



**İŞ AHLAKI VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN  
KÜLTÜRLERARASI BOYUTU: POLONYALI  
VE TÜRK YÖNETİCİLER ÜZERİNE  
KARŞILAŞTIRMALI BİR ÇALIŞMA**

**Marta HANCYK BAŞAR**

**(Yüksek Lisans Tezi)**

**Eskişehir, 2016**

**İŞ AHLAKI VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN  
KÜLTÜRLERARASI BOYUTU: POLONYALI VE TÜRK YÖNETİCİLER  
ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ÇALIŞMA**

**Marta HANCYK BAŞAR**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Uluslararası İşletmecilik Anabilim Dalı**

**Danışman: Prof. Dr. İbrahim Cemil ULUKAN**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Temmuz, 2016**

Bu Tez Çalışması BAP Komisyonunca kabul edilen 1505E457 nolu proje kapsamında desteklenmiştir.

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Marta HANCYK BAŞAR'ın "İş Ahlakı ve Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Kültürlerarası Boyutu: Polonyalı ve Türk Yöneticiler Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma" başlıklı tezi 14 Temmuz 2016 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan İşletme (Uluslararası İşletmecilik) Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.İ.Cemil ULUKAN  
Üye : Prof.Dr.A.Barış BARAZ  
Üye : Yrd.Doç.Dr.Semih KİM ZAN

İmza



Doç.Dr.Fatih FEMİZEL  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdür Vekili



## Yüksek Lisans Tez Özü

# İŞ AHLAKI VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN KÜLTÜRLERARASI BOYUTU: POLONYALI VE TÜRK YÖNETİCİLER ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ÇALIŞMA

**Marta HANCYK BAŞAR**

**Uluslararası İşletmecilik Anabilim Dalı  
Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz 2016  
Danışman: Prof. Dr. İbrahim Cemil ULUKAN**

Bir insanın kabullendiği ahlaki değerlerin ve tutumların, yaşamakta olduğu yakın çevresine yansıdığı bilinmektedir. Günümüzde, özellikle küreselleşme sürecinin getirmekte olduğu olumlu ve olumsuz değişimlerin ışığında, bireylerin davranışları ve sorumlulukları insanların etkileşimi açısından daha önce olmadığı kadar önemlidir.

Günümüzde işletmelerin misyon ve vizyonlarında kâr maksimizasyonuna ilişkin çabalarının dışında, iş yerindeki sağlam ahlaki standartların ve faaliyet gösterilen çevreye anlamlı katkılar sağlıyor olmanın gerekliliği artık yaygın olarak kabul görmektedir. Bununla birlikte, her iki kavramla ilgili sorunların devam ettiği gözlenmektedir. Bu durumun en önemli sebeplerinden biri, farklı kültürlere göre iş ahlakı ve sosyal sorumluluk kavramlarının farklı anlaşılmasıdır. Bunun dışında, genel olarak ana dili İngilizce olan veya Batı kültürüne ait olan ülkelerde etik ve sosyal sorumluluk ile ilgili konuların çok daha yaygın olarak ele alındığı görülmektedir. Dolayısıyla, etik ve sosyal sorumluluk ile ilgili ana dili İngilizce olmayan ülkelerin görüşlerinin arka planda kaldığı akla gelmektedir.

Bu araştırmanın temel amacı, özellikle ulusal kültür boyutları açısından benzerlikler sergileyen Polonya ve Türkiye'nin işletme yöneticilerinin iş ahlakı ve kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili algılamaları ve bakış açılarının benzerlik ve farklılıklarının tespitidir. Bu amaçla, etik ve sosyal sorumluluk alanında daha önce geliştirilmiş olan bir ölçek, 80 işletmede çalışan 104 Polonyalı ve Türk yönetici üzerinde uygulanmış ve her iki ülke yöneticilerinin sözü edilen kavramlar açısından benzer algılamalara sahip olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İş Ahlakı, Kültürel Boyutlar, Polonyalı İşletmeler, Türk İşletmeler

## Abstract

# **INTERCULTURAL DIMENSIONS OF BUSINESS ETHICS AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: A COMPARATIVE STUDY ON POLISH AND TURKISH MANAGERS**

**Marta HANCYK BAŞAR**

**Department of International Business Administration  
Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, July 2016**

**Advisor: Prof. Dr. İbrahim Cemil ULUKAN**

It is widely known that a person's moral beliefs and attitudes are reflected on his or her closest environment. Nowadays, individuals' behaviors and responsibilities are of greater value in terms of human interactions more than ever before, considering the positive and negative changes that globalization brought about.

Nowadays it is believed that companies have a responsibility beyond making a profit and so alike statements can be found in many companies' mission and vision statements. The recognition of ethical standards in the workplace and the promotion of activities aiming at contribution to the environment and societies are no longer collateral issues. Notwithstanding business ethics and corporate social responsibility have been universally accepted, today we are still witnessing ongoing ethical problems. One of its most crucial reasons is different understanding of these concepts varying substantially among countries and cultures. Furthermore, views on ethics and social responsibility are more widespread in Western countries, and the views of the people living in non-English speaking countries on these issues seem to remain undiscovered.

The main purpose of this study is assessing similar features in the points of view of Polish and Turkish managers regarding ethics and social responsibility. As Poland and Turkey share similar cultural features, it is believed that there are indeed common views on ethics and corporate social responsibility within Polish and Turkish managers. A previously developed scale on ethics and social responsibility was used in order to obtain the results from 104 Polish and Turkish managers working in 80 companies.


**Keywords:** Corporate Social Responsibility, Business Ethics, Cultural Dimensions, Polish Companies, Turkish Companies

27/06/2016

### **Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi**

Bu tez/proje çalışmasının bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumunda bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim.

Her hangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.



**Marta HANCYK BAŞAR**

## Teşekkür

Bu tez çalışmasında, Polonya ve Türkiye’den gelen yöneticilerin etik ve sosyal sorumluluk ile ilgili algılamalarının arasında benzer özellikler olup olmadığı incelenmek istenilmiştir.

Öncelikle tez konusunu seçerken isteklerimi göz önünde bulundurup bana yardımcı olan, tez çalışmamın planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren saygıdeğer hocam Prof.Dr. İ. Cemil ULUKAN’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez yazım sürecinde hep yanımda olan, beni destekleyen, motive eden ve deneyimlerini paylaşan sevgili eşim Okan BAŞAR’a yürekten teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak özellikle araştırma kısmında ve işletmelerle temasa geçme aşamasında bana yardım eden ve destekleyen Polonya ve Türkiye’deki bütün yöneticilere ve işletmelere teşekkür etmek isterim. Umarım ki bu araştırmanın sonuçları iki ülke arasındaki ilişkileri güçlendirme ve bu alandaki çalışmalara ipuçları sunma konusunda yardımcı olacaktır.

Marta HANCYK BAŞAR

Eskişehir, 2016

## Özgeçmiş

Marta HANCYK BAŞAR

Uluslararası İşletmecilik Anabilim Dalı  
Yüksek Lisans

### Eğitim

Ls. 2012 Varşova Üniversitesi, Gazetecilik ve Siyasal Bilimler  
Fakültesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü

Lise 2009 Nicolaus Copernicus Yabancı Dil Ağırlıklı Lisesi,  
Varşova

### Kişisel Bilgiler

**Doğum Yeri/ Yılı:** Varşova, 27.06.1990 **Cinsiyet:** Kadın **Yabancı Dil:**  
İngilizce, Türkçe



## İçindekiler

	<u>Sayfa</u>
Jüri ve Enstitü Onayı .....	ii
Öz .....	iii
Abstract .....	iv
Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi .....	v
Teşekkür .....	vi
Özgeçmiş .....	vii
Tablolar Listesi .....	xiii
Şekiller Listesi.....	xv
Kısaltmalar Listesi .....	xvi
Giriş .....	1

### Birinci Bölüm

#### Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı

1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Kavramın Gelişimi .....	5
1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı .....	6
1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi .....	12
2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğuna Yaklaşımlar ve Modeller.....	15
2.1. Klasik ve Modern Yaklaşım .....	15
2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modelleri.....	17
2.2.1. Archie B. Carroll'un sosyal performans modeli.....	17
2.2.2. William C. Frederick'in kurumsal sosyal sorumluluk modeli.....	19
3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanları .....	21
4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Stratejileri.....	22
5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk İle İlişkili Kavramlar .....	24
5.1. Kurumsal Yönetişim.....	25
5.2. Kurumsal Vatandaşlık .....	25
5.3. Sürdürülebilir Kalkınma .....	26
5.4. KSS ve Kurumsal Finansal Performans (KFP) .....	27

<b>6. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Uluslararası Standartları ve Raporlamaları.....</b>	<b>28</b>
<b>6.1. Uluslararası Organizasyonlar Tarafından Gerçekleştirilen Önemli KSS Girişimleri .....</b>	<b>29</b>
<b>6.1.1. ILO Çokuluslu Şirketler ve Sosyal Politika ile İlgili İlkeler Üçlü Bildirgesi.....</b>	<b>30</b>
<b>6.1.2. OECD: Uluslararası Yatırımlar ve Çokuluslu İşletmeler Bildirgesi .....</b>	<b>30</b>
<b>6.1.3. Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi .....</b>	<b>31</b>
<b>6.1.4. Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP) Finans Girişimi.....</b>	<b>31</b>
<b>6.1.5. Avrupa Birliği Avrupa Toplulukları Komisyonu .....</b>	<b>32</b>
<b>6.2. Sivil Toplum Kuruluşları/Hükümet Dışı Organizasyonlar Tarafından Gerçekleştirilen En Başta Gelen KSS Girişimleri.....</b>	<b>32</b>
<b>6.2.1 CERES ilkeleri .....</b>	<b>33</b>
<b>6.2.2 CAUX ilkeleri.....</b>	<b>34</b>
<b>6.2.3 SA8000 Sosyal Sorumluluk Standardı .....</b>	<b>34</b>
<b>6.2.4 Küresel Raporlama Girişimi (GRI) .....</b>	<b>35</b>
<b>7. KSS İle İlgili Gelecek Eğilimleri .....</b>	<b>35</b>

## İkinci Bölüm

### İş Ahlakı

<b>1. Etik, Ahlak ve İş Ahlakı Kavramları.....</b>	<b>38</b>
<b>1.1. Ahlak Kavramı .....</b>	<b>40</b>
<b>1.2. Etik Kavramı .....</b>	<b>41</b>
<b>1.3. Ahlak ve Etik Ayrımı .....</b>	<b>41</b>
<b>1.4. İş Ahlakı Kavramı.....</b>	<b>42</b>
<b>2. İş Ahlakının Kaynağı Olarak Ahlak Bilimi .....</b>	<b>44</b>
<b>3. İş Ahlakın Önemi ve Gelişimi .....</b>	<b>45</b>
<b>3.1. İş Ahlakının Önemi .....</b>	<b>45</b>
<b>3.2. İş Ahlakının Ortaya Çıkış Nedenleri.....</b>	<b>47</b>
<b>3.3. İş Ahlakının Tarihsel Gelişimi .....</b>	<b>48</b>

4. İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk .....	51
5. İşletmelerde İş Ahlakı Uygulamaları.....	54
5.1. Yönetmel Ahlak .....	54
5.2. İşletmelerde İş Ahlakı İlkeleri.....	56
5.3. İş Ahlakının ve Sosyal Sorumluluğun Kurumsallaşması .....	57
5.3.1. İşletmelerde liderlik .....	60
5.3.2. Etik kodlar .....	60
5.3.3. İş ahlakı eğitimi .....	61
5.3.4. Ahlak komitesi .....	62
5.3.5. Ahlak görevlileri ve ombudsmanlar.....	63
5.3.6. İş ahlakı denetimi .....	64

### Üçüncü Bölüm

#### Ulusal Kültürün Nitelikleri, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakının Gelişimi Açılarından Polonya ve Türkiye'deki Durum

1. Polonya ve Türkiye: Ülkelerarası Karşılaştırmalar ve İkili İlişkiler .....	66
1.1. Sosyal ve Coğrafi Nitelikleri Açısından Polonya ve Türkiye .....	67
1.2. Ekonomi ve Ekonomik İlişkileri.....	68
1.3. Diplomatik İlişkiler ve Tarih .....	69
2. Ulusal Kültür Açısından Polonya ve Türkiye.....	71
2.1. Ulusal Kültürün Boyutları.....	72
2.2. Polonya ve Türkiye'nin Kültürel Boyutlarına Göre Karşılaştırılma ...	73
2.2.1. Güç aralığı .....	75
2.2.2. Bireycilik ve toplumculuk .....	77
2.2.3. Erkeksilik ve kadınsılık .....	78
2.2.4. Belirsizlikten kaçınma .....	79
2.2.5. Uzun döneme yönelme.....	81
2.2.6. Hoşgörü-kısıtlama .....	81
3. Polonya ve Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakının Gelişimi.....	82

3.1. Polonya’da Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı Kavramlarının Gelişimi .....	83
3.2. Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı Kavramlarının Gelişimi .....	88
3.2.1. KSS ve iş ahlakı konularında cumhuriyet dönemi öncesindeki gelişmeler .....	89
3.2.2. KSS ve iş ahlakı konularında cumhuriyet döneminde yaşanan gelişmeler .....	90
3.2.3 KSS ve iş ahlakına yönelik bazı inisiyatifler .....	94

#### Dördüncü Bölüm

### Polonyalı ve Türk Yöneticiler Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma: Etiğin ve Sosyal Sorumluluğun Algılanan Rolü

1.Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	99
2.Araştırmanın Kısıtları .....	101
3. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi .....	101
4.Veri Toplama Yöntemi .....	102
5. Anket Formunun Tasarımı ve Özellikleri.....	103
6.Araştırmanın Hipotezleri.....	105
7. Verilerin Analizi ve Bulgular .....	108
7.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı .....	114
7.1.1. Katılımcıların ülkeye göre dağılımı.....	115
7.1.2. Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı .....	115
7.1.3. Katılımcıların yaşa göre dağılımı .....	116
7.1.4. Katılımcıların işletmede çalışma süresine göre dağılımı .....	117
7.1.5. Katılımcıların işletmedeki pozisyonuna göre dağılımı .....	118
7.1.6. Yöneticilerin eğitim derecelerine göre dağılımı .....	119
7.1.7 Yurtdışında çalışma deneyimine göre katılımcıların dağılım .....	120
7.1.8. Katılımcıların sektör gruplarına göre dağılımı .....	120
7.2. Hipotezlerin Testi .....	122

7.2.1. Ülke faktörü.....	122
7.2.2. İdealizm ve rölativizmin ölçeklerin PRESOR ölçeği ile ilişkileri .....	123
7.2.3. Demografik özelliklerine göre Polonya ve Türkiye arasındaki farklılıklar .....	125
7.2.3.1. Sektör değişkeni .....	126
7.2.3.2 Cinsiyet değişkeni.....	128
7.2.3.3. Yaş değişkeni .....	130
7.2.3.4. Eğitim derecesi değişkeni .....	132
7.2.3.5. İşletmede çalışma süresi değişkeni .....	134
7.2.3.6. Yurtdışında çalışma deneyimi değişkeni .....	136
7.2.3.7. İşletmedeki pozisyon değişkeni.....	137
Sonuç ve Öneriler .....	140
Ek.1. Anket Formu.....	145
Kaynakça.....	148

