaktadır. Kurumsal sorumluluk kavramı sayesinde, Çin piyasalarında Konfüçyüs, Hindistan'da Gandhi, Orta Doğu'da İslami değerler, Güney Amerika'da Aztekler ve Türkiye'de Ahilik yeniden keşfedilmektedir. Bu keşifler, yerel terimlere ve tarihsel geçmişe dayanıyor olsa da, dünyadaki benzerleriyle aynı kavram kümelerine

sahiptir. Örneğin, dünyadaki tüm yerel-kurumsal sorumluluk söylemleri; Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin 10 İlkesi, sosyal raporlama, sürdürülebilir kalkınma gibi kavramları içermektedir. Dolayısıyla kurumsal sorumluluk, küreselleşme sürecinin 'kültürel melezleşme' (Robins, 2008, 287, 294) etkisini örnekler.

Kurumsal sorumluluk kavramının küreselleşmenin aynı anda kültürel benzeşmeye ve kültürel melezleşmeye neden olan çift yönlü etkisi Şekil 36'da görselleştirilmektedir. Anglosakson ülkeler gibi, bireyci toplum yapısının baskın olduğu toplumlarda, kurumsal sorumluluk uygulamaları, çıkar beklentisi (finansal kazanım odağı) ile gerçekleştirilmektedir. Bu uygulamalar hesap verebilirlik, kurumsal şeffaflık, sürdürülebilirlik gibi kavramların küresel ölçekte yaygınlaşmasını sağlamaktadır. Böylece kurumsal uygulamalar ve piyasalar uluslararası düzlemde benzeşim göstermektedir. Diğer yandan aynı süreç, Türkiye gibi toplumcu toplum özellikleri ağır basan toplumlarda farklı işleyebilmektedir. Bu ülkelerde uluslararası tedarik zincirleri içinde yer alan veya büyük şirketler, kurumsal sorumluluğun uluslararası gündeminden bağımsız kalamamaktadır. Yerelde faaliyet gösteren veya KOBİ niteliğinde olan şirketlerde ise kurumsal sorumluluk algısı, kültürel değerler ve gelenekler ile ilişkilendirilmektedir. Böylece finansal olmayan/kültürel etkenler ile şekillendirilen kurumsal sorumluluk anlayışı, hayırseverliği ve iyi insan olmayı vurgulamaktadır. Bu sayede kültürel değerler yeniden keşfedilerek çağdaş gündeme uyarlanmakta; sonuç olarak küreselleşme ile yaygınlaşan kurumsal sorumluluk kültürel melezleşmeye neden olabilmektedir.

Türkiye'deki büyük ve halka açık şirketlerin, küreselleşme sürecinden etkilendiklerini saptamak zor değildir. Türkiye'deki büyük şirketler, kurumsal sorumluluk ile uygulamalara yönelik küresel gelişmeleri takip etmektedir. Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni kabul eden, uluslararası standartlara göre sosyal raporlar yayınlayan şirketlerin çabaları; Borsa İstanbul'un Sürdürülebilirlik Endeksi ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetişim İlkeleri'ni yayınlaması gibi düzenleyici kurumların kurumsal sorumluluk

kavramına yönelik yol göstericiliği ile birleşmektedir. Uluslararası tedarik zincirleri aracılığı ile Türkiye'deki büyük şirketler ve küresel piyasalarda iş yapan firmalarda kurumsal sorumluluk uygulamalarının küresel gelişmelere uygun olarak yaygınlaştığı söylenebilir (Göksu, 2010; Gocenoglu ve Onan, 2008).

Saha araştırması bulgularına göre Türkiye'de üretim faaliyeti içerisinde olan KOBİ'ler de benzer şekilde küresel piyasaları hedefleyen yaklaşımlara sahiptir. Örneğin firmalar, çalışanlarını teknik yeterliliklere göre seçmeye, çalışanlar arasında çeşitliliğe önem vermeye, son teknolojiyi takip etmeye ve yönetim kalitelerini artırmak için sistem geliştirmeye çabalamaktadır. Pek çok firmanın ithalat-ihracat yapma hevesi her geçen yıl artış göstermektedir. Bu gelişmeler ışığında küresel piyasalarla bütünleşme istekliliği sebebiyle Türkiye'deki KOBİ'lerin kurumsal sorumluluk kavramı ile -yakın gelecekte, büyük şirketler ve halka açık şirketler gibi- daha fazla karşı karşıya kalacakları tahmin edilebilir.

Bu çalışma kapsamında gerçekleştirilen saha araştırması ile Ankara'da üretim sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin, kurumsal sorumluluk ile ilişkilendirilebilecek etkinliklerinin arkasındaki istekliliği sorgulanmıştır. Şirketler, uzun dönemde karlılık sağlamak, kamuoyu önünde itibar elde etmek, çevresel sorumluluğa ilişkin riskler gibi uzun dönemli krizlere karşı dayanıklılık kazanmak gibi ağırlıklı olarak finansal kazanım odaklı kurumsal sorumluluk uygulamaları geliştirmeye çalışmamaktadır. Bunların yerine, şirketlerin kurumsal sorumluluk ile ilgili etkinlikleri, çalışanların aidiyetlerini yükseltmeye yönelik uygulamalar, çalışanlara yönelik yardımlar, ihtiyaç sahiplerine yönelik nakdi ve ayni yardımlar gibi ağırlıklı olarak hayırseverlik uygulamalarıdır. Bu uygulamalar, orta veya uzun vadede finansal kazanım elde etmeye yönelik değil, inancın gereği olarak veya 'insan olmak' düşüncesinin bir uzantısı olarak ele alınmaktadır. Dolayısıyla saha araştırması kapsamında görüşülen KOBİ'lerin, kurumsal sorumluluk anlayışını finansal olmayan etkenlerin şekillendirdiği söylenebilir.

Sosyo-kültürel duyarlılık ve önceliklerin yanı sıra, geleneksel unsurlardan etkilenen bir kurumsal sorumluluk anlayışı, Türkiye'deki KOBİ'lerin, piyasa baskısı sebebiyle kurumsal sorumluluk uygulamaları geliştirmelerini beklemeden, kurumsal sorumluluk fikrini içselleştirmeleri ve bu konuda uygulamalar geliştirmelerine fayda sağlayabilir. Bu tez çalışmasının bulgularına dayanarak, bu amaç doğrultusunda, KOBİ'ler ile kurulacak iletişimde, Ahilik gibi yerel ve geleneksel anlayışların bir kavram çerçevesi olarak kullanılabileceği öngörülebilir.

Diğer yandan kurumsal sorumluluk kavramının tümüyle yerelleştirilmesi ve sadece ulusal kültürle etkileşimli içeriklerin vurgulanması, çağdaş kurumsal sorumluluk kavramının tüm boyutlarıyla algılanamamasına neden olabilir. Örneğin, kurumsal sorumluluğun aşırı yerelleştirilerek çağdaş kapsamından koparılmasının ortaya çıkarabileceği olumsuz sonuçlar, İslami Kurumsal Sorumluluk kavramını savunan görüşlerde saptanabilmektedir. Bu görüşler genel olarak, kurumsal sorumluluğa ilişkin fikirlerin, Batı'nın bu fikirleri keşfinden çok daha önce İslam'da zaten var olduğunu öne sürmektedir (Darrag ve E-Bassiouny, 2013; Williams ve Zinkin, 2010; Basah ve Yusuf, 2013).