## Tablolar Listesi

### Sayfa

Tablo 1. Sosyal ve Coğrafi Verilere Göre Polonya ve Türkiye .....	67
Tablo 2. Ekonomik Verilere Göre Polonya ve Türkiye .....	68
Tablo 3. Düşük ve Yüksek Güç Mesafesi Olan Ülkeler Arasındaki Farklar .....	76
Tablo 4. Erkeksi ve Kadınsı Kültürlerde Değerler .....	79
Tablo 5. Düşük ve Yüksek Belirsizlikten Kaçınma Açısından Kültürlerde İnanç ve Değerler .....	80
Tablo 6. İş Dünyasına Göre KSS Liderleri .....	95
Tablo 7. Halk Gözünde KSS Liderleri .....	96
Tablo 8. Halk Gözünde En Başarılı KSS Projeleri .....	96
Tablo 9. PRESOR'un Boyutları, Güvenilirlik ve Faktör Yükleri .....	109
Tablo 10. İdealizm ve Rölativizm Alt Boyutlarının Güvenilirliği ve Faktör Yükleri .....	110
Tablo 11. PRESOR'un Birinci Boyutunun Güvenilirliği ( $\alpha$ ) .....	111
Tablo 12. PRESOR'un Birinci Boyutunun Öğelerine İlişkin İstatistikler .....	111
Tablo 13. PRESOR'un İkinci Boyutunun Güvenilirliği ( $\alpha$ ) .....	112
Tablo 14. PRESOR'un İkinci Boyutunun Öğelerine İlişkin İstatistikler .....	112
Tablo 15. İdealizm Ölçeğinin Güvenilirliği ( $\alpha$ ) .....	112
Tablo 16. İdealizm Ölçeğinde Yer Alan Öğelere İlişkin İstatistikler .....	113
Tablo 17. Rölativizm Ölçeğinin Güvenilirliği ( $\alpha$ ) .....	113
Tablo 18. Rölativizm Ölçeğinde Yer Alan Öğelere İlişkin İstatistikler .....	114
Tablo 19. Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı .....	116
Tablo 20. Katılımcıların İşletmede Çalışma Süresine Göre Dağılımı .....	117
Tablo 21. Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonuna Göre Dağılımı .....	118
Tablo 22. Yöneticilerin Eğitim Derecelerine Göre Dağılımı .....	119
Tablo 23. Katılımcıların Sektör Gruplarına Göre Dağılımı .....	121
Tablo 24. Polonyalı ve Türk Yöneticilerin PRESOR_1 Faktör, PRESOR_2 Faktör, İdealizm ve Rölativizm Boyutları İçin Betimsel İstatistikler .....	123
Tablo 25. Bağımsız Örneklem İçin T-Testi .....	123
Tablo 26. PRESOR_1 Faktör, PRESOR_2 Faktör, İdealizm ve Rölativizm Boyutlarının Korelasyonları İçin Betimsel İstatistikler .....	124

<b>Tablo 27. PRESOR_1 Faktör, PRESOR_2 Faktör, İdealizm ve Rölativizm Boyutları Arasındaki Korelasyonlar .....</b>	<b>124</b>
<b>Tablo 28. Polonyalı Ve Türk Yöneticilerin Çalıştıkları Sektöre Göre, PRESOR_1, PRESOR_2, İdealizm ve Rölativizm Boyutları İçin Betimsel İstatistikler .....</b>	<b>126</b>
<b>Tablo 29. Polonya ve Türkiye Örneklemi İçin ANOVA Testi .....</b>	<b>127</b>
<b>Tablo 30. PRESOR'un İkinci Boyutu İçin Sektör Gruplarına Göre Çoklu Karşılaştırmalar (Tukey HSD).....</b>	<b>127</b>
<b>Tablo 31. Polonyalı ve Türk Yöneticilerin PRESOR_1 Faktör, PRESOR_2 Faktör, İdealizm ve Rölativizm Boyutları İçin Betimsel İstatistikler .....</b>	<b>129</b>
<b>Tablo 32. Bağımsız Örneklem İçin T-Testi .....</b>	<b>129</b>
<b>Tablo 33. Polonyalı ve Türk Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre, PRESOR_1, PRESOR_2, İdealizm ve Rölativizm Boyutları İçin Betimsel İstatistikler .....</b>	<b>130</b>
<b>Tablo 34. Polonya ve Türkiye Örneklemi İçin ANOVA Testi .....</b>	<b>131</b>
<b>Tablo 35. PRESOR'un İkinci Boyutu İçin Yaş Gruplarına Göre Çoklu Karşılaştırmalar (Tukey HSD).....</b>	<b>131</b>
<b>Tablo 36. Polonyalı ve Türk Yöneticilerin Eğitim Derecesine Göre, PRESOR_1, PRESOR_2, İdealizm ve Rölativizm Boyutları İçin Betimsel İstatistikler .....</b>	<b>133</b>
<b>Tablo 37. Polonya ve Türkiye Örneklemi İçin ANOVA Testi .....</b>	<b>134</b>
<b>Tablo 38. Polonyalı ve Türk Yöneticilerin İşletmede Çalışma Sürelerine Göre, PRESOR_1, PRESOR_2, İdealizm Ve Rölativizm Boyutları İçin Betimsel İstatistikler .....</b>	<b>135</b>
<b>Tablo 39. Polonya ve Türkiye Örneklemi İçin ANOVA Testi .....</b>	<b>136</b>
<b>Tablo 40. Polonyalı ve Türk Yöneticilerin PRESOR_1 Faktör, PRESOR_2 Faktör, İdealizm ve Rölativizm Boyutları İçin Betimsel İstatistikler .....</b>	<b>137</b>
<b>Tablo 41. Bağımsız Örneklem İçin T-Testi .....</b>	<b>137</b>
<b>Tablo 42. Polonyalı ve Türk Yöneticilerin İşletmede Çalıştıkları Düzeye Göre, PRESOR_1, PRESOR_2, İdealizm ve Rölativizm Boyutları İçin Betimsel İstatistikler .....</b>	<b>138</b>
<b>Tablo 43. Polonya ve Türkiye Örneklemi İçin Anova Testi .....</b>	<b>138</b>

## Şekiller Listesi

### Sayfa

Şekil 1. Carroll'un Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi .....	11
Şekil 2. Uluslar arası Organizasyonlar Tarafından Gerçekleştirilen Başta Gelen KSS Girişimleri .....	29
Şekil3. Sivil Toplum Kuruluşları/Hükümet Dışı Organizasyonlar Tarafından Gerçekleştirilen Başta Gelen KSS Girişimleri .....	33
Şekil 4. İş Ahlakının Kurumsallaşması .....	59
Şekil 5. Hofstede'nin Kültürel Boyutlarına Göre Polonya ve Türkiye .....	75
Şekil 6. Katılımcıların Ükelere Göre Dağılımı .....	115
Şekil 7. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı .....	116
Şekil 8. Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı .....	117
Şekil 9. Katılımcıların İşletmede Çalışma Süresine Göre Dağılımı .....	118
Şekil 10. Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonuna Göre Dağılımı.....	119
Şekil 11. Yöneticilerin Eğitim Derecelerine Göre Dağılımı .....	120
Şekil 12. Yurtdışında Çalışma Deneyimine Göre Katılımcıların Dağılımı .....	120
Şekil 13. Katılımcıların Sektör Gruplarına Göre Dağılımı .....	121
Şekil 14. PRESOR_ 2 Faktör İle İlgili Sorularında Sektörler Arasında Ortalama Skor Farkı .....	128
Şekil 15. PRESOR_ 2 Faktör İle İlgili Sorularında Yaş Grupları Arasında Ortalama Skor Farkı .....	132



## Kısaltmalar Listesi

<b>AB</b>	Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>Ar-Ge</b>	Araştırma-Geliştirme
<b>BM</b>	Birleşmiş Milletler
<b>BNV</b>	Beyaz Nokta Vakfı
<b>CEO</b>	Chief Executive Officer
<b>CERES</b>	Coalition For Environmentally Responsible Economics
<b>EBEN</b>	European Business Ethics Network
<b>EDMER</b>	Etik Değerler Merkezi Derneği
<b>GRI</b>	Küresel Raporlama Girişimi
<b>GSYİH</b>	Gayri safi yurt içi hasıla
<b>GSYİH SAGP</b>	Gayri safi yurt içi hasıla Satın Alma Gücü Paritesi
<b>ILO</b>	Uluslararası Çalışma Örgütü
<b>INCR</b>	Investor Network on Climate Risk
<b>İĞİAD</b>	İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği
<b>KALDER</b>	Türkiye Kalite Derneği
<b>KFP</b>	Kurumsal Finansal Performans
<b>KOBİ</b>	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
<b>KSS</b>	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
<b>NATO</b>	Kuzey Atlantik Antlaşma Teşkilatının
<b>OECD</b>	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
<b>PERYÖN</b>	Türkiye Personel Yönetimi Derneği
<b>PRESOR</b>	Etiğin ve Sosyal Sorumluluğun Algılanan Rolü
<b>SAI</b>	Social Accountability International
<b>SSCB</b>	Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
<b>TEDMER</b>	Türkiye Etik Değerler Merkezi Vakfı
<b>TKYD</b>	Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
<b>TSHD</b>	Toplumsal Saydamlık Hareketi Derneği
<b>TÜĞİAD</b>	Türkiye Genç İşadamları Derneği
<b>TÜSİAD</b>	Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
<b>TÜİK</b>	Türk İstatistik Kurumu
<b>TÜSEV</b>	Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı
<b>UNEP</b>	Birleşmiş Milletler Çevre Programı
<b>WBCSD</b>	Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi

## Giriş

İş ahlakı ve sosyal sorumluluk özellikle 1950'li yıllardan sonra işletmelerin gündemlerinde önemli yer tutmaya başlamıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ve iş ahlakı işletmecilik bağlamında sıklıkla kullanılan iki kavram haline gelmiştir. Küreselleşen dünyada, gerek ulusal gerekse uluslararası seviyede, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ve iş ahlakı arasındaki ilişkilerin daha yoğun tartışıldığı görülmektedir. Bu durumun temel nedenleri arasında insanların eğitim, refah ve çeşitli konulara ilişkin farkındalığının artışı (paydaşların önemi), teknolojinin gelişimi ve iletişim kanallarının artışı gösterilebilir.

Kuşkusuz, sosyal sorumluluk ve ahlakın, insanlar arasındaki ilişkiler ve de insanların işletmelerden beklediği davranışlar açısından çok önemli olduğu söylenebilir. Kurumsal sosyal sorumluluk; özellikle bir işletmenin saygınlığı, şeffaflığı, uzun vadeli yatırımlarının değeri, üretim ve hizmet kalitesi ile potansiyel işgücü gibi faktörler açısından artık çok kritik bir kavramdır. Ayrıca, günümüzde iş ahlakı ve sosyal sorumluluk kapsamındaki uygulamalar, hükümetlerin ve uluslararası örgütlerin desteği ile birlikte çok cazip hale gelmeye başlamıştır. Dolayısıyla, iş ahlakı ve sosyal sorumluluğun işletmenin uzun vadeli amaçları, stratejileri ve politikaları açısından önemli rol oynadığı söylenebilir.

Günümüzde, büyük ölçekli işletmelerin faaliyetlerini takip etmek ve sorgulamak hiç olmadığı kadar kolaydır. Artık işletmelerin performansları özellikle uluslararası standartlara göre değerlendirilmektedir. Son 30 yıl içerisinde, finans, çevre, iş sağlığı ve güvenliği gibi alanları ilgilendiren ve dünya çapında bilinen skandalların ortaya çıkmasının neticesinde, çok uluslu şirketlere güvenin sarsılması, yöneticilerin dürüstlüğü ve adilliği hakkındaki şüpheler, ahlaki değerlerin ve işletmelerin farklı gruplara ve çevreye karşı sorumluluklarının neler olduğunun yeniden tanımlanmasına yol açmıştır.

İş ahlakı ve KSS kavramlarının önemi tüm dünyada kabul edilmesine rağmen, bu konular etrafındaki sorunların devam ettiği gözlenmektedir. Bu durumun sebeplerinden biri, özellikle işletmelerin üstlenmesi gereken sorumluluklar konusunda belirsizliklerin ve kavram karışıklıklarının yaşanmasıdır. Sağlam bir kılavuzun yokluğunda, işletmeler

sık sık kendi stratejileriyle uyumlu olmayan projeleri gerçekleştirmeye kalkışmaktadır. Bunun dışında, KSS'un asıl öneminin dile getirilmediği, anlaşılmadığı veya salt kazanç ve çıkar açısından değerlendirdiği için, bazı işletmelerde sorumlu sıfatı altında sorumsuz ve etik olmayan faaliyetler yürütülmektedir. Ancak KSS ve iş ahlakı ile ilgili konularda sorunların yaşanmaya devam etmesinin belki de en önemli sebebi, kültürler arasındaki farklılıklardır. İlk bakışta, işbirliği yapma arzusundaki ülkeler arasında, fiziksel sınırlar dışında başka engel kalmadığı görülmektedir. Ancak küreselleşme süreci, sunmuş olduğu üstünlüklerin yanında önemli problemlerin ortaya çıkışına da sebep olmuştur. Şüphesiz, günümüzde en ciddi sorunlardan biri, 1990'lı yıllarda Samuel Huntington'un dile getirdiği "medeniyetler çatışması" dır. Medeniyetlerin çatışmasına ne kadar evrensel bakılsa da, kültürler arasındaki çelişkiler ve yaşanan anlaşmazlıklar iş dünyası başta olmak üzere çok net bir şekilde gözlemlenebilmektedir. Belli bir toplumun ve iş dünyasının inandığı değerleri anlamadan değerlendirmek, bugüne kadar çok sayıda ciddi kültürel anlaşmazlığa sebep olmuştur. Aynı şekilde, bir toplumun ahlaka ve sosyal sorumluluğa bakışını bilmeden belli kuralların empoze edilmesi, işbirliğine yönelmekten ziyade iki kültürün birbirinden daha fazla uzaklaşmasına neden olabilmektedir.

Dolayısıyla, küreselleşme sürecinde yeni boyutlar kazanan işletmeler, uluslararası pazarlarda faaliyet göstermek için kendi stratejilerinde "kültürel nitelikleri" dikkate almak zorunda kalmaktadır. Zira, KSS ve iş ahlakı ile ilgili kavramların özellikle ulusal seviyede nasıl uygulandığını anlamak son derece önemlidir. Genel olarak ana dili İngilizce olan veya Batı kültürüne ait olan ülkelerde etik ve sosyal sorumluluk ile ilgili konuların çok daha yaygın olarak ele alındığı görülmektedir. Dolayısıyla, etik ve sosyal sorumluluk ile ilgili ana dili İngilizce olmayan ülkelerin görüşlerinin arka planda kaldığı akla gelmektedir. İş ortamlarında KSS ve ahlak ile ilgili kavramlara yaklaşım, ülkeler arasındaki ilişkiler açısından yepyeni boyutların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir.

Bu çalışmanın amacı, ana dili İngilizce olmayan ve ilk bakışta özellikle din ve kültür açısından birbirine uzak olan iki ülke, Polonya ve Türkiye'de iş ahlakı ve sosyal sorumluluk ile ilgili bakış açıları ve algılamaların karşılaştırılmasıdır. İki ülke arasındaki ekonomik, sosyal, kültürel ve genel anlamda jeopolitik benzer ve farklı yönleri inceledikten sonra, Polonya ve Türkiye'nin bir takım benzer özelliklerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, bu çalışmada, kültürel açıdan benzer özellikler

taşıyan iki ülkenin etik ve sosyal sorumluluk konularında da benzer görüşleri paylaşıp paylaşmadıkları tespit edilmeye çalışılmaktadır. Ayrıca, Polonyalı ve Türk yöneticilerin iş ahlakı ve sosyal sorumluluğu kapsayan sorulara verdikleri cevaplardan yola çıkarak, iki ülkenin ilişkileri açısından önerilerde bulunmak amaçlanmaktadır. Araştırma kapsamında Polonyalı yöneticiler ve Türk yöneticilerden oluşan 104 kişiden alınan cevaplar sonucunda, daha önceki çalışmalarda öne çıkan kuramlar ve hipotezlerin değerlendirilmesi de yapılmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde, KSS kavramının tarihsel gelişimi ve günümüzde hangi temalar üzerine yoğunlaştığı ele alınmaktadır. Kavramda yaşanan değişimi daha açık bir şekilde betimleyebilmek üzere, klasik ve modern olmak üzere, iki yaklaşım sunulmaktadır. Bunun dışında, KSS kavramını ve önemini tasvir etmek üzere, en yaygın KSS modelleri açıklanmaktadır. KSS'un çok boyutlu özellikleri, KSS'un küreselleşme süreci ile birlikte ne kadar paralel geliştiğini göstermektedir. Dolayısıyla, KSS ile ilişkili sürdürülebilir kalkınma ve kurumsal finansal planlama gibi kavramlar da bu bölümde ele alınmaktadır. Son olarak, KSS'un pratik boyutu, günümüzdeki eğilimleri ve işletmelerin bu kavramı stratejilerine nasıl dahil ettikleri bu bölümde ele alınmaktadır.

İkinci bölüm, insanın dünyaya bakışını etkileyen en önemli faktörlerden biri olan ahlak kavramını ele almaktadır. Ahlak anlayışı, bireylerden örgütlere ve toplumlara kadar farklılık göstermektedir. Bununla birlikte, daha evrensel bir bakış elde etmek üzere ilk olarak etik, ahlak ve iş ahlakı arasındaki ilişkiler açıklanmaktadır. Bunun yanı sıra, bu çalışmanın ana temalarından biri olan iş ahlakının ortaya çıkışının nedenleri, tarihsel gelişimi ve bu kavrama verilen önem ikinci bölümde daha ayrıntılı olarak ele alınmaktadır. Bunun dışında, iş ahlakı ile sosyal sorumluluk arasındaki ilişkiler ve günümüzde bu iki kavramın beraber düşünülmesinin nedenleri tartışılmaktadır. İşletmelerde karar verme sürecinde ahlakın rolü, iş ahlakı ve sosyal sorumluluğun pratik uygulamalarını göstermek amacıyla, bu iki kavramın kurumsallaşması detaylı olarak ele alınmaktadır. Son olarak bu bölümde adaletli ve kalıcı iş prensiplerinin sürdürülmesinin önemine değinilmektedir.

Üçüncü bölüm, araştırma için seçilen Polonya ve Türkiye arasındaki benzer ve farklı özelliklerin sunulması ile başlamaktadır. Ekonomik, sosyal ve jeopolitik açıdan iki

ülkenin karşılaştırılmasının yetersiz kalacak olmasından hareketle, Polonya ve Türkiye, akademik ve iş dünyasında iyi bilinen Geert Hofstede'nin ulusal kültürün boyutları açısından da ele alınmaktadır. Üçüncü bölümün ikinci kısmında, Polonya ve Türkiye'de iş ahlakı ve sosyal sorumluluk kavramlarının gelişimi ve uygulamaları tanıtılmaktadır.

Dördüncü ve son bölümde, Polonyalı ve Türk yöneticilerin etik ve sosyal sorumluluk ile ilgili görüşleri karşılaştırılmaktadır. İki ülke arasındaki jeopolitik ve kültürel benzerliklerden yola çıkarak, etik ve sosyal sorumluluğa dair bakışların da iki ülke yöneticileri arasında benzerlik göstereceği, çalışmanın temel hipotezi olarak geliştirilmiştir. Bunun dışında, etik ve sosyal sorumluluk alanlarında daha önce yapılmış benzer çalışmalar dikkate alınarak, yöneticilerin demografik özelliklerine göre verdikleri cevaplar değerlendirilmektedir. Araştırmanın hipotezlerini doğrulamak için daha önce geliştirmiş bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekten yola çıkılarak hazırlanan anket, demografik özellikler, etğin ve sosyal sorumluluğun algılanan rolü, idealizm ve rölativizm olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Anketin tasarımı, araştırmanın örnekleme, en önemli kısıtları ve verilerin toplanması bu bölümde açıklanmaktadır. Ayrıca, araştırmanın ana ve yan hipotezlerinin test edilmesi için kullanılan araştırma yöntemi ve istatistiksel analizler bu bölümde ele alınmaktadır.

## Birinci Bölüm

### Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı

#### 1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Kavramın Gelişimi

Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) işletmelerin varoluşu kadar eskidir. Geçmişte sosyal sorumluluğa dönük faaliyetler aynı ifade ile tanımlanmamış olsa bile, iş yönetiminde en yeni ‘‘eski’’ fikir olarak bilinmektedir (Blowfield ve Murray, 2008:36).

KSS’u incelediğimiz zaman, işletme ile toplum arasındaki daha makro seviyedeki ilişkilere odaklanmak son derece önemlidir. Zira, bir işletme belirli şartlar ve belirli bir çevre içerisinde performans göstermektedir. İşletme ve toplum her zaman birbirini karşılıklı olarak etkiler. Bir işletmenin başarısında belirleyici olan, toplumun üretilen ürünlere olan talebinin arttırılması ve böylelikle daha fazla ürün satılması değildir. Her şeyden önce insanlar için içinde yaşanılan toplumun iyiliği şarttır. Dolayısıyla, toplumun iyiliği için, eğitim ve sağlık hizmetleri gibi alanlarda güçlü bir altyapı sağlamak son derece önemlidir. Aynı şekilde, bireylere iş yerleri ve servet yaratma fırsatları temin edebilmek için, toplumun başarılı bir iş dünyasına ihtiyacı vardır. (Porter ve Kramer, 2006). Karşılıklı bağımlılık olmadığı sürece, KSS’un en doğru şekilde nasıl uygulanabileceğine dair tartışmalarda herhangi bir ortak noktaya varılamayacaktır. Antik Yunan filozofu Aristo; bireyin, yaşadığı ortam ve çevresinden ayrılamaz olduğuna ve bu bağlantının bir ferдин ahlakı için gerekli bir faktör olduğuna inanmaktadır (McAfee, 2000:3’ten aktaran Balmer vd., 2007:8-9).

Yüzyıllardır işletmelerin; karlılığını arttırmasının ötesinde, topluma karşı bazı sorumluluklarının da olduğuna dair fikirler mevcuttur (Carroll ve Shabana, 2010:85). Fakat günümüzde incelenmekte olan sorulardan biri, ‘‘İşletmeler tam olarak hangi konularda ve ne kadar sorumlu olmalıdır?’’ sorusudur.

20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren işletmelerin faaliyet gösterdiği çevre ve diğer koşullar daha önce hiç olmadığı kadar karmaşık hale gelmeye başlamıştır. Küreselleşmenin getirmiş olduğu değişimler, özellikle uluslararası pazarın ve ticaretin öneminin artması, yeni bilgi ve teknoloji yöntemlerinin hayata geçmesi, rekabetin uluslararası hale gelmesi ve paydaş alanının genişlemesi (ulusal paydaşlar yanında, çok uluslu paydaşların da ortaya çıkışı), işletmeler için dış dünyaya açılmayı kaçınılmaz

hale getirmiştir. İnsanların yeni talep ve gereksinimleri; dışsallığın olumlu ve olumsuz etkilerinin daha iddialı olması (örn. çevre ve yeni teknolojiler ile ilgili) önemli sorunların ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

Günümüzde, küreselleşmenin getirmiş olduğu yeni bir düzen ve çoğulcu bir ortam hüküm sürmektedir (Freeman ve Liedtka, 1991:44). Bu yeni koşullar çerçevesinde işletmelerin üstlenmesi gereken sorumlulukların yeniden tanımlanması gereklidir. Dikkat edilmesi gereken yeni unsurlar arasında ulusal ve uluslararası paydaşlar, hayırsever veya kâr amacı gütmeyen örgütler ve de sivil toplum kuruluşları vardır. Yeni faktörler söz konusu olduğunda, sürdürülebilir kalkınma, çevre yönetimi, insan ve hayvan hakları, gelecek nesillerin yaşam koşulları gibi unsurlar da dikkate alınmak zorundadır.

KSS'un kritik öneme sahip bir konu olduğunu düzenli olarak yapılan araştırmalar göstermektedir. Aspen Enstitüsü tarafından yayımlanan ve dünya genelindeki işletme okullarının programlarını inceleyen bir araştırmaya göre, 2001-2011 yılları arasında, iş ve toplum ile ilgili dersleri gerektiren işletme yüksek lisans programlarının okutulma yüzdesi %34'ten %79'a çıkmıştır. Tüketicilerin gereksinimleri söz konusu olduğu zaman ise, KSS faaliyetleri için önemli mesajlar çıkarılabilmektedir. Nielsen Şirketi tarafından 2014 yılında, 60 ülkede 30 bin müşteriden daha fazlası ile yürütülmüş olan Nielsen Küresel Anketine göre, tüketicilerin %55'i, sosyal ve çevresel konulara olumlu bakan şirketlerin ürünleri için daha fazla para ödemeye hazırdırlar.

Özetle, KSS konseptinin, birçok bilim dalının ilgi alanına girmesi (stratejik yönetim, işletmecilik, pazarlama, etik, felsefe, sosyoloji, psikoloji, örgütsel davranış) ile birlikte, KSS için 21.yüzyıl anlayışına uygun yeni bakış açılarının getirilmesi oldukça önemlidir.

### **1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı**

KSS kavramı, bireysel, yönetsel/örgütsel ve toplumsal sorumluluğa bakışı bir araya getirmektedir. Türkçe Sözlükten (1998 Cilt 2:2013) aktaran Torlak (2012:3), sorumluluğun tanımını şu şekilde ele almaktadır: “Sorumluluk, kişinin kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi; mesuliyet.” Başka bir deyişle, her birey kendi davranışlarından ve bunların sonuçlarından sorumludur. Dolayısıyla, sorumlu davranabilmek veya sorumluluk

üstlenebilmek için bir bireyin akıllı olması, aklını kullanma yeteneğine sahip olması ve özgür iradesini bilinçli kullanabilmeye ehliyetli olması gerekmektedir (a.g.e., 4). Her insan; bireysel sorumluluklarından çıkarak, yaşamakta olduğu aile, topluluk ve toplum açısından, üstlenmesi gereken sorumluluklarının farkına varmalı ve bunları uygulamalıdır. Böylelikle, yaşanan çevreye bakarak bireysel sorumluluk yanında sosyal sorumluluk, görev sorumluluğu veya yönetsel sorumluluktan da bahsetmek mümkündür (a.g.e., 8-12).

Bireysel sorumluluk ile sosyal sorumluluk arasında ince bir çizgi vardır. İkisinin yollarının kesiştikleri kabullenilebilir. Başka bir deyişle, bir ferdin çevresine karşı üstlenmesi gereken sorumluluk, aynı zamanda topluma karşı sorumluluğunun başlangıç noktası olarak düşünülebilir (Torlak, 2012:10). İnsan ne kadar toplumsal bir varlık olursa, hareketleri de o kadar bütün toplumu etkileyebilir. Her gün gözlemlendiği gibi, insanların tavırları, seçenekleri, yaşam tarzları bütün toplumu her düzeyde etkilemektedir. Gerek aile ve iş ilişkilerinde, gerekse yol ve trafik kurallarında, beslenme tarzında veya çevre kirliliğinde, bireyin sorumluluklarının kritik payı vardır. Toplum açısından ise sorumluluklar üzerinde bir dengeye varmak; bireylerin sorumluluklarını, rollerini ve görevlerini ortak paydaya getirmek demektir. Ayrıca, bireysel ve sosyal sorumluluklar; toplumdan topluma kültürden kültüre değişebiliyor olsa bile, genel olarak bu ikisinin birlikte değerlendirilmesi gerektiğine inanılmaktadır (a.g.e., 11).

Bir kurumun/örgütün, bireysel sorumlulukların yanında, performans ve görev ile ilgili belli sorumlulukları vardır. Dolayısıyla, yöneticinin sorumluluklarının “sosyal yönü” de vardır. Yöneticinin, iç/ dış paydaşlar ve hissedarlar arasında arabulucu olarak ve aynı zamanda da toplumun bir üyesi olarak üstlendiği rol de bir kurum açısından çok önemlidir. Başka bir deyişle; günümüz işletmelerinde, işletmelerin sorumluluklarının belirlenmesinde ve mevcut olan sorumlulukların gözden geçirilmesinde profesyonel yöneticilerin yetkili olduklarını söylemek mümkündür (McHugh, 1992:37’den aktaran Torlak, 2012:12).

İş hayatında ise sosyal sorumluluk kavramı başka bir açıdan daha değerlendirilmektedir. KSS ile daha önceki sorumluluk kavramları arasındaki fark, KSS’un bireysel bakış ile sınırlandırılmamasıdır. Geçmiş çağlarda (özellikle 19. ve 20. yüzyıldan itibaren)



işletmelerin hayırseverlik ile ilgili işlerinin önemi vurgulanmakta, belli yöneticilerin ve liderlerin kültüre ve topluma yapmış olduğu katkı ve bağışlar ortaya konulmakta idi (Andrew Carnegie gibi). Fakat günümüzde, bu tip eylemlerin sırf hayırseverlik ve topluma katkı sağlaması yönü ile değil, sosyal sorumluluk bilinci ile yönetim uygulamalarını da etkilemesi gerektiğinden bahsedilmektedir (Blowfield ve Murray, 2008:56). Davis; sosyal sorumluluğun bireylerin eylemlerinin dışına çıkarak bütün kurumu kapsamı gerektiğini öne süren, KSS konusunda en etkileyici kuramcılardan biridir. Davis'in savunmuş olduğu bu görüş, KSS'larının neler olduğu, kurumların kime karşı ve nasıl sorumlu olabileceklerine dair yeni bir tartışmanın başlamasına yol açmıştır (a.g.e., 56). Böylelikle KSS, işletmelerin kendinden ve elde edecekleri kârdan daha fazla konuşulur hale gelmiştir (Öztürk, 2013:3). KSS'un tanımı bugünkü anlamı ile yaklaşık olarak 1970'lerin başından beri yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu kavram, özellikle kurumların/işletmelerin uluslararası ve küresel etkinlikleri açısından tüm dünyada yayılmıştır (a.g.e., 3). Özellikle 1950'li yıllar itibariyle araştırılmakta olan KSS kavramı, daha önce olmadığı kadar geniş faktörlerden oluşan bir yelpazeyi kapsamaya başlamıştır. Küreselleşme ve pazarların uluslararası hale gelmesi gibi faktörlerin sonucunda, günümüzde kurumların bütün iç ve dış paydaşlarına ve faaliyet gösterdikleri çevreye karşı sorumluluklarının ve yükümlülüklerinin sayısı gittikçe artmaktadır. Bu yeni sorumlulukların kaynağı; kurumların toplum, sosyal çevre ve doğal çevre üzerinde her zamankinden daha büyük bir etkiye sahip hale gelmiş olmalarıdır (a.g.e., 3).

KSS'u daha iyi anlayabilmek için sorulması gereken iki temel soru vardır. Bu sorulardan birincisi, işletmelerin kime karşı sorumluluk üstlendiği, ikincisi ise işletmelerin hangi konular/alanlar için sorumluluklar taşıdığıdır. Başka bir deyişle, modern KSS konusundaki tartışmaların altında aşağıdaki sorular vardır: "İş adamının topluma karşı borcu nedir?" ve "İşletmelerin, kendi sosyal sorumluluklarını göz ardı etmeye gücü var mıdır?" (Davis, 1960:70-76'dan aktaran Schwartz ve Carroll, 2003:503).

KSS teorileri ve tanımlarında kavramsal belirsizlikler yok değildir. Tek, evrensel, tüm ilişkili çevreler ve iş dünyası tarafından kabul edilen bir tanımlı olmadığı için, bu konuda yapılması gereken faaliyetler ve etkinlikler sık sık soyut kalmaktadır. Tartışmaların çoğunun ilgili kişileri harekete geçmekten ziyade, netliği olmayan, kuramsal seviyede

kaldığından söz edildiği bilinmektedir (örn. Garriga ve Domènec, 2004; McWilliams, vd., 2006; Dunne, 2007).

“Kurumsal sosyal sorumluluk” kavramını ilk defa kitabında kullanan Bowen (1953), sosyal sorumluluğu “her derde deva” olarak görmediğini ama sosyal sorumluluğun işletmeye ileride mutlaka yol göstereceğini vurgulamaktadır (Carroll, 1999:270; Lee, 2008).

Davis, sosyal sorumluluğa dair faaliyetlerden bahsederek, işletmelerin ileride uzun vadeli ekonomik amaçlarını gerçekleştirebileceğinin altını çizmiştir. Davis tarafından ortaya konulduğu kuramın meşruiyet kuramı olarak benimsediğinin altını çizmekte fayda vardır (Öztürk, 2013:20). Ayrıca, Davis sosyal sorumluluğun belirsiz bir fikir olduğunu, fakat yöntem bağlamında ele alınması gerektiğini ifade etmiştir. Bunun dışında, günümüzde “Sorumluluğun Demir Yasası” kavramı ile tanınan Davis, işletmelerin sorumluluklarının onların sosyal gücü ile orantılı olması gerektiğini ifade etmiştir (Davis 1960:71, 73’ten aktaran Carroll, 1999:271). Davis’e göre, kurumlara güç toplum tarafından verilmiştir. Dolayısıyla, eğer kurumlar bu gücü sorumlu bir şekilde kullanmazlarsa, ne devamlılığını ne de varlığını sürdürebilirler (Öztürk, 2013:20).