Oysa pek çok İslam ülkesinde temel eşitlik standartlarına ulaşamamakta, yüksek düzeyde yolsuzluk gözlenmekte ve kadınlar geri plana atılabilmektedir. Örneğin Uluslararası Şeffaflık Örgütü'nün yayınladığı Yolsuzluk Algısı Endeksi'ne göre yolsuzluğu en fazla gözlemlendiği 30 ülkenin çoğunluğu nüfusunu ağırlıklı olarak Müslümanların oluşturduğu ülkelerdir (Transparency International, 2018). Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı verilerine göre Arap ülkeleri, kadınların iş gücüne katılımı, kadına yönelik şiddet ve diğer kadınların güçlendirilmesine yönelik ölçütlerde, dünya sıralamasının en düşük 1/3'lük diliminde yer almaktadır (UNDP, 2019). Buna rağmen, İslami kurumsal sorumluluk düşüncesini öne süren çalışmalarda; fakirlere yardım etmek, karşılıksız bağışta bulunmak, topluma ve ahlaka zararlı olabilecek yatırımlardan kaçınmak gibi ilkeler vurgulanmaktayken (Dusuki ve Abdullah, 2007; Darrag ve E-Bassiouny, 2013; Basah ve Yusuf, 2013; Al-Ali, 2006); şirket içi uygulamalar veya çevrenin korunması gibi konulara

değnilmemekte veya bu konular ikinci plana atılmaktadır. Bu çalışmalarda özellikle kadınlara daha çok imkân verilmesi, çalışanlar arasında kadınların sayısının artırılması, çalışanlara eşit imkân ve ücretler sağlanması gibi toplumsal cinsiyet öncelikli konulara yer verilmemektedir. Hatta kurumsal sosyal sorumluluk kavramının Orta Doğu'daki İslami kökenleri hakkında yazılmış bir makalede (Darrag ve E-Bassiouny, 2013) 'kadın' sözcüğünün hiç kullanılmamış olması dikkat çekicidir.

İslami kurumsal sorumluluk düşüncesi hakkında yukarıda verilen tespitler, Ahilik ve diğer kültürel unsurları temel alan Türkiye'ye özgü bir kurumsal sorumluluk anlayışının ortaya çıkarabileceği riskleri örneklendirmektedir. Yerelleştirilmiş bir kurumsal sorumluluk yaklaşımının, geniş kamuoyu çevreleri ve özellikle KOBİ'ler üzerinde oluşturacağı cazip etki, kurumsal sorumluluk kavramının çağdaş kapsamından koparılmasına neden olmamalıdır.

Hâlen gelişimini sürdüren ve çeşitli tartışmalara zemin hazırlayan bir kavram olarak kurumsal sorumluluğa çeşitli eleştiriler yöneltilmektedir. Friedman'ın (1970) şirketlerin tek sosyal sorumluluğunun kâr etmek olduğuna dair ünlü kuramsal eleştirisine ek olarak, günümüzde bu kavramın uygulamalarının etkileri ve samimiyeti sorgulanmaktadır. Örneğin, Banerjee'ye (2007, s. 146) göre kurumsal sorumluluk, toplumdan çok şirketlere fayda sağlamaktadır ve henüz kurumsal vatandaşlık gibi fikirlerin başarısını gösteren yeterli kanıt bulunmamaktadır. Porter ise (2003) kurumsal sorumluluk kavramını herkesin kendisini rahip sandığı bir dine benzetmektedir. Şirketlerin hayırseverlik uygulamalarının neredeyse tamamı, firma sahipleri ve üst yöneticilerin kişisel inançları doğrultusunda hayata geçirilmektedir. Ekonomik baskıların hissedildiği veya kârlılığın azaldığı bir ortamda ise şirketler bu uygulamalarını geriye çekebilmektedir. Dolayısıyla Porter'a göre kurumsal sorumluluk, güncel gelişmeler doğrultusunda oynanan bir halkla ilişkiler oyunu veya olası suçlamalara karşı şirketlerin kendilerini savunma çabasıdır.

Kurumsal sorumluluk anlayışının aşırı yerelleşmesi olasılığı, bu kavram hakkında öne sürülen olumsuz eleştirilerin artmasına sebep olabilir. Şirketlerin topluma karşı sorumlulukları konusundaki kuramsal tartışmaların farkında olan, yerelde kabul görebilecek fakat kavramın çağdaş gündemini içselleştirebilmiş bir kurumsal sorumluluk yaklaşımı oluşturmak; ancak üniversitelerin, devlet kurumlarının, meslek kuruluşlarının, basın ve şirketlerin ortak çabaları ile şekillenebilir. Her geçen gün artan toplumsal ve çevresel sorunların çözümü, günümüz dünyasının en yaygın ve etkili kuruluşları olan şirketlerin katkısı olmadan çözüme kavuşturulamayacaktır. Günümüzde şirketler, sadece kendi ticari çıkarlarına odaklanan kuruluşlar olarak görülmemektedir. Eski Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri Kofi Annan'ın aşağıdaki sözleri, şirketlerin günümüz dünyasındaki önemlerinin ve sorumluluklarının ne derece etkili olduğunu vurgulamaktadır:

İş dünyasının etkin toplumsal sorumluluğa sahip müdahalesi olmadan, fakirliğin ortadan kaldırılabileceğinin düşünülmesi hayali bir düşüncedir. (Business & Human Rights Resource Center, 2005)

Bu nedenle her tür ve büyüklükteki kurumlara yönelik bir kurumsal sorumluluk anlayışı oluşturmak için çaba göstermek, iyimser bir girişim olarak değil, sosyal politika açısından bir zorunluluk olarak görülmelidir.

Bu çalışma kapsamında gerçekleştirilen saha araştırması Ankara ile sınırlıdır. Türkiye'nin farklı bölgelerinde, farklı büyüklüklerde yapılacak araştırmalar, konuyla ilgili değerlendirmelerin yapılabilmesi için daha elverişli bir bilgi birikimi sunabilir. Gelecekte kurumsal sorumluluk kavramı hakkında sadece iktisadi değil, toplumsal bilimlerin de bakış açısını içeren, farklı bölgeler ve belirli sektörlere yönelik niteliksel ve niceliksel araştırmaların yapılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- 2015-2018 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı. (2015) *Kamuda Stratejik Yönetim ve KOSGEB*. Erişim: Nisan 2019.
http://www.sp.gov.tr/upload/xSPTemelBelge/files/lcTlw+KSEP_Dokuman_i_2015-2018_10_08_15_YPK_ONAYLI.pdf
- Achbar M. ve Simpson, B. (Yapımcı) (2003) *The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power* (Belgesel film) Erişim: Ocak 2019.
<http://thecorporation.com/>
- Agan, Y., Acar, M. F., & Borodin, A. (2013). Drivers of environmental processes and their impact on performance: a study of Turkish SMEs. *Journal of cleaner production*, 51, 23-33.
- Agaoglu, F. (2014). Religious Perspective of Business Ethics Principles in Turkey and Romania: A Cross County Comparison. *SEA – Practical Application of Science*. Vol: II, Issue 1(3).
- Akbank, Deloitte, Sabancı Üniversitesi ve TAİDER (2019) *Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarı*. Deloitte Türkiye.
- Akin, A., & Yılmaz, I. (2016). Drivers of corporate social responsibility disclosures: Evidence from Turkish banking sector. *Procedia Economics and Finance*, 38, 2-7.
- Alakavuklar, O. N., Kılıçaslan, S. ve Öztürk, E. B. (2009). Türkiye’de Hayırseverlikten Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Geçiş: Bir Kurumsal Değişim Öyküsü, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Vol. 9 No. 2.
- Al-Ali, Najeeb Mohammad (2006). *Islamic Culture Key to Regional CSR Model*. Erişim: Eylül 2014, www.albawaba.com
- Alberada, L., Lozano, J. M., Tencati, A., Midttern, A. ve Perrini, F. (2008). The Changing Role of Governments in Corporate Social Responsibility: Drivers and Responses. *Business Ethics: A European Review*. Vol. 17. No: 4.
- Altintas, N. N., Adiloglu, B. ve Altintas, A. T. (2007). “Evolution of Reporting on Corporate Social Responsibility by the Companies in ISE National-30 Index in Turkey”, *Social Responsibility Journal*, Vol. 3 No. 19
- Aras, G., Aybars, A., & Kutlu, O. (2010). Managing corporate performance: Investigating the relationship between corporate social responsibility and financial performance in emerging markets. *International Journal of productivity and Performance management*, 59(3), 229-254.