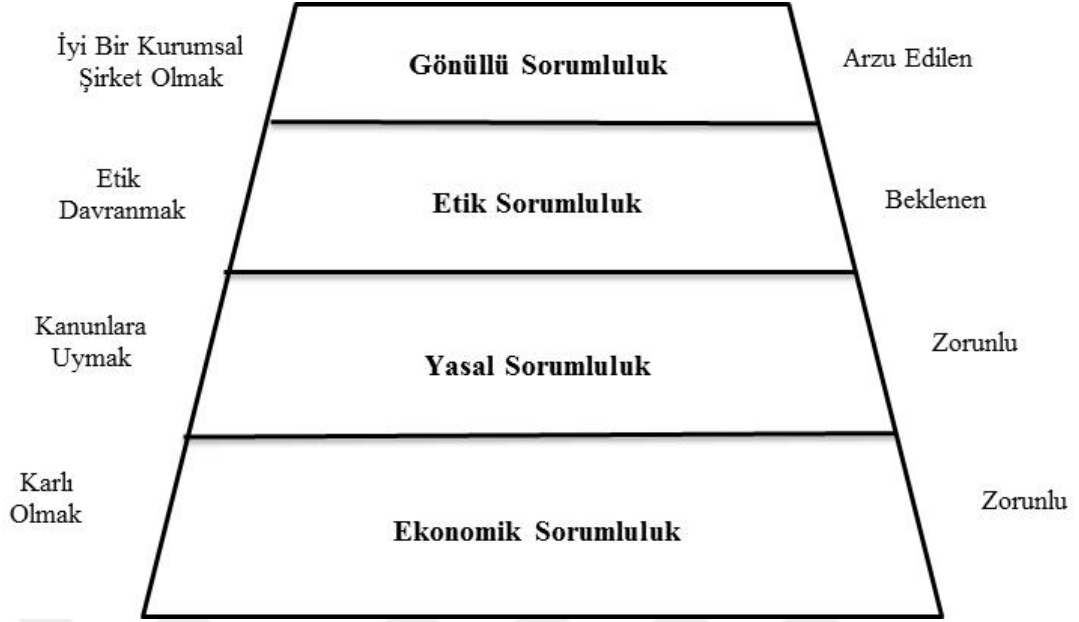
ABD’de kurulmuş olan Ekonomik Gelişme Komitesinin (1970) KSS ile ilgili sunduğu tanımı, üç eş merkezli halka modeline dayanmaktadır. İç halka ekonomik sorumlulukları içermektedir. İşletmenin ekonomik fonksiyonunu etkin olarak yürütmesi için gerçekleştirmesi gereken temel sorumlulukları: ürünler, iş yerleri ve ekonomik kalkınma olarak belirlenmiştir. Orta halka, ekonomik fonksiyonun yerine getirilmesi ile birlikte, işletmenin değişen sosyal değerleri ve öncelikleri de hesaba katmasının gerekli olduğu ifadesini içermiştir. Dolayısıyla, çevre ve çalışan haklarına yönelik sorumluluklarına odaklanmıştır. Dış halka ise, sosyal çevreyi düzeltmek amacıyla (örn. yoksulluğa karşı faaliyetler) işletmelerinin yeni ortaya çıkan toplumsal çevreyi geliştirme sorumluluklarını içermektedir (Ekonomik Gelişme Komitesi, 1971:15’ten aktaran Carroll, 1999:275; Öztürk, 2013:8).

Bahsi geçen tanımlara rağmen, literatürde ve uygulamada en yaygın kabul edilen KSS tanımlarından biri, Archie B. Carroll’un 1979 yılında yapmış olduğu tanımdır (Carroll, 1999, Lee, 2008:59-60, Moura-Leite ve Padgett, 2011:531-532). Carroll’un tanımıyla,

KSS'un daha iyi anlaşılmasının mümkün olduğunu vurgulanmaktadır (Öztürk, 2013:6). Carroll KSS'ğu, ekonomik, yasal, etik ve isteğe bağlı olmak üzere dört ayrı unsurdan oluşan bir kavram olarak tanımlamıştır (Carroll, 1999; 1979; Özgener, 2004; McWilliams ve Siegel, 2001; Arslan ve Berkman, 2009). Yazar'a göre bu dört sorumluluk birbirini dışlamaz. Carroll, özellikle 1991 yılında sunmuş olduğu *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi* yaklaşımına göre; ekonomik, yasal, etik ve gönüllük ile ilgili sorumlulukların aslında birbirine bağlı olduğunu göstermiştir (bkz. Şekil 1). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi, sosyal açıdan sorumlu bir kurumun aynı zamanda kâr elde etmesi, kanunlara uyum sağlaması, etik olması ve iyi bir kurumsal vatandaş olması için çalışması gerektiğini göstermektedir. Piramitte tasvir edilen ekonomik ve yasal sorumlulukları "gereken"; etik olanları "beklenen" ve gönüllük ile ilgili sorumluluklar da "istenen" olarak sınıflandırılmıştır (Carroll, 1991: 39-48; Schwartz ve Carroll, 2003:504).<sup>1</sup> Bununla birlikte, Carroll'un sıraladığı dört sorumluluğun, birbirine bağlı olması ile birlikte, eşit ağırlıklı olmadıklarını ifade edilir (Öztürk, 2013: 19). Piramidin altında yer alan ekonomik performans en temel fonksiyon olarak kabul edilip, piramidin kalan basamaklarında sırayla yasalı, etik ve hayırsever sorumluluklar (en üstteki kısım) yer almaktadır (a.g.e., 6). Piramitte, ekonomik sorumluluklardan hayırsever sorumluluklara, yukarıya doğru hareket ederek, hem ağırlıklarının hem de öneminin azaldığını görmek mümkündür (Tak, 2009; 133'ten aktaran a.g.e., 19).

---

<sup>1</sup>Archie B. Carroll'un konseptleri hakkında daha fazla (örn.): R. E. Reidenbach, D. P. Robin (1991) A Conceptual Model of Corporate Moral Development. *Journal of Business Ethics* 10: 273-284 ; Archie B. Carroll (1993). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management* (2nd ed.) (Cincinnati: South-Western College Publishing), s.34'ten aktaran M.S Schwartz ve Archie B. Carroll (2003) Corporate Social Responsibility: A Three Domain Approach", *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530; Archie B. Carroll (1994), Social issues in management research: Experts' views, analysis and commentary. *Business & Society*, 33, s.290 'dan aktaran Archie B.Carroll,(1999), Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38 (3), Sage Publications Inc., 268-295



**Şekil 1:** Carroll'un Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi

Kaynak: Carroll, 1991:42'den aktaran Öztürk ve Öktem, 2016:137

Günümüzde KSS'un tanımını ve anlayışını etkileyen, muhtemelen en önemli faktörlerden biri de küreselleşmedir. KSS'ü etkileyen faktörler belli bir sıraya veya düzene göre konulacak olursa, bunlar içsel ve dışsal tetikleyici faktörler olarak sınıflandırılabilir. İçsel faktörler bir ülkenin dinamiği ile ilgiliyken, dışsal faktörler küresel özellik taşımaktadır. Bu faktörler arasında kültürel gelenekler, politik reformlar, sosyo-ekonomik öncelikler, kurumsal yönetim boşlukları, krize verilen tepki, pazara ulaşım, uluslararası standardizasyon, yatırım teşvikleri, paydaşlarının etkisi ve tedarik zinciri vardır (Gürol, Büyükbacı, Bal ve Belkin, 2010:154-155'ten aktaran Öztürk, 2013:64-65).

Dünya çapında bilinen şirketlerden (PricewaterhouseCoopers', Procter & Gamble, Body Shop, IBM gibi) uluslararası örgütlere ve organlara kadar (örn. Avrupa Komisyonu, Dünya Bankası, Uluslararası Çalışma Örgütü, Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi) KSS'un tanımı ve konsepti konusunda ortak noktalar vardır: Etik temellere dayanarak, işletmenin kâr maksimizasyonu dışında da ek sorumlulukları olmalıdır; bunlar, işletme ile toplum arasındaki ilişkilerden kaynaklanan sorumlulukları, çevre sorunlarını ve iç ve dış paydaşların gereksinimlerini kapsamalıdır. Örneğin, Avrupa Komisyonu, KSS kavramını şu şekilde tanımlamıştır: "toplumu etkilemek üzere gerçekleştirilen sorumluluk girişimleri" (Öztürk, 2013:4). Dünya Sürdürülebilir

Kalkınma İş Konseyi (WBCSD)'ne göre ise, KSS'un esnasında, kurumların ve toplumun birbirlerini karşılıklı etkilemesi gereksinimi vardır. Dolayısıyla, Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi'nin resmi web sitesine göre kurumsal sosyal sorumluluk: "İş dünyası tarafından çalışanların, onların ailelerinin, halkın ve tüm toplumun hayat standardını yükseltip ekonomik kalkınmaya katkı sağlamaya yönelik verilmiş bir taahhüttür" (a.g.e., 4)<sup>2</sup>.

Bu çalışmada, özellikle Carroll'un dört aşamalı modelini temel alması ve konuyla ilgili günümüzdeki gelişmeleri yansıtmasından dolayı Aktan ve Vural (2007:4)'ın KSS tanımının esas alınması uygun görülmüştür. Bu tanıma göre KSS "var olan iş organizasyonlarında – kamu kuruluşları veya hükümet dışı organizasyonlar, kâr amacı güden bir şirketler – tüm iç ve dış paydaşlara etik ve sorumlu bir şekilde yaklaşılmasını, kararların bu yönde alınmasını ve uygulamaya geçirilmesini ifade eder.

## **1.2.Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi**

KSS ile ilgili ilk görüşlerin geçmişi, 20. yüzyılın başlangıcına kadar gitmesine rağmen (örn. Frederick, 1994; Lee, 2008; Blowfield ve Murray, 2008), günümüzdeki anlamıyla sosyal sorumluluğun ilk eser ve düşünce akımları 1950'li yıllar itibariyle ortaya çıkmaya başlamıştır.

1950'li yıllarda, daha çok "sosyal sorumluluk" ifadesi tercih edilmekteydi (Carroll, 1999: 269-270). Fakat 1953 yılında Bowen'in "İş Adamının Sosyal Sorumlulukları" adlı makalesi ile beraber sosyal sorumluluk literatürünün modern dönemi başlamıştır ve ilk defa o zaman "kurumsal sosyal sorumluluk" terimi kullanılmıştır (Öztürk, 2013:4). Bunun için Carroll, Bowen'i "Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Babası" olarak adlandırmıştır (Carroll, 1999:269-270; Moura-Leite, ve Padgett, 2011:530).

1960'lı yıllardan itibaren toplum bilincinin artması ile birlikte, baskı gruplarının oluşturulması, müşterilerin hakları ile ilgili yasalarının ortaya çıkışı, çalışanlara iş güvenliği ve uygun ücret sağlanması ihmal edilemeyecek konular olmaya başlamıştır. O dönemin KSS'a katkısı açısından en önemli yazarları arasında Keith Davis, William C. Frederick, Joseph McGuire ve Clarence C.Walton yer almaktadır. 1950'li ve 1960'lı

---

<sup>2</sup>World Business Council for Sustainable Development, Corporate Social Responsibility (CSR). <http://www.wbcsd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx> (erişim tarihi: 1.10.2015)

yıllarda, KSS'a yönelik araştırmaların ana kuramsal odak noktası, KSS'un tanıtımı için, makro sosyal kurumlar üzerinde idi (Bowen 1953'ten aktaran Lee, 2008:55). Fakat o dönemde, KSS kavramını savunan (Bowen gibi) ve ona karşı çıkanlar (Friedman, Levitt) arasında ortak bir noktaya varılmamıştır. Özellikle, KSS karşıtı Friedman, kurumların yöneticilerini, kendi çıkarlarına odaklı olarak algıladığı için, KSS'u ve kurumsal finansal performansın el ele gidebileceğini görememiştir (Lee, 2008:56).

1970li yıllarda daha önceki dönemlerinde KSS'a iki farklı yaklaşımları bir araya getirmek amacıyla yeni kuramsal gelişmeler olmuştur. O zamanlarda, KSS ve kurumsal finansal performansı arasında pozitif bir bağlantı kurulmaya çalışılmıştır. Fakat bu iki kavram arasındaki ilişkileri anlayabilmek için daha kapsamlı kuramsal çerçevenin gerektiği ifade edilmiştir. Bu da, daha çok 1980'lerden sonra mümkün olmuştur (Lee, 2008:56). Bunun dışında, 1970li yıllarda, KSS kavramının gelişmesi açıdan önemli adımlar atılmıştır. Ekonomik Gelişme Komitesinin üç eş merkezli halka modeli önem kazanan tanımlar arasında yer almıştır. Ayrıca, özellikle ABD'de önem kazanan, kurumsal sosyal tepkisellik kavramı vardır. Bu kavram, o dönemde işletmelerinin sosyal sorumluluklarının olup olmadığı tartışmalarının yerine, daha yönetsel, stratejik, "nasıl" sorusuna odaklanan yeni bir yaklaşım olarak kabul edilmiştir (Epstein,1989:586). Frederick, kurumsal sosyal tepkiselliğin pratik açıdan neden dikkat çekebileceği düşüncesi üzerine, KSS ve kurumsal sosyal tepkiselliği karşılaştırarak o dönemdeki en önemli isimlerinden biri olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca, 1970li yıllarda kurumsal sosyal performansına yönelik modeller ortaya çıkmıştır. Bunlar arasında Carroll'un (1979) ve Sethi'nin (Sethi, 1975:70'ten aktaran Carroll, 1999:279; Carroll, 1979:498) modelleri vardır.

1984 yılında KSS konseptleri açısından özellikle paydaş teorisi aktif rol oynamıştır ve bu teoriye diğer yazarların sık sık değindiği görölmüştür (örn. Blowfield, ve Murray, 2008; Goodpaster, 1991; Miller, ve Setley, 2009; Garriga ve Melé, 2004; Steurer, vd., 2005). Paydaş teorisinin kökenleri 1930'lu yıllara kadar gitmektedir ancak bununla ilgili en önemli gelişme Edward Freeman'ın "Stratejik Yönetim: Paydaş Yaklaşımı" (Strategic Management: A Stakeholder Approach) ile olmuştur. Freeman'ın teorisinin yayınlanması ile birlikte, kurumsal sosyal yönetişimde, paydaşlar ile yönetim arasındaki ilişkilerde ve paydaş ilişkileri yönetiminde yeni bir ivme ortaya çıkmıştır (örn. Steurer, vd., 2005; Miller, ve Setley, 2009).

Bunların yanı sıra, 1980'li yıllarda KSS kuramları için daha pratik bir boyut ortaya çıkmıştır. Bu dönemde KSS'un finansal performansı ve karlılığın ile el ele gidip gidemediğine yönelik soruları cevaplamaya çalışan bir kaç araştırma ortaya çıkmıştır (örneğin Cochran ve Wood, 1984; Wartick ve Cochran, 1985 ve Aupperle, Carroll ve Hatfield, 1985) (Carroll, 1999:286-287).

1990'lı yıllarda KSS'un dikkat edilmesi gereken bir konu olduğu görüşü, hemen hemen bütün çevreler tarafından (devletlerden ve işletmelerden bireysel seviyeye kadar) desteklenmeye başlanmıştır (Lee, 2008:53). Ayrıca, o dönem KSS stratejik boyutu ile daha fazla öne çıkmıştır. 1990lı yıllar, KSS'u ve stratejik yardımseverliği, işletmeler için rekabet avantajı oluşturabileceklerini göstermektedir. Örneğin Porter ve Kramer (2006'dan aktaran Lee, 2008: 62), artık şirketin sosyal ve ekonomik performansı arasında kavramsal açıdan bir aralığın olmadığını ifade etmiştir. Bunun yanı sıra, o zamanlarda KSS ile ilgili bir çok gelişme ortaya çıkmıştır. Bunlar arasında Business Ethics Quarterly dergisinin yayınlanmaya başlatması, Uluslararası İşletme ve Toplum Kuruluşunun faaliyete geçmesi, Coalitition For Environmentally Responsible Economics-CERES ve en önemli iki girişimi: GRI (Global Reporting Initiative) ve INCR (Investor Network on Climate Risk), Birleşmiş Milletler Kopenhag Bildirgesi, Birleşmiş Milletler Çevre ve Gelişme Konferansı UNCED kapsamında benimsenen Rio Bildirgesi (1992) ve Uluslararası Toplumsal Yükümlülük Girişimi'nin geliştirdiği SA8000 standartları yer almaktadır (Öztürk, 2013:9).

21. yüzyılda işletmelerinin kesin olarak nelerden sorumlu olduğu sorusunu sorarak; hayvan haklarından, çalışanların sağlığına ve refahına, iş ahlakına ve sürdürülebilir kalkınmaya kadar gitmek mümkündür (Blowfield ve Murray, 2008:24-36). Günümüzde, özellikle iş dünyasının küresel boyut kazanması, iç ve dış paydaşların çoğalması ve sosyal medyanın gücünün artması, KSS ile ilgili konuların sayısını ve bu konuların takipçilerini de arttırmıştır. Böylelikle hesaba katılması gereken değişimler arasında hissedarların artan rolü, paydaşların çoğalması, paydaşların işletmeden KSS sonuçlarının sürdürülebilirliği bağlamında düşünülmesini istemesi ve modern dijital araçların yayılması vardır (örneğin XBRL<sup>3</sup>).