- Argandona, Antonio. ve Hoivik, Heidi von Weltzien. (2009). Corporate social responsibility: One Size Does Not Fit All Collecting Evidence from Europe. *Journal of Business Ethics*. Vol: 89.
- Arıkan, E., & Güner, S. (2013). The impact of corporate social responsibility, service quality and customer-company identification on customers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 304-313.
- Arsoy, A. P., Arabaci, Ö., & Çiftçioğlu, A. (2012). Corporate social responsibility and financial performance relationship: The case of Turkey. *Journal of Accounting & Finance*, (53).
- Arzova, S. B. (2009). Global Practices of Corporate Social Responsibility. S. D., Filho, W. L. Idowu (ed) *Turkey: CSR in Practice*. Springer.
- Atakan, M. S., & Eker, T. (2007). Corporate identity of a socially responsible university—a case from the Turkish higher education sector. *Journal of Business Ethics*, 76(1), 55-68.
- Aydemir, Muzaffer ve Ateş, Murat (2011). Küçük Sanayi Sitelerinde Kurumsal Sorumluluk Olgusu: Bilecik Küçük Sanayi Sitesi Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı: 30
- Banerjee, S.B. (2007). *Corporate Social Responsibility: the good, the bad and the ugly*. Edward Elgar Publishing
- Baptist Union of Great Britain. Erişim: Kasım 2014. www.baptist.org.uk
- Barth, R. ve Wolff, F. (2009). Corporate Social Responsibility in Europe, Rhetoric and Realities. R. Barth, F. Wolff (Ed.) *Corporate Social Responsibility and Sustainability Impact: Opening up the arena*. Edward Elgar Publishing Limited
- Basah, M. Y. A. ve Yusuf, M. M. (2013). Islamic Bank and Corporate Social Responsibility (CSR), *EJBM-Special Issue: Islamic Management and Business*. Vol: 5.
- Bayindir, S. ve Ustaoglu, M. (2018). The issue of interest (riba) in the Abrahamic religions. *International Journal of Ethics and Systems*, Vol. 34 Issue: 3.
- Bayram, Mikail (1991). *Ahi Evren ve Ahi Teşkilatının Kuruluşu*, Konya: Çizgi Kitabevi.
- Bayram, Mikail (2014). Fütüvvet. *Ahilik Ansiklopedisi*. (Cilt I). Ankara: T. C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı

- Berle, A. ve Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New Brunswick. NJ: Transaction
- Beugelsdijk, Sjoerd. Maseland, Robbert. (2011). *Culture in Economics*. Cambridge University Press.
- Bikmen, Filiz (2008). Philanthropy in Europe: A rich past, a promising future. Norine MacDonald ve Luc Tayart de Borms (Ed.) *The Rich History of Philanthropy in Turkey: A Paradox of Tradition and Modernity*. London: Alliance Publishing Trust.
- Bitzer, Lloyd F. (1968). The Rhetorical Situation. *Philosophy and Rhetoric*. Vol:1.
- Blowfield, Michael ve Frynas, J. George. (2005). Setting New Agendas: critical perspectives on Corporate Social Responsibility in the developing world. *International Affairs*. Vol: 83.
- Blowfield, Michael ve Murray, Allan. (2008). *Corporate Responsibility: A Critical Introduction*. Oxford.
- Blowfield, Michael ve Murray, Allan. (2014) *Corporate Responsibility*. Third Edition Oxford.
- BORSA İstanbul (2017) *BIST Sürdürülebilirlik Endeksi*. Erişim: Ağustos 2017. <http://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/surdurulebilirlik-endeksi>
- Brammer, S. Williams ve G. Zinkin, J. (2007). Religion and Attitudes to Corporate Social Responsibility in a Large Cross-Country Sample. *Journal of Business Ethics*. 71.
- Business & Human Rights Resource Center (2005). *UN Secretary General calls for support for vibrant businesses in Africa*. Erişim: Nisan 2019. <https://www.business-humanrights.org/en/kofi-annan-calls-for-support-for-vibrant-businesses-in-africa-to-help-alleviate-poverty>
- Cadbury (2018) *Our Story*. Erişim: Ocak 2018. <https://www.cadbury.co.uk/our-story>
- Caliskan, E., Icke, B., & Ayturk, Y. (2011). Corporate reputation and financial performance: evidence from Turkey. *Research Journal of International Studies*, 18, 61-72.
- Carroll, Archie. (1979). A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, Oct. 1979. Vol. 4 No. 4

- Carroll, A., Buchholtz, A. K. ve Western, T. S. (2003). Ethics and Stakeholder Management. *Business & Society* 5th edition
- Castello, Itziar ve Lozano Josep M. (2011) Searching for New Forms of Legitimacy Through Corporate Responsibility Rhetoric. *Journal of Business Ethics*. Vol: 100.
- Celal, Metin. (2002) *Ankara'da Ahiler Yönetimi Meselesi*. Erişim: Aralık 2018. <http://www.ait.hacettepe.edu.tr/akademik/arsiv/ank.htm>
- Chahoud, Tatjana. (2007). *Corporate Social and Environmental Responsibility in India – Assessing the UN Global Compact's Role*. Dt. Inst. Für Entwicklungspolitik.
- Chamberlain, Neil W. (1973). *The Limits of Corporate Responsibility*. New York: Basic Books.
- Chavarria, Mariela P. (2007). The Debate Over Corporate Social Responsibility. G. Cheney, J. Roper ve S. May (Ed.) *Corporate social Responsibility in Mexico. An Approximation from the Point of View of Communication*. Oxford University Press.
- Cheney, G., Roper, J. ve May, S. (2007). The Debate Over Corporate Social Responsibility. G. Cheney, J. Roper ve S. May (Ed.) *Overview* Oxford University Press.
- Clarck, Ian (2008). Küresel Dönüşümler Büyük Küreselleşme Tartışması Held, David ve McGrew, Anthony (Haz.) *Güvenlik Devleti*. (s. 215 - 228). Ankara: Phoenix Yayınevi.
- Coane, A., Matten D. ve Spence, L. J. (2008). Corporate Social Responsibility, Readings and cases in a global context. Coane, A., Matten D. ve Spence, L. J. (Ed.). *Corporate Social Responsibility: In Global Context*. Routledge.
- Coombs, Timothy W. Holladay ve Sherry J. (2012). *Managing Corporate Social Responsibility: A Communication Approach*. Wiley-Blackwell Publication.
- Crano, W.D., Brewer, M.B. ve Lac, A. (2014). *Principles and methods of social research*. Third Edition New York, NY: Routledge.
- Çağatay, Neşet (1981). *Bir Türk Kurumu Olan Ahilik*. 2. Baskı. Konya: Selçuk Üniversitesi Basımevi.
- Çam, Mevlüt (2014). Vakıflar Genel Müdürlüğü Vakıf Kayıtları Arşivi. *Ahilik Ansiklopedisi* (Cilt II) Ankara: T. C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı

- Dahan, G. S., & Senol, I. (2012). Corporate social responsibility in higher education institutions: Istanbul Bilgi University case. *American International Journal of Contemporary Research*, 2(3), 95-103.
- Davis K. (1973) 'The Case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Review*, vol. 16, no. 2, s 312-322
- Dicken, Peter (2008) Küresel Dönüşümler Büyük Küreselleşme Tartışması. Held, David ve McGrew, Anthony (Haz.) *Yeni Bir Jeo-Ekonomi*. Ankara: Phoenix Yayınevi.
- Dinçer, C. ve Dinçer B. (2007). Corporate Social Responsibility: Future Prospects in the Turkish Context, *Social Responsibility Journal*, Vol. 3, No. 3
- Dincer, C., ve Dincer, B. (2010). An investigation of Turkish small and medium-sized enterprises online CSR communication. *Social Responsibility Journal*, 6(2), 197-207.
- Directorate-General for Enterprise and Industry (2014). *Enterprise and Industry Magazine*. Belgium: Communication and Information Unit. Erişim. Ocak 2019. <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/0680021c-1bc8-443d-a94a-b1d68cedb6ab>
- Dollar, David ve Kraay, Aart (2008). Küresel Dönüşümler Büyük Küreselleşme Tartışması. Held, David ve McGrew, Anthony (Haz.) *Zenginliğin Yayılması*. Ankara: Phoenix Yayınevi.
- Donadio, Rachel ve Goodstein, Laurie. (7 July 2009) Pope Urges Forming New World Economic Order to Work for the 'Common Good', *New York Times*
- Darrag, M. ve E-Bassiouny (2013). An Introspect into the Islamic Roots of CSR in the Missle East: The Case of Savola Group in Egypt. *Social Responsibility Journal*. Vol: 9. No: 3.
- Dusuki, A. W. ve Abdullah, N. I. (2007). Maqasid al-Shari'ah, Maslahah and Corporate Social Responsibility. *American Journal of Islamic Social Sciences*. Vol: 24.
- El-Kaşgari, Mahmud (2007). *Divanü Lugati't-Türk*. İstanbul. Kabcı Yayınevi.
- Emiroğlu, K. ve Aydın, S. (2003). *Antropoloji Sözlüğü*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Epstein, E. M. (2002). Religion and Business – The Critical Role of Religious Traditions in Management Education. *Journal of Business Ethics*. Vol: 38.

- Er, Tülay (1988). *Simav İlçesi ve Çevresi Yaren Teşkilatı*. Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları.
- Ertuna, B. ve Tükel, A. (2009). Türkiye’de KSS Uygulamaları: Geleneksel ve Küresel Arasında, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Vol. 9 No. 2,
- Esping-Andersen G (1990). *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. Oxford Polity Press.
- EU Commission.(2002) *Corporate Social Responsibility A Business Contribution to Sustainable Development*
- Faroqhi, Suraiya (2011) *Osmanlı Zanaatkârları (Zülal Kılıç, çev.)* İstanbul: Kitap Yayınevi
- Frederick, William C. (1960). The Growing Concern Over Business Responsibility. *California Management Review*. Berkeley, California. 2. 4. 54.
- Frederick, W. C. (1994). From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business-and-Society Thought. *Business & Society*. 33 (2). August. Erişim: Ocak 2019. <https://www.williamcfrederick.com/articles/FromCSRtoCSR.pdf>
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L. ve Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory The State of the Art*. Cambridge University Press.
- Friedman, Milton (13.09.1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*.
- Garriga, E. ve Mele, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*. 53: 51-71.
- Giddens, Anthony (2000). *Elimizden Kaçıp Giden Dünya (Osman Akınhay, çev.)* İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Gocenoglu, O. ve Onan, I. (2008). *Turkey Corporate Social Responsibility Baseline Report*, Erişim: Haziran 2015. http://www.tr.undp.org/content/dam/turkey/docs/Publications/PovRed/CSR_Report_en.pdf
- Gökçe, Birsen (2007). *Toplumsal Bilimlerde Araştırma*. 5. Basım. Ankara: Savaş Yayınevi.
- Göksu, Fatma (2010). New Communication Trend of the Corporations: Corporate Social Responsibility – An Analysis Regarding Corporate Social Responsibility Consciousness of the Corporations Having the Highest

Corporate Reputations in Turkey *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*. Cilt 1, Sayı: 38.

- Güllülü, Sabahattin (1977). *Sosyoloji Açısından Ahi Birlikleri*. İstanbul: Ötüken Yayınevi.
- Hardt, Michael ve Negri, Antonio (2008). Küresel Dönüşümler Büyük Küreselleşme Tartışması. Held, David ve McGrew, Anthony (Haz.) *İmparatorluk Olarak Küreselleşme*. Ankara: Phoenix Yayınevi.
- Harvard University (22.09.2016) *Harvard University Endowment Releases Investment Results For Fiscal Year 2016*. Erişim: Ağustos 2017. http://www.hmc.harvard.edu/docs/2016_HMC_Annual_Report_Press_Release.pdf
- Held, David ve McGrew, Anthony (2008) Küresel Dönüşümler Büyük Küreselleşme Tartışması. Held, David ve McGrew, Anthony (Haz.) *Büyük Küreselleşme Tartışması*. Ankara: Phoenix Yayınevi.
- Hirschland, Matthew J. (2006). *Corporate Social Responsibility and the Shaping of Global Public Policy*. Palgrave MacMillan.
- Hirts, Paul ve Thompson, Grahame (2008). Küresel Dönüşümler Büyük Küreselleşme Tartışması. Held, David ve McGrew, Anthony (Haz.) *Küreselleşme – Gerekli Bir Mit mi?* Ankara: Phoenix Yayınevi.
- Hoffman, Stanley (2008) Küresel Dönüşümler Büyük Küreselleşme Tartışması. Held, David ve McGrew, Anthony (Haz.) *Küreselleşmelerin Çarpışması*. Ankara: Phoenix Yayınevi.
- Hofstede, G. ve Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill Publications.
- Hofstede Insights (2017) *What About Turkey?* Erişim: Ekim 2017, <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/turkey/>
- Hoivik, Heidi von Weltzien ve Shankar, Deepthi (2011). How can SME's in a cluster respond to global demands for corporate responsibility? *Journal of Business Ethics*. Vol: 101.
- Ihlen, Oyvind. (2011) *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. Oyvind Ihlen Jennifer L. Bartlett ve Steve May (Ed.) *Rhetoric and Corporate Social Responsibility*. First ed. John Wiley&Sons Inc.