---

<sup>3</sup>eXtensible Business Reporting Language. <https://www.xbrl.org/> Ayrıca: M. Murningham, T.Grant (2013), Corporate Responsibility and The New "Materiality", *The Corporate Board*, 12-18

## 2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğuna Yaklaşımlar ve Modeller

### 2.1.Klasik ve Modern Yaklaşım

KSS'un temelinde klasik ve modern yaklaşım vardır. Klasik yaklaşımın önde gelen savunucuları arasında Milton Friedman ve Theodore Levitt vardır. Klasik yaklaşımın temeli, Friedman tarafından 1970 yılında *İşletmenin bir tek sosyal sorumluluğu vardır. O da kârını maksimize etmektir* adlı makalesinde açıklanmıştır (Friedman, 1970; Özgener, 2004:170 ). Friedman, Smith'in “kâr maksimizasyonu” ve “görünmez elin piyasayı düzenlemesi” ilkelerini geliştirip, işletmenin tek sorumluluğunun; sermaye getirmesi, karlılığına ve hissedarlarının gereksinimlerine odaklanması olduğunu belirtmiştir. (Özgener, 2004; McWilliams, ve Siegel, 2001). Friedman'a göre, bir kurum olarak en önemli hesap verilmesi gereken grup, hissedarlar/pay sahipleridir. Eğer herhangi bir sorumluluktan bahsedilecek olursa, bu bireysel sorumluluktur. Friedman'a göre, yöneticinin kaynakları ve isteği varsa, kendi adına örneğin hükümet dışı veya diğer örgütleri destekleyebilir (Friedman, 1970). Başka bir deyişle, kendi sorumlu olduğu şeyler olarak ailesi, katıldığı kulüpler vb. görülebilmektedir. Dolayısıyla, bu konuda Friedman'ın damga vurduğu bir ayrım daha bulunmaktadır. İktisatçıya göre, eğer üstlenilmesi gereken bir sosyal sorumluluk varsa, bu da mutlaka hükümete düşmektedir (Friedman burada özel şirket yöneticisi ile devlet memuru arasındaki farklılıkları vurgulamıştır).

KSS'un pek doğru bir fikir olmadığını daha önce Theodore Levitt de ifade etmiştir. Levitt, 1958 yılında “Sosyal Sorumluluğun Tehditleri” adlı makalesinde, KSS konseptini “moda” ve “kapitalizm tarihinin çalkantılı dönemi” olarak adlandırmıştır (Levitt, 1958:42). Sosyal sorumluluğun niçin tehlikeli olduğuna yönelik soruya, işletmenin temel rolünden (kâr maksimizasyonu) bahsedip, refah devleti konseptinin/bakış açısının iş dünyasına girmesinden endişelendiğinden söz etmiştir (a.g.e., 44).

Klasik yaklaşım bakış açısından şu gerçeği de gözden kaçırmamakta fayda vardır: ne Friedman ne de Levitt işletmenin sorumluluklarını ihmal etmesini savunmamıştır. Yazarlara göre, eğer bu sorumluluk iktisadi anlamda faydalı değilse veya hissedarlar için zararlı ise, o halde kesinlikle uygulanmamalıdır. Ayrıca Friedman, işletmenin yasal ve etik sınırlar içinde faaliyet göstermesi gerektiğini desteklediği gibi; sosyal



sorumluluğu, yolsuzluğu saklamak için kullanan işletmeleri kesinlikle ihbar etmiştir (Friedman, M., 1970).

Günümüzde, klasik yaklaşımın ifade ettiği bazı başarılı noktaların varlığına rağmen, artık daha geniş ve daha kapsamlı bir görüş kabul edilmektedir<sup>4</sup>. Bu görüş, “sosyo-ekonomik görüş” olarak da adlandırılmaktadır (Özgener, 2004:172). İşletme, daha büyük bir çevrenin, topluluğun, toplumun parçası olarak görüldüğü için, bir firmanın salt örgütsel sorumluluklarından daha geniş, sosyal sorumluluklar üstlenmesi gerektiğine inanılmıştır (a.g.e., 173). Klasik yaklaşımda vurgulandığı gibi, modern yaklaşım da hissedarların gereksinimlerini hesaba katmaktadır. Fakat sadece hissedarlara odaklanmaktan ziyade, modern yaklaşımda diğer çıkargruplarına da (geniş bir anlamda bütün paydaşlara) önem verilmiştir. Özellikle müşterilerin rolünün altı çizilmiştir (Öztürk, 2013:17). Başka bir deyişle, modern yaklaşıma göre işletmenin çalışma koşullarından ve müşteri memnuniyetinden, çevre kirlenmesine kadar toplumsal beklentilere önem verilmesi gerekmektedir. Fakat çeşitli iç ve dış paydaşlara ve baskı gruplarına önem vermek adına dengeyi kaybetmemek son derece önemlidir. Öbür türlü, işletme bütün gereksinimlerine karşıya çıkan çabalar ile birlikte, hiç bir sorumluluğunu düzgün bir şekilde getiremeyecektir (Hawkins, 2006:145-148).

Günümüzde, KSS konusunda beklentileri karşılayabilmek için birtakım ilginç sonuçlar önerilmiştir. Jeffrey Pfeffer (2014:92-99) şirketlerin “çevresel sürdürülebilirliğe” kritik rol vermekten ziyade, daha çok “insan sürdürülebilirliğine” konsantre olması gerektiğini vurgulamıştır (özellikle çalışanların moralleri, sağlığı gibi konular işletme için en karlı yatırım olarak görülmüştür). Rosabeth Moss Kanter ise (2014:80-91) iş ve toplum arasındaki ilişkiler ele alındığında “kurumsal mantık”ın kullanılmasını önermiştir. Yazara göre, küreselleşmenin getirdiği değişimlerini hesaba katarak, işletmelerinin sosyal kurumları oluşturulması, yeni yaklaşımı gerçekleştirmeye en çok yaklaştırabilecek yöntemdir. Kanter; bunu yapabilmek için ortak hedef, uzun vadeli odak, duygusal angajman ve kamu ile ortaklık gibi unsurları gerekli olan konular olarak sınıflandırmıştır.

---

<sup>4</sup>Günümüzde de klasik yaklaşımını destekleyen yazarlarının argümanlarını incelemek için KSS ile ilgili *Opposing Viewpoints Series*(2014) 'i tavsiye ediyoruz, özellikle Aneel Karnani, James M. Roberts ve John Bussey makaleleri.

## 2.2.Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modelleri

KSS alanında olduğu bilinen modeller arasında Carroll, Frederick, Davis, Ackerman, Preston ve Post, Wartrick ve Cochran ile Wood'un modelleri mevcuttur (Özgener, 2004:215-218; Öztürk, 2013:18-22). Günümüzde de, hem klasik hem de modern yaklaşımlara dayanan bazı modeller de bulunmaktadır (örn. Quazi ve O'Brien, 2000; McWilliams ve Siegel, 2001). Fakat sağlamış oldukları katkı açısından, iki modelin öneminin vurgulanması seçilmiştir. Bu modellerin her biri KSS anlayışı açısından önemli içeriğe ve boyuta sahiptir.

### 2.2.1. Archie b. Carroll'un sosyal performans modeli

Carroll, 1979 yılında ana argümanını şu şekilde geliştirmiştir: Eğer işletmeler veya yöneticiler kurumsal sosyal performansın bir parçası olmayı hedefliyorsa üç unsura önem vermelidir. Öncelikle KSS'un tanımına sahip olmaları şarttır [örn. yazarın önermiş olduğu dört-boyutlu tanım]. İkincisi, sorumluluklar hangi güncel sosyal konular üzerinde olmalı veya bütün sosyal konulardan hangileri sorumlulukları belirlemede seçilmelidir (örn. Şirketin hangi paydaşlar için sorumlu olduğu bilinmelidir). Örnek olarak, Carroll, üretici, banka ve sigorta şirketinin ilgisini çeken konuları şu şekilde sunmuştur: Bankaya göre, üretici üzerinde çevresel konularda daha çok baskı vardır. Aynı şekilde, sigorta şirketine göre, üretici geri dönüşüm ile daha çok ilgilenmektedir. Başka bir deyişle, işletmelere ve sektörlerle göre iş dünyasını ilgilendiren sosyal konuların kapsamı değişmektedir. Bunun için kuşkusuz doğru ve başarılı bir şekilde sorumlulukların üstlenileceği alanları seçmek gerekmiştir. Carroll'un odaklanmayı tavsiye edilmiş olduğu üçüncü nokta ise, belli konulara nasıl tepki gösterileceğine yönelik bir felsefe, tarz veya stratejinin belirtilmesidir. Bu konuda işletmeler "hiç bir şey yapmamak"tan aktif tepki göstermeye kadar seçim yapabilirler (Carroll, 1979:501). Bu üç soru Carroll'un Kurumsal Sosyal Performans modelini oluşturmuştur<sup>5</sup> (Carroll, 1999:282-283;1979:499). Yazara göre modelin amacı hem bilim adamları hem de yöneticiler için verimli, faydalı ve kullanışlı olmasıdır (Carroll, 1999:282-283; 1979:499-504). Kısaca, model uç boyuttan oluşturmaktadır. Bunlar: "kurumsal sosyal

---

<sup>5</sup>Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile Kurumsal Sosyal Performansı arasındaki günümüzdeki anlamda ele alınan bağlantı hakkında daha fazla okumak için: F.G.A. de Bakker vd.(2005), A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance. *Business & Society*, 44(3), 283-317

sorumluluk”, “sosyal konular” ve “sosyal cevap verebilirlik”dir. Ayrıca, yazar kurumsal sosyal sorumluluğu boyutu ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumlulukları olmak üzere, dört başlık altında ele almıştır (Carroll, 1991, 1979; Arslan ve Berkman, 2009; Öztürk, 2013:8, 18-19):

- Ekonomik sorumluluklar: Kurumların varlığını sürdürebilmesi kâr elde etmesine bağlı olduğu için, işletmenin öncelikli ve temel sorumluluğu ekonomik sorumluluğudur. İşletme toplumundaki temel ekonomik birimdir. Kaynakları en verimli şekilde kullanarak, toplumun ihtiyacı olan ürün ve hizmetlerini üretip kazanç ile satmak işletmenin temel rolüdür. Carroll (1991), kurumların ekonomik sorumlulukları olarak, şunların önemli olduğunu ifade ediyor: *hissedarların kazançlarını sürekli arttıracak biçimde hareket ettirmek, karlılığa yönelmek, rekabet pozisyonu koruyabilmek, yüksek verimlilikte iş işleyişi sağlamak ve sürekli karlı çalışan bir işletmeyi başarılı bir kurum olarak kabul etmek* (Ceritoğlu 2011:34'ten aktaran Öztürk, 2013:18).
- Yasal sorumluluklar: Toplum, “sosyal sözleşme” kapsamında işletmeye üretici rolü atfettiği gibi, aynı şekilde işletmenin faaliyetlerinin yürütülmesi için yasal çerçeve de oluşturmuştur. İşletmenin misyonu o çerçeveden çıkmadan gerçekleştirilmelidir. Başka bir deyişle, kurumlar faaliyetlerini gerçekleştirdikleri zaman, yasalara ve iş kanunlarına uygun bir şekilde hareket etmelidir. Carroll’a göre (Ceritoğlu, 2011:34'ten aktaran Öztürk, 2013:19), yasal sorumluluklar şu şekilde ele alınabilir: kurumların, devletin ve yasaların beklentilerine uygun davranılması, tüm bölgesel düzenlemelere uyulması, kurallara uyan bir kurumsal vatandaş olması, yasal yükümlülüklerini yerine getiren bir işletmenin başarılı bir kurum olarak tanımlanması, ürün ve hizmet sunumunda asgari yasal zorunluluklara uyulması.
- Etik sorumluluklar: Ekonomik ve yasal sorumluluklar etik kuralları da içermesine rağmen, yasalarla belirlenmiş olmayan bazı önemli faaliyetler vardır. Kurumun kâr elde etmesi dışında başka sorumlulukları da söz konusudur. Etik sorumluluklar; tüketicilerin, müşterilerin, çalışanların, paydaşların ve topluluğun adil olarak düşünüldüğü bütün standartlar, normlar ve gereksinimleri içermektedir. Başka bir deyişle, kurumun ürettiği ürün ve hizmetler konusunda karşı tarafı kandırmaması, dürüst davranması, toplum gözünde küçük düşürücü

davranışlardan kaçınması gibi tutum ve davranışlar etik olarak kabul edilmektedir.

- Gönüllü sorumluluklar: Bu tür sorumluluklar daha çok topluma ve isteğe bağlı olarak tanımlanmıştır. Etik ve hayırsever sorumluluklar arasındaki en temel fark- hayırsever sorumlulukların etik, ahlaki anlamda zorunlu olmamasıdır. Örneğin, çeşitli bağışlar ve destekler işletmenin seçimine kalmalıdır. Kurum eğer bunları yapabilirse, daha çok iyi bir kurumsal vatandaş olarak algılanabilir. Fakat bu tür adımları atmazsa da, etik dışı veya etiğe aykırı herhangi bir şey yapmış olduğu düşünülmeyecektir.

Wartrick ve Cochran (1985) Carroll'un dört boyutlu modelinden çıkarak yeni bir model oluşturmuşlardır (Öztürk, 2013:21). Yazarlar, Carroll'un kurum ve toplum ilişkileri açısından değerli bir çerçeve oluşturmasını önemli bulmaktadır. Fakat ilişkileri mikro ölçekte analiz etmesinden dolayı, modeli eleştirmektedirler. Wood (1991) ise, hem Carroll'un (1979) hem de Wartrick ve Cochran (1985) modellerini temel olarak alıp, sosyal performans modelini geliştirmiştir. Wood'un sosyal performans modeli kurumların sosyal performansını değerlendirebilmek için üç aşamanın olması gerektiğinden söz etmiştir. Bunlar *ilkeler* (sosyal sorumluluk ilkeleri), *süreçler* (sosyal talep ve sorunlara cevap verme süreci) ve *sonuçlar* (kurum davranışlarının sonuçları) (Tak, 2009:139-145 ve Öcal, 2007:69'dan aktaran Öztürk, 2013: 21). Özellikle Woods'un Carroll'un ilk Sosyal Sorumluluk Performansı modeline önemli katkı sağladığı düşünülmektedir (Carroll, 1999).

Günümüzde Kurumsal Sosyal Performansını ölçmek üzere yaygın iki endeks/raporlama şekli vardır. Birincisi, Kinder, Lydenberg ve Domini (KLD)'nin sosyal performans endeksidir. İkincisi ise, Küresel Raporlama Girişimi (*GRI- Global Reporting Initiative*) kapsamında Sürdürülebilirlik Raporlaması İlkeleri (*Sustainability Reporting Guidelines*)'dir (Carroll ve Shabana, 2010: 95-96).

### **2.2.2. William C. Frederick'in kurumsal sosyal sorumluluk modeli**

William C. Frederick, KSS konseptinin tanımlanması ve geliştirilmesi açısından önemli rol oynamaktadır. Frederick'in KSS'ü (Frederick, 1960: 54-61'den aktaran Öztürk, 2013: 19), "yöneticilerin halkın beklentilerini karşılayan bir ekonomik sistemin işleyişini denetlemesi gerektiği" şeklinde ifade etmiştir. Frederick'in yaptığı katkılardan

biri, KSS'un aktif bir biçimde nasıl uygulanabileceğini göstermesidir. Dolayısıyla, 1970'li yıllarda Frederick'in kurumsal sosyal cevap verebilirlik kavramı ortaya çıkmıştır. Bu kavram aracılığıyla, kurumsal sosyal sorumluluk kavramının performans yerine motivasyona odaklanmasını önerilmiştir (a.g.e., 19). Böylelikle Frederick (1994) KSS<sub>1</sub> ile KSS<sub>2</sub> arasındaki farklılıklar konusunda önemli saptamalarda bulunmuştur. Yazarın vurguladığı gibi, KSS<sub>1</sub> genel olarak her zaman daha felsefi özellik taşımakla birlikte, KSS<sub>2</sub>'nin temel özelliği, yönetsel yaklaşımı desteklenmesidir. Başka bir deyişle, KSS'un belirsiz tanımları üzerindeki kavramsal tartışmaları kenara bırakarak, pratik ve yararlı bir şekilde KSS<sub>2</sub>'nin nasıl uygulanılabileceğine konsantre olması vardır. Ayrıca KSS<sub>1</sub> daha çok bir işletmenin yöneticilerinin vicdanına bırakılan bir yaklaşımken, KSS<sub>2</sub> ise daha çok kurumsallaşmış şirketlerin politikalarını hesaba katması ile başarılı bir şekilde uygulanabilen bir yaklaşımdır. Bunun dışında, KSS<sub>1</sub>'nin soruların "Neden?" "Kimin faydası için?" gibi iken; KSS<sub>2</sub>'nin soruları "Nasıl?," "Hangi kaynaklar ile?," "Hangi etki ile?" tarzında olduğundan cevaplaması daha kolay ve daha net olabilir (Frederick, 1994:4).