- İnalçık, Halil. (2009). *Devlet-i 'Aliyye Osmanlı İmparatorluğu Üzerine Araştırmalar – 1*, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- İstatistiklerle Ankara (2017) *Ankara Kalkınma Ajansı*. Erişim: Mayıs 2019.
file:///C:/Users/berkay.orhaner/Downloads/%C4%B0statistiklerle-Ankara-2017.pdf
- İstihdam İzleme Bülteni (2015) TEPAV. Sayı: 45. Erişim: Mayıs: 2019.
https://www.tepav.org.tr/upload/files/haber/1449828399-8.Istihdam_Izleme_Bulteni_Agustos_2015.pdf
- Jones, M. Thomas (1980). Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. *California Management Review*. Spring Vol. XXII No. 2
- Kafesoğlu, İbrahim (1977). *Türk Millî Kültürü*, Ankara: Türk Kültürünü Araştırma Enstitüsü Yayınları.
- Katz, Jeffrey P., Swanson, Dinae L. ve Nelson, Lori K. (1999). *Culture Based Expetations of Corporate Citizenship: A Propositional Framework and Corporate Analysis of Four Countries*. (Working Paper) Kansas University. Erişim: Aralık 2015.
<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/eb028931>
- Kavut, L. (2010). Kurumsal Yönetim, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Çevresel Raporlama: İMKB 100 Şirketlerinin Çevresel Açıklamalarının İncelenmesi, *Yönetim Dergisi*, No. 66.
- Kaytaz, M., & Gul, M. C. (2013). Corporate Social Responsibility in the Turkish banking industry and the current economic crisis. *ASBBS Proceedings*, 20(1), 155.
- Keohane, Robert O. (2008). Küresel Dönüşümler Büyük Küreselleşme Tartışması. Held, David ve McGrew, Anthony (Haz.) *Uluslararası Toplumla Egemenlik*. Ankara: Phoenix Yayınevi.
- Kiliç, M., Kuzey, C., & Uyar, A. (2015). The impact of ownership and board structure on Corporate Social Responsibility (CSR) reporting in the Turkish banking industry. *Corporate Governance*, 15(3), 357-374.
- Kiliç, M. (2016). Online corporate social responsibility (CSR) disclosure in the banking industry: Evidence from Turkey. *International Journal of Bank Marketing*, 34(4), 550-569.

- KOBİ Bilgi Sitesi (2015). *KOBİ İstatistikleri (TÜİK)*. Erişim: Mart 2019.
<http://www.kobi.org.tr/index.php/tanimi/stats>
- KOBİ Bilgi Sitesi (2018). *Türkiye'deki KOBİ Tanımları*. Erişim: Şubat 2018.
<http://kobi.org.tr/index.php/tanimi/layout>
- Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ* (30.12.2011). Resmi Gazete. Seri: IV, No: 56, Sayı: 28158
- Lim, A. ve Tsutsui, K. (2011) Globalization and Commitment in Corporate Social Responsibility Cross-National Analyses of Institutional and Political-Economy Effects *American Sociological Review*. Volume: 77 issue: 1.
- Llewellyn, J. T. (1990). *The Rhetoric of Corporate Citizenship*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) University of Texas, Austin. Aktaran: Ihlen, Oyvind (?) *Corporate Social Responsibility and the Rhetorical Situation* Erişim: Şubat 2016.
https://oyvindihlen.files.wordpress.com/2013/07/ihlen_2_version.pdf
- Macleod, Michael (2011). Religion and The Rise of Global Corporate Social Responsibility. *The Review of Faith&International Affairs*. 9: 3. Fall Issue.
- Marshall, Gordon (1999). *Sosyoloji Sözlüğü*. Osman Akınhay ve Derya Kömürcü, çev. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- McMillan, J.J. (2007). The Debate Over Corporate Social Responsibility. G. Cheney, J. Roper ve S. May (Ed.) *Why Corporate Social Responsibility: Why now? How?* Oxford University Press.
- McPherson, Susan (12.01.2018) 8 Corporate Social Responsibility (CSR) Trends To Look For In 2018. *Forbes*. Erişim: Mayıs 2019.
<https://www.forbes.com/sites/susanmcpherson/2018/01/12/8-corporate-social-responsibility-csr-trends-to-look-for-in-2018/#61dd930840ce>
- McWilliams, Abigail., Siegel, Donald. ve Wright, Patrick M. (2006). Corporate Social Responsibility: International Perspectives *Working Papers* (0604). New York: Troy, Department of Economics, Rensselaer Polytechnic Institute.
- Metaxas, T., ve Tsavdaridou, M. (2010). Corporate Social Responsibility in Europe: Denmark, Hungary and Greece. *Journal of Contemporary European Studies*, 18(1), 25-46.
- Mitra, Rahul. (2012). My Country's Future: A Culture-Centered Interrogation of Corporate Social Responsibility in India. *Journal of Business Ethics*. Vol. 106.

- Modelski, George (2008). Küresel Dönüşümler Büyük Küreselleşme Tartışması Held, David ve McGrew, Anthony (Haz.) *Küreselleşme*. Ankara: Phoenix Yayınevi.
- Morsing, M. ve Scholtz, M. (2006). Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*. Vol: 15. No: 4.
- Morsing, Mette, Schultz, Majken. Nielsen, ve Kasper Ulf. (2008). The Catch 22 of communicating CSR: Findings from a Danish Study. *Journal of Marketing Communications*. Vol: 14.
- Noris, Pippa (2008). Küresel Dönüşümler Büyük Küreselleşme Tartışması Held, David ve McGrew, Anthony (Haz.) *Küresel Yönetişim ve Kozmopolit Vatandaşlar*. Ankara: Phoenix Yayınevi.
- OECD.Stat (2017) *Trade Union Density* Erişim: Mart 2017.
<https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TUD>
- Onkila, Tiina J. (2009). Corporate Argumentation for Acceptability: reflections of Environmental Values and Stakeholder Relations in Corporate Environmental Statements. *Journal of Business Ethics*. Vol: 87.
- Orhaner, Berkay (2012). Ahiliğe Genç Bakışlar Makale Yarışması ve Sempozyumu – Bildiriler. Kâzım Ceylan (Haz.) *Ahilik ve Kurumsal Sorumluluk*. Kırşehir: Ahi Evran Üniversitesi Ahilik Kültürünü Araştırma ve Uygulama Merkezi. Yayın Nu: 8.
- Ozdora-Aksak, E., & Atakan-Duman, S. (2015). The online presence of Turkish banks: Communicating the softer side of corporate identity. *Public Relations Review*, 41(1), 119-128.
- Özçelik, F., & Öztürk, B. A. (2014). Evaluation of banks' sustainability performance in Turkey with grey relational analysis. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (63).
- Özdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.
- Paçacı, İ. (2006). Maslahat, Mecelle-i Ahkâm-i Adliyye, Sadaka, Sadaka-i Fitr, Zekât (maddeleri). *Dini Kavramlar Sözlüğü*. Ankara: Diyanet İşleri Başkanlığı Yayınları
- Palvölgyi, T., Szlavik, J., Nagypal, N. C., Füle, M. ve Csete, M. (2009). Corporate Social Responsibility in Europe Rhetorics and Realities. Regine Barth ve

- Franziska Wolff (Ed.) *Driving on CSR: SMEs in the automotive supply chain*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Panayiotou, N. A. ve Aravossis, K. (2011). Theory & Practice of Corporate Social Responsibility. S. O. Idowu, and C. Louche (Ed.). *Supply Chain Management*. Berlin Heidelberg: Springer - Verlag,
- Peet, Richard. (1991) *Global Capitalism: Theories of Societal Development*. Routledge: London, New York.
- Porter, Michael. (2003). CSR – a religion with too many priests? EBF Magazine, issue 15, autumn. Erişim: Şubat, 2014
http://www.eabis.org/ebf15porteronly_pdf_media_public.aspx
- Quddus, M., Bailey, H. ve White, L. R. (2009). Business ethics: Perspectives from judaic, Christian, And Islamic scriptures. *Journal of Management Spirituality & Religion*. 6: 4.
- Pattberg, Fabian (15.01.2010) The UK sees no need in a CSR Minister anymore. *3blmedia*. Erişim: Mayıs 2019.
<https://www.3blmedia.com/CSR-Blogs/UK-sees-no-need-CSR-Minister-anymore>
- Rishi Parul. Ve Moghe, Swati. (2013). Integrating Corporate Social Responsibility and Culture as a Strategy for Holistic Corporate Success in India. *Journal of Corporate Citizenship*, Vol: 51.
- Reynolds J.N., Newell E. (2011). Religion and Business Ethics. Reynolds J.N., Newell E. (Haz.) *Ethics in Investment Banking*. Londra: Palgrave Macmillan.
- Robertson, Roland. (1995). Global Modernities. Mike Featherstone, Scott Lash and Roland Roertso (Ed.) *Globalization: Time Space and Homogeneity, Heterogeneity* .: Sage Publications.
- Robins, Kevin (2008). Kresel Dnşmler Byk Kreselleşme Tartışması. Held, David ve McGrew, Anthony (Haz.) *Kreselleşmeyi Karşılamak*. Ankara: Phoenix Yayınevi.
- Rodrik, Dani (2008). Kresel Dnşmler Byk Kreselleşme Tartışması. Held, David ve McGrew, Anthony (Haz.) *Kreselleşme ok mu ileri gitti?*. Ankara: Phoenix Yayınevi.
- Roland Robertson. (1992). *Globalization: Social Theory and global Culture*. Sage Publications