Frederick, KSS<sub>2</sub>'sinin etkilerinden söz ederken; somut faaliyetleri ve iş-toplum arasındaki ilişkileri daha az savunan bir duruşu şirketlere önermesini, KSS<sub>2</sub>'nin birinci avantajı olarak belirtmiştir. İkincisi, bilim adamlarının ve yöneticilerin işletmenin üstlenmesi gereken sorumluluklara somut bir şekilde cevap verebilmesi için KSS<sub>2</sub>'nin; belli araçlar, teknikler, örgütsel yapılar ve davranışsal sistemlere ihtiyaç duyduğunun altını çizmiştir. Üçüncüsü, KSS<sub>2</sub> iş-toplum arasındaki ilişkilere dair ampirik araştırmalara teşvik olarak kullanılabilir. Son olarak ise, örgütsel cevap verebilirliği kısıtlayan iç ve dış faktörlerin incelenmesini mümkün kılmaktadır (Frederick, 1994:6).

1980'li yıllarda geliştiren yaklaşımda Frederick, iş etiği ve kurum kararlarının birbirleriyle örtüşmesi gerektiğini vurgulanmıştır. Başka bir deyişle, ekonomik çıkarların ötesine geçilmesi gerektiğini ifade edilmiştir. Böylelikle kurumsal sosyal doğruluk olarak tanımlanan KSS<sub>3</sub> kavram ortaya çıkmıştır (Öztürk, 2013: 20). Son olarak, 1990'lı yıllarda, kurum odaklı bakış açısının yerine sosyal sorumluluk konusu başka seviyeye taşınmıştır. Bu yaklaşıma göre sosyal sorumluluk evren veya doğa, bilim ve din kavramları açısından ele alınmıştır. Bu son, KSS<sub>4</sub> olarak tanımlanan

kavrama göre, evrendeki konumunun doğru belirlenebilmesi için kurumun bilime başvurması gerektiğine inanılmaktadır (a.g.e., 20).

### 3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanları

Günümüzde KSS kavramının gelişimi ve konuya modern yaklaşımın gösterdiği gibi daha kapsamlı bakışından yola çıkarak, KSS alanlarının sınıflandırılmasına ilişkin çeşitli çalışmalar mevcuttur. İşletmelerin sosyal sorumluluklarla ilgili alanları belirtmek için, işletmelerin bulunduğu konum, çevre veya yerine getirdikleri sorumluluklarının açısından bakması gerekmektedir. Dolayısıyla, dikkate alınması gereken ölçütler arasında işletmenin büyüklüğü, işletmenin yönetim tarzı, faaliyet gösterdiği sektör veya ülke, yasal düzenlemeler, rekabet koşulları ve yöneticilerin sorumluluk anlayışları gibi KSS alanları üzerinde etki göstermektedir (Torlak, 2013: 33).

Bir sınıflandırmaya göre, KSS alanları işyeri, piyasa ve çevre ve toplum olmak üzere üç başlık altında ifade edilmiştir (Balı ve Cinel, 2011: 49). Bu sınıflandırmaya göre, KSS konusunda işletmenin çalışmaları öncelikle kendi iş yerinden yola çıkarak başlamalıdır. Dolayısıyla, iş yerinde sağlığa ve güvenliğe önem verilmesi, çalışanlara fırsat eşitliği ve iyi iç ilişkilerine yol açması gibi çalışanlara ve çalışma koşullarına ilişkin uygulamalar yapılmalıdır. İkinci, piyasayı hesaba katıp, mevcut olan koşullara göre sorumluluklarının farkında olması vardır. Burada tüketicilere karşı sorumluluklar, tedarikçiler ile ilişkiler, ürün güvenliği ve etkisi, ahlaki standartlarının farkında olması ve uygulanması gibi alt sorumluluklar mevcuttur. Son olarak, işletmenin bulunduğu çevre ve topluma karşı belli önemli sorumluluklar vardır. Bir işletme nasıl çevrenin sağladığı kaynakları kullanıyorsa, aynı seviyede kaynakların korunması konusunda duyarlılığı gösterip, çevreye verilen zararı en aza indirmelidir. Ayrıca, insan ve hayvan haklarını göz önünde bulundurmalıdır (a.g.e., 50).

KSS anlayışın temelinde neler olduğunu ve KSS yüklenme seviyeleri daha iyi ifade edebilmek için, özellikle Carroll'un geliştirdiği ve piramit şeklinde gösterdiği dört aşamadan oluşan modeli kullanılmaktadır. Bu dört aşamalı model ekonomik, yasal, ahlak ve hayırseverlik (gönüllü) sosyal sorumluluktan oluşmaktadır. En temel seviyede, piramidin birinci basamakta bulunduğu ekonomik sorumluluklar, özellikle klasik modele göre, işletmenin odaklanması gereken en önemli sorumluluklardır (Torlak, 2013: 33). Ancak vurgulandığı gibi, son zamanlarda ahlaki ve hayırseverlik ile ilgili son iki

basamakta bulunan sorumluluklarının yerine getirilmesi çok önemli rol oynamaktadır (Balı ve Cineli 2011: 51).

İşletmelerin ekonomik sorumlulukları arasında, mal ve hizmet üretim ve kalitesi ile müşterileri tatmin etmesi, yeni iş alanları yaratması, yatırımcılara kazanç elde etmesini sağlamak ve yaratıcılığı teşvik etmesi vardır. Yasal sorumlulukları yerine getirilmeyi hedefleyen işletmeler, özellikle yasal çerçevesini aşmadan hareket etmelidir. İşletmelerin göz önünde bulundurması gereken yasalar arasında tüketiciyi koruyan yasalar, rekabeti düzenleyen yasalar, eşitlik ve güvenliği sağlayan yasalar ve hissedarlarla ilgili yasalar bulunmaktadır. İşletmenin ahlaki sorumluluklar ise, yasalarda yer almayan ve toplumun işletmeden beklediği adil davranış ve hareketleri ile ilgilidir. Son olarak, gönüllü sorumluluklar, toplumda bir fark yaratmak veya faaliyet bulunduğu sosyal çevrede iyi vatandaş algılamayı sağlamak amacıyla yerine getirilmektedir. Bunlar arasında, işletmelerin kaynaklarından bir kısmını, toplumsal, eğitsel ve sanatsal projelere ayırması yer almaktadır (Torlak, 2013: 34-37).

Günümüzde, işletmelerin sosyal sorumluluk yüklenmesinde pek çok etkili faktörler vardır. Bayraktaroğlu, İltter ve Tanyeri (2009: 38-42)'den aktaran Balı ve Cineli (2011: 52-53), bu unsurları şu genel başlık altında göstermektedirler: çeşitli baskı gruplarının etkisi, refah düzeyindeki artış, idealist ve insancıl toplum bireylerindeki artış, teknoloji gelişmeler, iletişim, kozmopolit tüketicilerdeki artış, hükümetlerin yetersizlikleri ve azalan rolü, menkul kıymet piyasalarında işletme sosyal politikalarının öneminin artması, işletme sosyal sorumluluğuna çeşitli kuruluşlarca verilen önem, demokrasinin yaygınlaşması, işletmeye sağladığı faydalar, işgücü piyasalarındaki artan beklenti, tedarik kaynakları ile ilişkiler ve küreselleşme ve çok uluslu şirketler.

#### **4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Stratejileri**

İşletmelerin bütün dünyadaki sorunlara cevap verilebilmelerini beklemek doğru bir yaklaşım olmadığı için (Porter ve Kramer, 2006), her işletmenin kendi vizyonu, misyonu ve stratejisi ile uyumlu olarak seçmiş olduğu konular ve sorunlar üzerinde çalışması son derece başarılı bir yöntemdir. (Kotler ve Lee, 2005; a.g.e., 2011,2006; Burke ve Logsdon, 1996).

Stratejik bakış açısı, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmeleri ile ilgilidir (Tokgöz, 2013: 51). Fakat buna ek olarak KSS kuralları ile uyumlu hareket etmek ve sosyal girişimci olarak algılanmak isteyen işletmeler için bir takım ek zorluklar vardır. Bu anlamda KSS, işletmelerin amaçlarının ne olması ve bu amaçlara sorumluluk anlayışı ile uyumlu ve bütünleştirici bir şekilde nasıl ulaşmaları gerektiği konusunda bir bakış sunmaktadır (a.g.e., 51).

İşletmelerin, bulunduğu toplum ve çevre üzerindeki etkileri üç aşamada ele alınabilir (Harrison, 1997'den aktaran Onay, 2003:106-107). Temel olarak adlandırılan ilk aşamada işletme, vergileri ödemek ve kanunun gözetmek gibi sorumlulukları göz önünde bulundurmalıdır. İkinci sıradaki organizasyonel aşamada, negatif etkileri en aza indirmek ve adalet ruhuna yönelik eylemler bulunmaktadır. Son ve üçüncü sıradaki sosyal aşamada ise sağlıklı bir toplum için sorumluluk ve toplumsal rahatsızlıkların giderilmesi yer almaktadır. Stratejik kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, KSS uygulamaları ile kurumsal strateji arasında var olan bağlantıyı göstermektedir. Önemli olan, KSS ve kurumsal stratejiler arasındaki entegrasyonun sağlanabilmesidir. Aksi takdirde, ortaya çıkan uyumsuzluk hem şirketin tutarlığı açısından hem de işletmenin oluşturulması hedefleyen olumlu imajının doğruluğu açısından negatif etkilere yol açabilir (Tokgöz, 2013: 54).

Daha önce de vurgulandığı gibi, KSS ile ilgili çeşitli stratejiler farklı araştırmacılar ve uygulamacılar tarafından ele alınmaktadır (Tokgöz, 2013:5 6-60; Onay, 2013:107-108). Ölçer (akt. Onay, 2013:107-108), kullanabilecek stratejileri *sosyal karşıtlık stratejisi*, *sosyal zorunluluk stratejisi*, *sosyal sorumluluk stratejisi* ve *sosyal isteklilik ve yardım stratejisi* olarak göstermektedir. *Sosyal karşıtlık stratejisi*, sosyal sorunlara az veya hiç bağımlılığı göstermeyen işletmeleri işaret etmektedir. Bu işletmelerin yasal ve ahlaki standartları karşılamaları için, baskı yapması gerektiğini ifade etmektedir. *Sosyal zorunluluk stratejisini* uygulayan işletmeler, sadece yasal çerçevede faaliyet gösterip, sosyal faaliyetleri yerine getirerek ahlaki standartlara ve rekabetçi pazar koşullarına uyum sağlamaktadır. *Sosyal sorumluluk stratejisini* kabul edilen işletmeler için yasal ve ahlaki standartların sık sık üstüne çıkarlar. Bu tür işletmeler, hem sosyal hem de ekonomik sorumlulukları yerine getirmeyi hedeflemekte. Sosyal sorunlara daha çok bağlılık göstererek, hem kendisi hem de toplum açısından faydalı kararları uygulamaktadırlar. Ayrıca, bu tür işletmeler, yasal ve ekonomik yükümlülüklerini



kendiliğinden kabul edip, hissedarlarının ihtiyaçlarını karşılamak için çaba göstermektedirler. Topluma gösterilen ilgi ve bağlılığı açısından en yüksek seviye proaktif *sosyal isteklilik ve yardım stratejisi* olmaktadır. Bu strateji izleyen işletmeler, topluma yansıtılabilecek olumsuz etkilerinden kaçmak için çabalamaktadır. Ayrıca, aktif ve düzenli olarak topluma destek ve yardım sağlayabilmek için yollar aramaktadır. Bu, işletmelerin hem ekonomik hem de sosyal amaçlar ile uğraşması gerektiğine ilişkin görüşü desteklemektedir.

Her kurum, faaliyet gösterdiği alana, amaçlara, misyon, vizyon ve kendi inandığı değerlere göre hareket etmektedir. Dolayısıyla, her işletmenin KSS stratejisi konusunda, farklı eylemler ve hedefler beklemek gereklidir. Tokgöz (2013: 60-61), uygun bir KSS değerlendirme sürecinde aşağıdaki konulara önem verilmesi gerektiğini öne sürmektedir:

- Kurumun değerleri
- İç ve dış yönlendiricilerin daha sistematik KSS yaklaşımı üstlenmek üzere kurumu motive etmesi
- Kurumu etkileyen veya ondan etkilenen önemli KSS konuları
- Paydaşlar kim, neye ihtiyaçları var ve neyle meşguller
- Daha bütünlük bir sosyal sorumluluk yaklaşımı uygulanması açısından geçerli kurumsal karar alma yapısı ve kurumun güçlü yönleri ve yetersizlikleri
- İnsan kaynakları ve böyle bir yaklaşım için gerekli bütçe miktarı
- Mevcut KSS ile ilgili yaklaşımlar

## **5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk İle İlişkili Kavramlar**

1990'lı yıllardan bu yana, KSS ile ilgili kavramların hızlı çoğaldığı gözlenmektedir. Demografik, ekonomik ve sosyal değişimlere paralel olarak, KSS kavramı hem daha çok boyutlu olmaya başlamış (stratejik yönetim, işletmecilik, pazarlama, etik, felsefe, sosyoloji, psikoloji, örgütsel davranış gibi farklı bilimlerin ilgi alanlarına girmiş) hem de KSS ile ilgili veya KSS kavramına dayanarak oluşturulmuş olan sürdürülebilir kalkınma, kurumsal vatandaşlık, kurumsal yönetim, KSS ile Kurumsal Finansal Performans gibi kavramlar gelişmiştir. Bu kısımda KSS ile bağlantılı kavramlardan öne çıkanlar ele alınacaktır.

## 5.1. Kurumsal Yönetişim

Kurumsal yönetişimin esasında vekalet kuramı vardır. Ayrıca, şeffaflığa, kontrol ile ilgili konulara ve hesap verilebilirliğe yapılan vurgu bulunmaktadır. Vekalet kuramının merkezinde yer alan asil-vekil probleminin temelinde neoklasik ekonominin insanın rasyonel bir birey olduğuna yönelik inancı vardır. (Blowfield ve Murray, 2008:211). Kurumsal yönetişim, küçük ve büyük hissedarlar, yönetim kurulu, üst yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkileri içermektedir. Ayrıca, kurumsal güvenin temeli kurumsal yönetişim tarafından oluşturulmaktadır (Öztürk, 2013:14).

Kurumsal yönetişim ile KSS arasındaki bağlantısı özellikle kimi şirketlerde ortaya çıkan büyük ölçekli yolsuzluklardan sonra (örn. Enron, Worldcom, Parma, Arthur Andersen, vb. skandallar) belirgin bir hal almıştır. Yaşanan yolsuzluklardan ders almak adına, bir işletmenin sorumlulukları ve yapısı mercek altına alınmaya başlanmıştır. Sağlam, istikrarlı ve şeffaf yönetim olmadığı sürece, şirketlerin üstlenmesi gereken sosyal sorumluluklar anlamını yitirmektedir. Bu konu, uluslararası seviyede de önem kazanmaya başlamıştır. Bunun en parlak örneği, CERES prensiplerinin oluşturulmasıdır (Blowfield ve Murray, 2008: 35).