- Ronnegard, David. (7.5.2013) CSR in Saudi Arabia: Far behind or another path? *INSEAD Knowledge*, Erişim: Kasım 2017. <https://knowledge.insead.edu/csr/csr-in-saudi-arabia-far-behind-or-another-path-2479>
- Rosenau, James N. (2008). Küresel Dönüşümler Büyük Küreselleşme Tartışması Held, David ve McGrew, Anthony (Haz.) *Yeni Bir Küresel Düzendeki Yönetişim*. Ankara: Phoenix Yayınevi.
- Sahin, K., Basfirinci, C. S., ve Ozsalih, A. (2011). The impact of board composition on corporate financial and social responsibility performance: Evidence from public-listed companies in Turkey. *African Journal of Business Management*, 5(7), 2959-2978.
- Saraç, M., ve Kavakçı, S. (2016). İslami Perspektiften Kurumsal Sosyal Sorumluluk= Corporate Social Responsibility in Islamic Perspective. *International Journal of Islamic Economics and Finance Studies*, 30(69), 1-40.
- Sauer, C., ve Sauer, R. M. (2010). *Jewish Theology and Economic Theory* Erişim: Eylül 2017. <https://acton.org/pub/religion-liberty/volume-17-number-1/jewish-theology-and-economic-theory>.
- Sayilir, Ö. (2012). Relationship between corporate governance and financial performance of Turkish companies. *International Journal of Business and Social Science*, 3(14).
- Scholte, Jan aart (2008). Küresel Dönüşümler Büyük Küreselleşme Tartışması Held, David ve McGrew, Anthony (Haz.) *Küreselleşmede 'Küresel' Olan Ne?* Ankara: Phoenix Yayınevi.
- Singer, Amy (2012). *İyilik Yap Denize At*. (Ali Özdamar, çev.) İstanbul: Kitap Yayınevi
- Slaper, Timothy F. Hall ve Tanya J. (2011). The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? *Indiana Business Review*. Volume 86, No. 1.
- Smith, A. (1976). *The Glasgow Edition of the Works and Correspondence of Adam Smith*, Vol. 2a, Oxford University Press.
- Stabile, S. J. (2004). Using Religion to Promote Corporate Responsibility. *Wake Forest Law Review*. Vol. 39.
- Stawicka, Eva ve Yavuz, Hasan B. (2018) The Role Corporate Social Responsibility of SMEs : Turkish and Poland Case. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*. Yıl: 8. Cilt: 8. Sayı: 15.

- Steans, Jill (2008). Küresel Dönüşümler Büyük Küreselleşme Tartışması. Held, David ve McGrew, Anthony (Haz.).*Küreselleşme ve Toplumsal Cinsiyet Temelli Eşitsizlik*. Ankara: Phoenix Yayınevi.
- Stella, T. ve Chung, L. C. (2012). *Understanding Intercultural Communication*. Second Edition. Oxford University Press.
- Sürdürülebilir Kalkınma (?) *Sürdürülebilir Kalkınma Hakkında Temel Bilgiler (Sürdürülebilir Kalkınma Türkiye)* Erişim: Nisan 2019
<http://www.surdurulebiliralkinma.gov.tr/temel-tanimlar/>
- Swank, Duane (2008) Küresel Dönüşümler Büyük Küreselleşme Tartışması. Held, David ve McGrew, Anthony (Haz.) Küreselleşmenin Vergilendirme, Kurumlar ve Makroekonominin Denetimi Üzerindeki Etkileri. Ankara: Phoenix Yayınevi.
- Şahin, K., Başfıncı, C. S. ve Özsalih, A. (2011). The Impact of Board Composition on Corporate Financial and Social Responsibility Performance: Evidence from Public-listed Companies in Turkey. *African Journal of Business Management*. 5(7).
- Tafolar, M. (22. 07.2010). Türkiye’de 85 bin dernek 46 bin de vakıf faaliyette. *Milliyet Gazetesi*
- Tarihte İlginç Vakıflar* (2012). M. F. Müftüoğlu (Ed) İstanbul: Vakıflar Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Tek, Abdürrezzak (2014). Fütüvvet. *Ahilik Ansiklopedisi* (Cilt I) Ankara: T. C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı
- Tez Merkezi (2019) *Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi*. Erişim: Mayıs 2019. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- The Economist* (17.0.2008) Do it right, Special Report: Corporate Social Responsibility Erişim: Haziran 2015.
<http://www.economist.com/node/10491124>
- The Financial Express* (2011) Islam based CSR can ensure human welfare and justice. Erişim: Aralık 2011.http://www.asiancsr.com/?page_id=66
- Ting-Toamey, Stella ve Chung Leeva C. (2012). *Understanding Intercultural Communication*. Oxford University Press. Second Edition.
- Tomak, S. (2014). Corporate reputation and financial performance of firms in Turkey. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 289.

- Tomlinson, John (2008). Küresel Dönüşümler Büyük Küreselleşme Tartışması. Held, David ve McGrew, Anthony (Haz.) *İletişimin Küreselleşmesi*. Ankara: Phoenix Yayınevi.
- Transparency International (2018). *Corruption Perception Index*. Erişim: Mart 2019. <https://www.transparency.org/cpi2018>
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427.
- Türk Dil Kurumu. (2017). Din, Sorumluluk (maddeleri). *Güncel Türkçe Sözlük* Erişim: Eylül 2017
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.59ec9c34b6bad0.00701610
- Ulutaş Duman, D., Giritli, H., ve McDermott, P. (2016). Corporate social responsibility in construction industry: A comparative study between UK and Turkey. *Built Environment Project and Asset Management*, 6(2), 218-231.
- Ugur, M., ve Ararat, M. (2006). Does macroeconomic performance affect corporate governance? Evidence from Turkey. *Corporate Governance: An International Review*, 14(4), 325-348.
- UN Global Compact (2017) *Our Participants* Erişim: Temmuz 2016, <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants>
- UNDP (2019). *Human Development Reports Dashboard 3: Women's empowerment*. Erişim: Nisan 2019.
<http://hdr.undp.org/en/composite/Dashboard3>
- Ülger, B. ve Ülger, G. (2005). Akhism as a Non-Governmental Association Model in the History of Turkish Nation and an Assessment of Today's Business Ethics: A Relationship or a Contradiction? *Journal of Human Values*. 11. (1).
- Vakıflar Genel Müdürlüğü (?). *Bir Medeniyetin İz Düşümü: Vakıflar*. Erişim: Eylül 2017. <https://www.vgm.gov.tr/kurumsal/tarih%C3%A7e/tarihte-vak%C4%B1flar>
- VERBI Software (2018). MAXQDA Analytics (Bilgisayar Yazılımı). Berlin: VERBI.
- Wang, Lei ve Juslin, Heikki. (2009). The Impact of Chinese Culture on Corporate Social Responsibility: The Harmony Approach. *Journal of Business Ethics*. Vol: 88.

- Whelan, Glen. (2007). The Debate Over Corporate Social Responsibility. G. Cheney, J. Roper ve S. May (Ed.) *Corporate Social Responsibility in Asia: A Confucian Context*. Oxford University Press.
- Williams, G. ve Zinkin, J. (2008). The effect of culture on consumers' willingness to punish irresponsible corporate behaviour: applying Hofstede's typology to the punishment aspect of corporate social responsibility. *Business Ethics: A European Review*. Vol: 17. No: 2.
- Williams, G. ve Zinkin, J. (2010). Islam and CSR: a Study of the Compatability between the Tenets of Islam and the UN Global Compact. *Journal of Business Ethics*. No: 4. Vol: 91.
- Yilmaz, A. K. (2008). The corporate social responsibility practice in the Turkish automotive distribution companies. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 4(3), 14.
- Yoldaş, M. A. (2017). Ahilik Teşkilatında Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakına Panoramik Bir Bakış. *UMTEB-I*, 826.
- Yusof, A. M., Omar, I. ve Johani J. (2015). Information Engineering and Education Science: Proceedings of the International Conference on Information Engineering and Education Science. Dawei Zheng (Ed). *Endowment and Waqf in Higher Education*. Londra: Taylor & Francis Group
- Yüksel, Hasan (?) Türk Toplumunda Vakıf Aile İlişkisi. Erişim: Ekim 2017. <https://www.tarihtarih.com/?Syf=26&Syz=382187>
- Zadek S., Pruzan P. ve Evans, R. (1997). Building Corporate Accountability: Emerging Practices in Social and Ethical Accounting and Auditing. Zadek S., Pruzan P. ve Evans, R. (ed). *Introdoction*. Londra: Earthscan Publications.

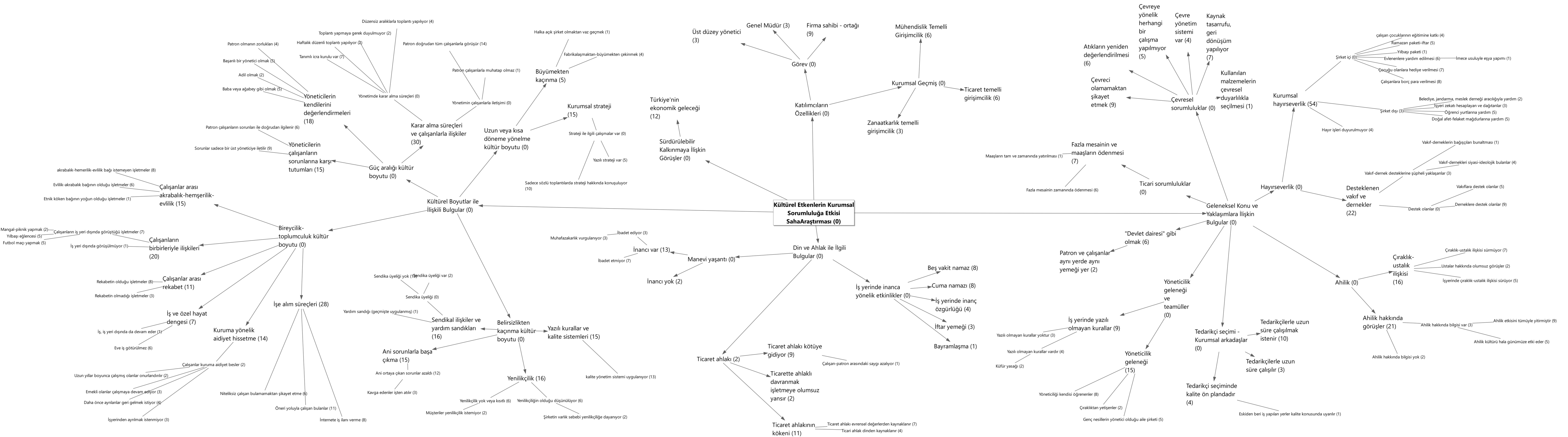
EK 1: Saha Görüşmesinde Kullanılan Yarı-Yapılandırılmış Görüşme Yöntemi için Görüşme Cetveli⁵

Kapsam (Araştırma modeli altbaşlığı)	Görüşme Anahtarı (Öğrenilmek istenen konu)	Görüşme Cetveli (Yöneltilcek soru konusu)
Katılımcı kişi ve iş yeri hakkında genel bilgiler	Katılımcının sosyo-demografik bilgisi	Katılımcının yaşı, doğum yeri, mesleği, eğitim durumu, anne-babasının eğitim durumu
	İşletme hakkında genel bilgiler	İş yeri hangi sektörde faaliyet gösteriyor, ortaklık yapısı nasıl, işletmede kaç kişi çalışıyor, çalışanların cinsiyet ve yaş dağılımı hakkında bilgiler, ürün ve hizmetlerin satıldığı müşteriler
	Katılımcının iş yeri ile ilişkisi	Katılımcı bu işe nasıl başladı, ne kadar süredir bu işi yapıyor, işini yapmaktan memnun mu?
	İşletmenin tüzel kişilik bilgisi	İşletmenin veya sahiplerinin üye olduğu dernekler veya iş ile ilgili kuruluşlar
Kültürel Boyutlar	Güç aralığı kültür boyutuna ilişkin bilgi edinmek için sorulacak konular	Karar alma süreçleri nasıl gerçekleşir, önemli kararlar yönetici tarafından tek başına mı alınır, yoksa çalışanlarla ortak olarak mı alınır?
		Üst yöneticiler alt düzeydeki çalışanlarla, yazılı ve sözlü olarak, nasıl iletişim kurar?
		Çalışanlar şikâyetlerini üst yöneticilere nasıl iletirler; çalışanların sorunları karşısında üst yöneticilerin yaklaşımları nasıldır?
		Size göre çalışanlarınız sizin yöneticiliğinizi nasıl değerlendirirler?
	Bireycilik-toplumculuk kültür boyutuna ilişkin bilgi edinmek için sorulacak konular	İşe alım süreçleri nasıl gerçekleşir, alınacak kişiyi hangi ölçütlere göre kim seçer?
		Çalışanlar arasında evlilik, akrabalık, hemşerilik veya inanç bağı var mıdır?
		Çalışanlar arasında rekabet ortamı bulunuyor mu, bireysel başarı mı, toplu başarı mı daha önemlidir?
		Çalışanlar iş yeri dışında görüşmekte midir?
		Birlikte iş yapılan kişiler, iş hayatı dışında da tanınmakta mıdır?
		İş hayatı aile hayatına ne ölçüde etki etmektedir?
Belirsizlikten kaçınma kültür boyutuna ilişkin bilgi edinmek için sorulacak konular	İş yerindeki süreçler yazılı kurallarla belirlenmiş midir? İş yerinde ortaya çıkan ani sorunlar nasıl çözülür?	
	Çalışanlar sendika, yardım fonu veya sandık gibi uygulamalara üye midir?	

⁵ Bu cetvelin formatının oluşturulmasında yararlanılan kaynak: Gökçe, Birsen (2007) Toplumsal Bilimlerde Araştırma. 5. Basım. Ankara: Savaş Yayınevi, s. 87-88.