## 5.2. Kurumsal Vatandaşlık

Kurumsal vatandaşlık kavramı, özellikle 1990'lı boyunca, KSS'un ve sürdürülebilir kalkınmanın ayrılmaz bir unsuru olarak düşünülmüştür (örn. Epstein, 1989: 588-591; Porter ve Kramer, 2006; Garriga ve Melé, 2004: 56-57; Carroll, 1998). Kurumsal vatandaşlık, "bir kurumun paydaşları ve doğal çevreye olan ilişkileri ve etkilerini işlevsel hale getirecek stratejileri ve uygulamaları" olarak tanımlanabilir (Öztürk, 2013: 15). Ayrıca, kurumsal vatandaşlığın sadece kurum ve çalışanlar arasında ilişkileri kapsamaz; paydaşlar ile ilişkiler de çok önemli rol oynamaktadır (a.g.e., 16). Carroll, "kurumsal vatandaşlığın dört yüzü" konseptini sunarak, iyi bir kurumsal vatandaşın ekonomik, yasal, etik ve hayırsever bir yüze sahip olduğunu belirtmiştir (Carroll, 1998; Carroll, 1998'den aktaran Öztürk, 2013: 16)<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup>Carroll'un „kurumsal vatandaşın dört yüzü” konsepti yazarın dört-boyutlu KSS'un tanımı ile uyumludur (örn., Carroll, A.B., 1979, 1991, 1999)

Ayrıca, bir işletmenin iyi bir kurumsal vatandaşı olması vazgeçilmez koşulu, sırf bağış görevi/isteği gerçekleştirmesi anlamına gelmemelidir. Gerçek iyi kurumsal vatandaş, ölçülebilir belli hedefler koyup, onları uzun vadeli tek tek nasıl gerçekleştireceğini planlayabilmelidir (mesela eğitim, sağlık alanlarında). Aynı zamanda, etkili kurumsal vatandaşlık inisiyatifler, yerel örgütler ve topluluk ile ilişkilerin iyileştirilmesine neden olmaktadır (Porter ve Kramer, 2006).

### **5.3. Sürdürülebilir Kalkınma**

Altmışlı yıllarda, baskı gruplarının esas odak noktalarından biri, çevre ile ilgili konular idi. Zaman içinde, bu konu üzerinde uluslararası bir konferansa ihtiyaç duyulmuş ve ilk adımlar İsveç tarafından atılmıştır. 1972 yılında özellikle sanayileşme ile birlikte gelişmekte olan ülkelerin ekonomik emelleri ve çevre kirliliği arasındaki bağlantılar ve bunların yan etkileri konuşulmuştur (Blowfield ve Murray, 2008:231).

Seksenli yıllar sürdürülebilirlik ve dünya çapında çevresel felaketlerinin etkileri (özellikle 1986 yılındaki Çernobil Reaktör Kazası ve 1989 yılındaki Exxon Valdez kazası) ile ilgili konularda tartışmaların yaşandığı bir dönem olmuştur. Çevre ile ilgili konuların sürdürülebilir kalkınmanın gündeminde çok önemli rol oynamasına rağmen, sürdürülebilirlik şüphesiz çevresel konuların da ilerisine gitmektedir. Bu nedenle, bu problemin en doğru şekilde ifade edildiği 1987 yılındaki Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Komisyonunun Brundtland Raporuna göre, sürdürülebilir kalkınma, “günümüz ihtiyaçlarının, gelecekteki kuşakların ihtiyaçlarının karşılanması için kullanılacak olanaklardan fedakarlık yapılmaksızın karşılanabilmesi süreci” olarak tanımlanmıştır (Bozdoğan, 2005’ten aktaran Öztürk, 2013: 12). Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (WBCSD)’nin vurguladığı gibi, sürdürülebilir kalkınma, uzun vadeli dengeli kararlar verebilmek için, sosyal, çevresel ve ekonomik düşüncelerin entegrasyonunu gerektirmektedir<sup>7</sup>.

Yukarıdaki tanımları hesaba katarak, sürdürülebilir kalkınmanın özellikle 1990’lı yıllar itibarıyla ne kadar kapsamlı bir konsept olduğunu gözlemlenmiştir. Günümüzde işletmelerin ana amacı hızlı değişen koşullar içerisinde faaliyet gösterebilmek olmuştur.

---

<sup>7</sup>World Business Council for Sustainable Development, *Corporate social responsibility: Making good business sense*, Geneve: World Business Council for Sustainable Development, 2000:2’den aktaran E. Garriga ve D. Melé (2004), *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. Journal of Business Ethics, Kluwer Academic Publishers*, 53, s.61

Bununla birlikte, çok uluslu şirketlerin gündemlerinde özellikle çevre duyarlılığına dönük uygulamalar yer almasına rağmen, devamlı olarak dünya çapında konuşulan skandallar ortaya çıkmaktadır. Sadece son beş yıl içerisinde BP Deepwater Horizon petrol sızıntısı (2010)<sup>8</sup>, Japonya’da yaşanan ve en büyük nükleer facialardan biri olan deprem ve tsunami sonrasında Fukuşima I Nükleer Santrali kazası (2011) veya Volkswagen’in emisyon skandalı (2015) gibi çevre duyarlılığının aleyhine yaşanan kazalar ve skandallar, sürdürülebilirlik kavramı ve bilinci konusunda daha ne kadar çok şey yapılması gerektiğini göstermiştir.

#### **5.4. KSS ve Kurumsal Finansal Performans (KFP)**

Kurumların KSS’ a dair faaliyetlerinin hesaplı olup olmadığı, şirketlerin sosyal ile finansal performansı arasında bağlantı olup olmadığı soruları hemen hemen KSS’un başlangıç yıllarına kadar uzanır. Araştırmacılar, KSS ile KFP arasındaki olası bağlantılara hitap ederken, bunların olumsuz, nötr veya olumlu olduğunu ifade etmişlerdir. Son 30 yıl içerisinde bu bağlantıyı incelenen 120’den daha fazla araştırma mevcuttur (Margolis ve Walsh, 2003:268-305’ten aktaran Kurucz vd., 2008:85).

Son yıllarda KSS’un tanımlanması ile ilgili sorunların araştırıldığı çalışmalarda Aguinis ve Glavas (2012:942), 2009 yılında Peloz’a’nın yapmış olduğu araştırmadan bahsetmektedirler. Peloz’a, daha önce yapılmış olan 128 araştırmayı inceleyerek, bu araştırmalardan %59’unun olumlu ilişki, %29’unun karışık veya nötr ilişki ve %14’ünün ise olumsuz ilişki bulunduğunu bildirmiştir. Ayrıca Vogel 2002 yılındaki PricewaterhouseCoopers’in yapmış olduğu anketlerin sonuçlarından alıntı yaparak, dünyadaki yöneticilerin (CEOs) %70’inin kendi şirketlerinin karlılığı için KSS’u çok önemli olarak gördüğünü belirtmiştir (Vogel, 2005: 19-45’ten aktaran Moura-Leite ve Padgett, 2011:535. Öte yandan, KSS ile yöneticilerin almış olduğu maaşlar arasındaki negatif ilişkiyi gösteren çok ilginç bir araştırma da Cai, Jo ve Pan (2011) tarafından yapılmıştır. Yazarlar 1996-2010 yılları arasında 11,215 firmayı takip edip (yılıda 1,946 firma) KSS’un finansal performans konusunu nasıl olumsuz etkilediğini tek tek göstermiştir.

---

<sup>8</sup>Haziran 2015 yılında açıklandığı gibi, Meksika Körfezi’nde yer alan petrol sızıntısı sonucu olarak, BP 18,7 milyar USD ödemeyi kabul etmiştir. Daha fazlası için: D.Rushe, *BP set to pay largest environmental fine in US history for Gulf oil spill*, The Guardian: <http://www.theguardian.com/environment/2015/jul/02/bp-will-pay-largest-environmental-fine-in-us-history-for-gulf-oil-spill> (erişim tarihi: 05.10.2015)

KSS'un klasik yaklaşımına göre (örn. Friedman), KSS ile KFP arasındaki ilişkiler olumsuz iken (Blowfield ve Murray, 2008:134; Flammer, 2013:4), daha sonraki yıllarında (1980'li yıllarda) KSS ile finansal performans arasındaki ilişkilerde paydaş ilişkileri, itibar, müşteri güveni veya marka imajı gibi konularda karşılıklı olumlu bir etkinin olabileceği düşünülmüştür (Flammer, 2013:4-5; Porter ve Kramer, 2006). Ayrıca, günümüzde bazı çok uluslu işletmeler tarafından hem rekabet avantajı ve strateji oluşturma hem de "paylaşılan değer" konularında KSS başarılı bulunmuştur (Flammer, 2013:5, Porter ve Kramer, 2011).

Şüphesiz, Lee'nin (2008:62) ifade ettiği gibi, günümüzde KSS'un finansal performansı ile ilişkileri olumlu ve gerekli olduğunu ifade edilmektedir. KSS, artık işletmelerin karlılığa engel olabilecek bir sorumluluk olarak algılanmamaktadır. Aksine, işletmelerin finansal performansını iyileştirecek bir stratejik kaynak olarak gözlemlenmektedir (McWilliams vd., 2006'dan aktaran a.g.e., 62).

#### **6. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Uluslararası Standartları ve Raporlamaları**

Günümüzde ekonomik ve teknolojik başta olmak üzere, bir sürü yeni gelişmeler ortaya çıkmaktadır. Bu gelişmelere katkıda bulunduğu inanan işletmelerin, sonuç olarak da bir çok sosyal ve çevresel sorunlara yol açtıklarına inanılmaktadır. (Başar ve Başar, 2006:214). Özellikle günümüzde, işletmelerin eylem ve kararların toplumdan ayrı olduklarını düşünmek mümkün değildir. İşletmeler nasıl toplumda yer alan kaynakları kullanıyorlarsa, ona göre belli kurallara uymak veya kaynakları kullanabilmek için belli yerlerden izin almak durumundadırlar (Ayman, 2013:95).

Başarılarını uzun vadede topluma, çevreye ve ekonomiye yaptıkları etkiler ile ölçüp sosyal sorumluluğu göz önüne alarak hareket eden şirketler; topluma ve çevreye karşı sorumlu bir şekilde faaliyet göstererek uzun vadede karlı çıkacaklarına inanmaktadır (Başar ve Başar, 2006:214). Sosyal sorumluluk raporları, işletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal faaliyetlerinin kapsamının sunulduğu işletme içindeki ve dışındaki menfaat sahiplerine finansal veya finans dışı bilgiler sunan raporlardır ve yıllık faaliyet raporlarında veya başka raporlar dahilinde bulunabilirler (Thompson ve Zakaria 2004; Heemskerk vd., 2003'ten aktaran Başar ve Başar, 2006:214). Günümüzde, uluslararası organizasyonlar, devlet ve özel sektör kuruluşları, hükümet ve hükümet dışı organizasyonlar tarafından ortaya çıkarılan bir çok KSS girişimleri mevcuttur (Ayman,

2013: 96). Bu tezde, bazı uluslararası organizasyonlar ve sivil toplum kuruluşları/ hükümet dışı organizasyonlar tarafından başlatılan ve sürdürülen KSS girişimleri ele alınacaktır.

### 6.1. Uluslararası Organizasyonlar Tarafından Gerçekleştirilen Önemli KSS Girişimleri

Uluslararası organizasyonlar tarafından başlatılan belli başlı KSS girişimleri arasında Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından yayınlanan Çokuluslu Şirketler ve Sosyal Politika İle İlgili İlkeler, OECD tarafından yayınlanan OECD Uluslararası Yatırımlar ve Çokuluslu İşletmeler Bildirgesi, Birleşmiş Milletlerin Küresel Sözleşme girişimi, Birleşmiş Milletler Çevre Programı ve Avrupa Birliği Avrupa Toplulukları Komisyonu başlatılan Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile İlgili Bir Avrupa Çerçevesinin Geliştirilmesi (Aktan ve Vural, 2007:5-6) (Şekil 2).

Girişimin Adı	Tarih	Girişimin Amacı ve Kapsamı
ILO Çokuluslu Şirketler ve Sosyal Politika ile İlgili İlkeler Üçlü Bildirgesi	Cenevre,1977; Mart 2000 revize	Bu uluslararası belgede yer alan ilkeler çokuluslu şirketlere, hükümetlere, işçi ve işveren kuruluşlarına ; istihdam, eğitim, çalışma ve yaşam koşulları ve işçi-işveren ilişkileri gibi alanlarda yol gösterici tavsiyeler içermektedir.
OECD Uluslararası Yatırımlar ve Çokuluslu İşletmeler Bildirgesi	Paris, Haziran 2000	Bu uluslararası belgede çokuluslu şirketlerin yatırım yaptıkları ülkeye ve o ülkede yaşayan topluma karşı sorumlulukları ortaya konulmuştur.
Birleşmiş Milletler, Küresel Sözleşme (Global Compact)	New York, Temmuz 2000	Bu sözleşme, şirketlerden etki alanları kapsamında insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele alanlarında bir dizi esas değeri kabul etmeleri, desteklemeleri ve uygulamaya koymalarına ilişkin ilkeler içermektedir.
Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP), Finans Girişimi (Mali Kurumlarda Çevre ve Sürdürülebilir Kalkınmaya İlişkin UNEP Deklarasyonu)	Paris, 1992, Mayıs 1997 revize	Bu bildiri dünyada finans hizmetleri sektörünün önde gelen kuruluşları tarafından imzalanmıştır ve çevrenin korunması yönünde sorumluluk ve işbirliği önermektedir.
Avrupa Birliği: Avrupa Toplulukları Komisyonu, "Green Paper" (Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile İlgili Bir Avrupa Çerçevesinin Geliştirilmesi)	Temmuz, 2001	Avrupa Toplulukları Komisyonu tarafından yayımlanan dokümanlarda kurumsal sosyal sorumluluğun önemi belirtilmiş ve işletmelerde gönüllü olarak sürdürülecek girişimlerin desteklenmesi talep edilmiştir.

### Şekil 2: Uluslararası Organizasyonlar Tarafından Gerçekleştirilen En Başta Gelen KSS Girişimleri

Kaynak: Aktan ve Vural, 2007:6

### **6.1.1. ILO Çokuluslu Şirketler ve Sosyal Politika ile İlgili İlkeler Üçlü**

#### **Bildirgesi**

1919 yılında Birleşmiş Milletlerin ihtisas kuruluşu olarak kurulmuş olan Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), endüstriyel ilişkiler ve çalışma koşulları alanlarında normlar geliştirmiştir. ILO'nun bugüne kadar yayınlanan birçok bildirinin doğrudan ve/veya dolaylı olarak KSS ile ilgili olduğunu ifade edilmektedir. ILO'nun KSS alanında gerçekleştirdiği en önemli girişimlerinden biri, 1977 yılında ortaya çıkan ve 2000 yılında revize edilen *Çokuluslu Şirketler ve Sosyal Politika İle İlgili İlkeler Üçlü Bildirgesi*' dir (Ayman, 2013:98; a.g.e., 6). Bu uluslararası belgede, çokuluslu şirketlerin ekonomik ve sosyal küreselleşme sürecinde önemli rol oynadıklarını vurgulanmıştır. Bildirgede yer alan ilkeler, çok uluslu şirketlere, hükümetlere, işçi ve işveren kuruluşlarına: eğitim, çalışma ve yaşam koşulları, istihdam, ve işçi-işveren ilişkileri gibi alanlarda faydalı tavsiyeler sunmak amacıyla oluşturulmuştur (Aktan ve Vural, 2007:6-7). Ayrıca, Birleşmiş Milletlerin aldığı yeni bir uluslararası sistem kuruluşuna yönelik kararlar doğrultusunda çok uluslu şirketlerin toplumdaki ekonomik ve sosyal gelişmelere olumlu katkılar yapabilmelerini teşvik etmek ve çeşitli aktivitelerin getirebileceği zorlukları en aza indirmek hatta ortadan kaldırmak bu bildirgenin amacını oluşturmaktadır. (Ayman, 2013: 98).

### **6.1.2.OECD: Uluslararası Yatırımlar ve Çokuluslu İşletmeler Bildirgesi**

KSS alanında ikinci önemli girişim, 1960 yılında kurulmuş olan Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) tarafından başlatılan Uluslararası Yatırımlar ve Çokuluslu İşletmeler Bildirgesi'dir. Bildirge, 27 Haziran 2000 yılında OECD'nin üye ülkeleri ve diğer dört ülkenin katılımı ile imzalanmıştır (Ayman, 2013: 99). Çokuluslu İşletmeler Genel İlkeleri (Genel İlkeler), devletler tarafından çokuluslu işletmelere yapılan tavsiyelerdir. Bunlar, ilgili yasalara uygun ve sorumlu bir ticari faaliyette bulunulması doğrultusunda, gönüllülük temeline dayalı ilkeler ve standartlar getirmektedir (a.g.e.,99; Aktan ve Vural, 2007:8). Bu işletmelerin çalışmalarının devletlerin izlediği politikalarla paralel olmasını sağlamak, işletmelerin var oldukları toplumlardaki karşılıklı güveni arttırmak, yabancı yatırımlar için daha iyi bir ortam hazırlamaya yardımcı olmak ve sürdürülebilir bir kalkınmaya çok uluslu işletmelerin etkisini arttırmak Uluslararası Genel İlkelerin amaçlarıdır (Ayman, 2013:99; a.g.e., 8). Genel İlkeler'de, çok uluslu

şirketlerin ana sorumlulukları; saydamlık, istihdam ve işçi-işveren ilişkileri, çevre, rüşvetle mücadele, tüketici çıkarları, bilim ve teknoloji, rekabet ve vergilendirme olmak üzere birkaç tane başlık altında sunmuştur (Aktan ve Vural, 2007:8-9).