		İşletme herhangi bir kalite sistemine sahip midir? Bu sistemi uygulama kararı nasıl alınmıştır?
		İş ile ilgili görev tanımları net ve yazılı olarak yapılmış mıdır? Eğer yapılmışsa çalışanlarınızdan yazılı görev tanımları haricindeki konularda da çalışmalarını beklenir mi?
		İşletmenin yenilikçi süreçlere yönelik yaklaşımı nasıldır?
	Uzun veya kısa döneme yönelme kültür boyutuna ilişkin bilgi edinmek için sorulacak konular	İşletme kurumsal olarak bir gelecek planına (strateji) sahip midir, bu plan yazılı halde var mıdır?
		İş yerinizin kısa ve uzun dönem hedefleri hakkında bilgi verebilir misiniz?
		Çalışanlarınız bu hedefleri ne ölçüde biliyorlardır ve bu hedeflere ne ölçüde bağlıdırlar?
		Çalışanlarınızın disiplinini sağlamak konusunda aldığınız tedbirler var mıdır?
Din	İnanç ve ticari yaşantı arasında kurulan bağlantı	Manevi hayatınız ve kimliğiniz hakkında bilgi verebilir misiniz?
		İnancınız kapsamında ibadet eder misiniz?
		İnancınız ile ilgili bilginiz ve görüşleriniz ticari kararlarınıza ne ölçüde etki eder?
		İşletmede inanca yönelik etkinlikler gerçekleşmekte midir?
		Dini inançlar ticari hayata ne ölçüde etki etmektedir? Dini değerler ve ticari gereklilikler arasındaki bağlantıyı ve dengeyi nasıl kuruyorsunuz?
Gelenekler	Teamüller – iş koluna ilişkin özel gelenekler	Yaptığınız işin yazılı olmayan kuralları var mıdır? Varsa bu kurallardan bahsedebilir misiniz?
		Geçmişten gelen bir iş yapma/yöneticilik anlayışı var mıdır? Yöneticilik kararlarında ve günlük iş süreçlerinde eski anlayışa göre mi, yeni anlayışa göre mi hareket edilmektedir?
	Kurumsal hayırseverlik	İşletmeniz ihtiyaç sahiplerine veya herhangi bir kuruma yönelik nakit/aynî bağış yapmakta mıdır?
		İşletmenizin destek olduğu kurumlar neye göre seçilmektedir?
	Vakıf geleneği	İş yeri sahiplerinin kendi adlarına sahip oldukları bir vakıf var mıdır?
		İş yeri sahiplerinin destekledikleri dernek ve vakıflar var mıdır?
		Bu vakıfların amaçları ve etkinlikleri nelerdir?
	Ahilik kültürü - bilgisi	İşletmenizde çırak-kalfa-usta ilişkisi olarak algılayabileceğiniz bir ilişki bulunmakta mıdır?

		Günümüzde ticari hayatta ahlaki değerler mevcut mudur?
		Ticari itibar nasıl elde edilir?
		Ürünlerinizin veya hizmetlerinizin kalitesini belirlerken dikkat ettiğiniz konular nelerdir?
		Ahilik kavramı/geleneği hakkında bilginiz var mıdır? Size göre Ahilik ne anlama gelmektedir?
		Size göre Ahilik kavramı günümüz dünyasına etki etmekte midir?
		Çağdaş dünyada Ahiliğin kuralları ve ticaret yapma anlayışı geçerli kılınabilir mi?
	Çevresel sorumluluk	İşletmenizin çevreye yönelik etkileri nelerdir, olumsuz etkilere yönelik tedbir alınmakta mıdır?
		Kullandığınız malzemeler yeterince çevreci midir? İş yerinde geri dönüşüm uygulamaları var mıdır?
	Ticari sorumluluk	İşletmenizin ödediği vergiler ve fazla mesai konusundaki tutumu nedir? Bu konudaki görüşleriniz nelerdir?
		Tedarikçilerinizi, müşterilerinizi veya diğer iş yaptığınız kurum ve şirketleri seçerken dikkat ettiğiniz konular nelerdir?
		Çalışanlarınızda kurum kimliği ve aidiyete önem verir misiniz? Bu konulardaki çalışmalarınız nelerdir?
	Sürdürülebilirlik ve kurumsal sorumluluk	Sürdürülebilir kalkınma kavramını biliyor musunuz, bu konuda neler söyleyebilirsiniz?
		Size göre işletmeniz üzerine düşen sorumlulukları yeterli ölçüde yerine getirmekte midir? Bunlar nelerdir?
		Size göre sağlıklı bir kurumsal büyüme nasıl sağlanır?
Kurumsal (sosyal) sorumluluk kavramını duydunuz mu? Bu kavram hakkında neler söyleyebilirsiniz?		
Diğer	Serbest yorumlar	Belirtmek istediğiniz başka konular var mıdır?



EK 3: Orijinallik Raporu

 <p>HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU</p>
<p>HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ SOSYOLOJİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA</p> <p style="text-align: right;">Tarih: 8/7/2019</p> <p>Tez Başlığı : TÜRKİYE'DE FİNANSAL OLMAYAN ETKENLERİN KURUMSAL SORUMLULUK ANLAYIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: ANKARA'DAKİ KOBİLER ÖRNEĞİ</p> <p>Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 229 sayfalık kısmına ilişkin, 5/7/2019 tarihinde tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %4'tür.</p> <p>Uygulanan filtrelemeler:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- <input type="checkbox"/> Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç 2- <input checked="" type="checkbox"/> Kaynakça hariç 3- <input type="checkbox"/> Alıntılar hariç 4- <input checked="" type="checkbox"/> Alıntılar dâhil 5- <input type="checkbox"/> 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç <p>Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.</p> <p style="text-align: right;">8.7.2013  Tarih ve İmza</p> <p>Gereğini saygılarımla arz ederim.</p> <p>Adı Soyadı: Berkay ORHANER Öğrenci No: N12247361 Anabilim Dalı: Sosyoloji Programı: Sosyoloji Statüsü: <input checked="" type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/> Bütünleşik Dr.</p>
<p><u>DANIŞMAN ONAYI</u></p> <p>UYGUNDUR.</p> <p style="text-align: center;"> Prof. Dr. M. Demet ULUSOY</p>

EK 4. Etik Kurul İzni



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Rektörlük

Tarih: 24.05.2018 14:33
Sayı: 35853172-300-E 00000064099
0000064099

Sayı : 35853172-300
Konu : Berkay ORHANER Hk.

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 25.04.2018 tarihli ve 12908312-300/00000012039 sayılı yazı.

Enstitümüz Sosyoloji Anabilim Dalı Doktora programı öğrencilerinden **Berkay ORHANER**'in **Prof.Dr. Meliha Demet ULUSOY** danışmanlığında hazırladığı ;“**Türkiye’de Finansal Olmayan Etkenlerin Kurumsal Sorumluluk Anlayışı Üzerindeki Etkileri: Ankara’daki Kobiler Örneği**” başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **15 Mayıs 2018** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Rahime Meral NOHUTCU
Rektör Yardımcısı

Evrakın elektronik imzalı suretine <https://belgedogrulama.hacettepe.edu.tr> adresinden 3be53932-29e0-46a8-a43b-d392949d1e1d kodu ile erişebilirsiniz. Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na uygun olarak Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara
Telefon:0 (312) 305 3001-3002 Faks:0 (312) 311 9992 E-posta:yazimd@hacettepe.edu.tr İnternet Adresi: www.hacettepe.edu.tr