### **6.1.3. Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi**

2000 yılında başlayan Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi, 100'den fazla ülkeden 3000'den daha fazla katılımcı şirketler ve diğer sosyal aktörleri ile dünyanın en büyük gönüllü kurumsal vatandaşlık girişimidir. Küresel Sözleşme, ilk olarak 31 Ocak 1999 tarihinde Davos'ta düzenlenen Dünya Ekonomik Forumu toplantısında sunulmuştur. 26 Temmuz 2000 yılında ise, Birleşmiş Milletler Genel Merkezi'nde bu amaçla bir birim oluşturulmuştur.

Küresel ilkeler sözleşmesi, insan hakları (ilke 1-2), çalışma koşulları (ilke 3-6), çevre (ilke 7-9) ve yolsuzluk (ilke 10) alanlarında belirlenen 10 ilkedен oluşmaktadır. Bu ilkeler başlıca verimlilik artışı, çalışan sadakati, çalışan moral ve motivasyonu, risk yönetimi, marka bilinci yol gösterici bir bakış açısı ile yeni piyasalar açısından şirket ve kuruluşların ilerleyebilmesi için hazırlanmıştır. Küresel ilkeler sözleşmesi günümüzde her sektörde global olarak kullanılan bir sözleşme niteliğindedir. Şirketler internet sitelerinde sosyal sorumluluk ya da kurumsal sosyal sorumluluk kategorili sayfalara yer verip küresel ilkeler sözleşmesini baz alan yıllık raporlar hazırlamakta ve tüm paydaşlarına sunmaktadır (Ayman, 2013:99-101).

### **6.1.4. Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP) Finans Girişimi**

Finans Girişimi olan UNEP ile özel finans sektörü işbirliği ile Birleşmiş Milletler Çevre Programı girişimi başlatılmıştır. Çevre ve Sürdürülebilir Kalkınmaya İlişkin UNEP Deklarasyonu Mayıs 1997'de imzalanmıştır. Bu program çevre ile ilgili sorumluluklar, çevrenin korunması ve bu alandaki işbirliğini önermektedir (Ayman, 2013:101; Aktan ve Vural, 2007: 10-11).



### **6.1.5. Avrupa Birliği Avrupa Toplulukları Komisyonu**

Avrupa Birliği'nde KSS'a yönelik çeşitli çalışmalar mevcuttur. Özellikle 2000'li yılların başından beri, Avrupa Komisyonu KSS'un gelişimini aktif olarak desteklemektedir. Avrupa Birliği'nin KSS ile ilgili ilk adımı, 2001 yılında Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile İlgili Bir Avrupa Çerçevesinin Geliştirilmesi (kısaca "Green Paper") ile atılmıştır. Belgede ifade edildiği gibi, Avrupa Komisyonu, KSS hedeflerinin tüm Avrupa politikalarına entegre etmeyi önerilmektedir. Avrupa Komisyonu tarafından önerilen KSS'u tanıtan strateji, bazı önemli ilkelere dayanmaktadır. Bunlar arasında KSS faaliyetlerinin doğal olarak gönüllü, şeffaf ve güvenilir olması; Avrupalı eylemlerin değer katacak alanlarının belirlenmesi; ekonomik, sosyal ve çevre ile ilgili alanlarında üstlenen faaliyetlerin ve tüketicilerin çıkarlarına ilişkin eylemlerin arasında denge sağlaması; küçük ve orta ölçekli işletmelerin belirli ihtiyaçlarına önem vermesi; uluslararası belgeler ve deklarasyonlar (özellikle ILO işgücü standartları ve OECD'nin çok uluslu şirketler ile ilgili rehber ilkeleri) ile uyum sağlaması vardır<sup>9</sup>.

Buna ek olarak, KSS ilkeleri, aşağıdaki Avrupa politikalarında özellikle ilgilidir: istihdam ve sosyal işler politikası, çevre politikası, tüketici politikası, kamu tedarik politikası; dış ticaret, dış ilişkiler ve kalkınma politikaları, kamu yönetim politikasıdır<sup>10</sup>.

### **6.2. Sivil Toplum Kuruluşları/Hükümet Dışı Organizasyonlar Tarafından Gerçekleştirilen Başta Gelen KSS Girişimleri**

Sivil toplum kuruluşları ve hükümet dışı organizasyonlar tarafından başlatılan ve sürdürülen ana girişimler arasında CERES İlkeleri, CAUX ilkeleri, Küresel Sullivan İlkeleri, Küresel Raporlama Girişimi, SA8000 ve AccountAbility1000, Dünya Ekonomik Forumu: Küresel Kurumsal Vatandaşlık Deklarasyonu, FTSE4Good İndeksi yer almaktadır (Aktan ve Vural, 2007: 12) (Şekil 3). Bu çalışma kapsamında bunlardan birkaçı ele alınacaktır.

<sup>9</sup>Communication from the European Commission of 2 July 2002 concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development [COM (2002) 347 final. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=URISERV%3An26034> (erişim tarihi: 18.04.2016). Ayrıca: C.C. Aktan, İ.Y.Vural (2007) Kurumsal Sosyal Sorumluluk (Uluslararası Kuruluşlar ve Hükümet-Dışı Organizasyonlar Tarafından Sürdürülen Başlıca Girişimler. *Çimento İşveren Dergisi*, 2007: 11-12

<sup>10</sup>Communication from the European Commission of 2 July 2002 concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development [COM (2002) 347 final : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=URISERV%3An26034> (erişim tarihi: 18.04.2016).

Girişimin Adı	Tarih	Girişimin Amacı ve Kapsamı
CERES İlkeleri	ABD, 1989	CERES ilkeleri çevrenin korunması ve kirliliğin azaltılmasına ilişkin etik ilkeler içermektedir.
Caux İlkeleri	Minnesota, 1994	Caux ilkeleri, tüm paydaşların (stakeholders) toplumsal sorumluluğa katkıda bulunmasını öneren bir genel kurumsal sosyal sorumluluk girişimidir.
Küresel Sullivan İlkeleri	ABD, Kasım-1999	Küresel Sullivan İlkeleri; insan haklarının korunması ve gözetilmesi, çocuk işçi çalıştırılmasının ortadan kaldırılması, ayrımcılığa son verilmesi ve sosyal adaletin sağlanmasına yönelik ilkeleri içermektedir.
Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative)(GRI)	Boston, 1997; 2002 revize	İşletmelerin çalışma koşullarının, ürün ve hizmetlerinin ekonomik, çevresel ve sosyal standartlara uygun olduğunu beyan etmelerine imkan sağlayan bir raporlama girişimidir.
SA 8000	Londra, 1998 (2002 revize)	SA8000, çocuk işçi, çalışma saatleri, iş sağlığı ve güvenliği gibi çalışma yaşamına yönelik konuları denetlemeyi amaçlayan bir kurumsal sosyal sorumluluk girişimidir.
AccountAbility1000	Londra, 1999 (2002 revize)	Bu standart işletmelerde meslek ahlakının ölçülmesi ve raporlanması için geliştirilmiştir.
Dünya Ekonomik Forumu: Küresel Kurumsal Vatandaşlık Deklarasyonu	Davos, 2001	Bu deklarasyonda, iş dünyasının çevre, ahlak, emek ve insan hakları gibi konularda uluslararası standart ve değerlere saygı göstermesi ve bu konularda adımlar atılması talep edilmektedir.
FTSE4Good İndeksi	Londra, 1995	İşletmelerde sürdürülebilir çevresel konulara yönelik çalışmalar gerçekleştirmek, paydaşlar ile olumlu ilişkiler geliştirmek, evren insan haklarını desteklemek ve konularını içeren bir sosyal sorumluluk yatırım endeksidir.

**Şekil 3: Sivil Toplum Kuruluşları/Hükümet Dışı Organizasyonlar Tarafından Gerçekleştirilen Başta Gelen KSS Girişimleri**

Kaynak: Aktan ve Vural, 2007: 12

### 6.2.1.CERES ilkeleri

CERES ( Çevreye Karşı Sorumlu Gruplar Topluluğu ) ilkeleri, çevre kirliliğine sebep olan en büyük çevre felaketlerinden Exxon Valdez petrol sızıntısı felaketi (Mart 1989) sonucunda oluşturulmuştur. CERES, çeşitli grupları (akademisyenler, çevre organizasyonlar, amları, tüketiciler) bir araya getiren, sürdürülebilir kalkınma açısından önem taşıyan konularda (kaynaklarının korunması, iklim değişiklikleri gibi) çalışmalar yapan bir sivil toplum hareketidir.

İşletmeleri sürdürülebilir kalkınma anlayışı doğrultusunda çevre yönetim sistemlerini uygulamaya teşvik eden bu girişim, 10 ilkeden oluşmaktadır. Bunlar: biyosferin korunması, doğal kaynakların sürdürülebilir kullanımı, atıkların azaltılması ve imha edilmesi, enerjinin korunması, riskin azaltılması, güvenli ürünler ve hizmetler, çevresel onarım, kamuyu bilgilendirme, idare sorumluluğu, denetlemeler ve raporlar (Ayman, 2013:102-103).

### **6.2.2. CAUX ilkeleri**

CAUX İlkeleri, CAUX Yuvarlak Masa olarak anılan bir girişim tarafından geliştirilmiştir. CAUX Yuvarlak Masa, tırmanan ticari gerginlikleri azaltmanın bir yolu olarak, Philips Elektronik eski başkanı Frederic Philips ve INSEAD eski yönetim kurulu başkan yardımcısı Olivier Giscard d'Estaing tarafından 1986 yılında kurulmuştur.

Canon Inc. Başkanı Ryuzabura Kaku 'nun teşvikiyle Caux Round Table dikkatini dünya barışı ve istikrarını olumsuz etkileyen sosyal ve ekonomik tehditleri azaltma üzerine yoğunlaşmıştır. Caux Round Table uluslararası işbirliğinin önemini belirten sosyal sorumluluk girişimidir. Bu Yuvarlak Masa, başta gelen Kuzey Amerikan, Avrupalı ve Japon iş hayatının liderleri tarafından oluşturup, 1994 yılında ilan edilmiştir. CAUX İlkeleri "genel ilkeler" ve "paydaşların ilkeleri" olmak üzere iki başlıktan oluşmaktadır. Genel İlkeler, ticaret faaliyetlerin önemini vurgulayıp, ticaretin sorumlulukları ve etkisi, ticarete iş ahlaki, kurallara ve çevreye saygı gibi maddelerden müteşekkildir. Paydaşların ilkeleri ise müşterilere, çalışanlara, hissedarlara/yatırımcılara, tedarikçilere ve rakiplere karşı uygulanması önerilen eylemler ve davranışlarını içeren maddelerden oluşmaktadır (Ayman, 2013:103).

### **6.2.3. SA8000 Sosyal Sorumluluk Standardı**

SA8000, özellikle işletmelerde çalışma standartlarının iyileştirilmesini amaçlayan, 1997 yılında kurulmuş olan *Social Accountability International* (SAI) adlı organizasyon tarafından geliştirilen bir standarttır. Standart, her beş yılda, ilgililiğin ve adapte olabilirliğinin devamının garanti etmek amacıyla SAI tarafından revize edilmektedir.<sup>11</sup> SA8000, İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi, Birleşmiş Milletler Çocuk Hakları

<sup>11</sup>Social Accountability International. <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pageId=1546> (erişim tarihi:17.04.2016)

Konvensiyonları ve ILO sözleşmeleri temel alınarak oluşturulmuştur (Şen, 2009: 41). Standardın kapsadığı gerekler şu başlıklardan oluşmaktadır (Kavi, 2006:284):

- Çocuk işgören çalıştırmama
- Zorla işgören çalıştırmama
- Çalışanlar sendika kurma ve toplu pazarlık hakkı tanıma
- Çalışma saatlerini yasalara göre düzenleme
- Maaş ve ücretleri ekonomik gereklere göre düzenleme
- Sağlık ve güvenliğe yönelik tedbirleri alma
- Çalışanlar arasında ayrımcılık yapmam

#### **6.2.4. Küresel raporlama girişimi (GRI)**

Küresel Raporlama Girişimi 1997 yılında, ABD (Boston)'de oluşturulmuştur. Onun kökleri CERES Koalisyonu ve Tellus Enstitüsünde olmaktadır. Ayrıca, GRI kuruluşunda Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP) da yer aldı.<sup>12</sup> GRI, işletmelere, hükümetlere ve diğer kuruluşlarına insan hakları, iklim değişikliği ve yolsuzluk gibi konular üzerindeki etkilerinin anlaması ve bildirmesi konusunda destek ve yardım vermektedir. Bunun dışında, uluslararası bağımsız standartlar organizasyonu olarak, “Küresel Raporlama Rehberi”ni geliştirip, onu yaygınlaştırmayı hedeflenmektedir. Uluslararası, uzun vadeli ve çok sayıda paydaş tarafından katıldığı bir süreç olarak bu rehber, işletmelere ekonomik, sosyal, çevresel performanslarının ölçülmesi konusunda standart açıklama sağlamaktadır. GRI Sürdürülebilirlik Raporlanmasının dünyada en çok tercih edilen sürdürülebilirlik raporlanmasının olduğunu ifade edilmektedir. Rapor işletmenin strateji ve profili; ekonomi, çevre, sosyal göstergeler; insan hakları, toplum ve ürün sorumlulukları olmak üzere, üç ana bölümden oluşmaktadır. (Ayman, 2013:104; Aktan ve Vural, 2007: 16).

### **7. KSS İle İlgili Gelecek Eğilimler**

Sağlıklı ve istikrarlı toplum olmadan, işletmelerin anlamı olmadığı gibi; sağlam, karını maksimize eden, topluma yenilik ve ek değer getiren iş dünyası olmadan, herhangi bir toplumun ilerlemesi son derece zordur (Porter ve Kramer, 2011; 2006). Blowfield ve

<sup>12</sup>Global Reporting Initiative. <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history/Pages/GRI's%20history.aspx> (erişim tarihi:17.04.2016)

Murray'ın (2008:366-381) günümüzde KSS'ü etkileyen “mega trendler” arasında iklim ve demografik değişikliği, küresel yoksulluğu, çok uluslu şirketler'in gücü ve kurumsal yönetimi sayarken, aynı zamanda KSS ile ilgili yeni yaklaşımların (yeni gönüllülük ve sosyal girişimcilik, sürdürülebilir tüketim ve üretim gibi) doğuşuna şahit olduğunu da dile getirmiştir. Günümüzde işletmeler için KSS'un artık “değiştirilemez” bir unsur olduğu için (Milton de Sousa Filho vd., 2010:298), mevcut olan koşullar içerisinde kurumlar, KSS'ü kendi stratejilerine dahil edip, bunu rekabet avantajına nasıl dönüştüreceklerini düşünmek zorunda kalmıştır.

Küresel Raporlama Girişimi (GRI)'nin Raporlama 2025 Projesi'nin ikinci analizine göre (*2025 yılında Sürdürülebilirlik ve Raporlama Trendleri*), son on yıl içinde raporlama ve performans ölçümünün önemli ölçüde artmasına rağmen, ekosistemlerin yok edilmesi, servet konsantrasyonu ve insan haklarının suiistimal edilmesi gibi kritik olarak tanımlanan kilit sürdürülebilirlik konularının hiçbiri düzgün ele alınmamıştır. Bu da kurumsal ölçüm ve sürdürülebilirlik ile ilgili konularda raporlamanın otuz yıldır uygulanmasına rağmen henüz sürdürülebilir iş modelleri ve tüketim kalıplarını uygulamak için karar vericiler açısından (gerek sivil toplum gerekse kamu veya özel sektör olarak) yeterince inandırıcı ve ikna edici olmadığını vurgulanmaktadır.<sup>13</sup> GRI Raporlama 2025 Projesinin ikinci analizinin kapsamında iş liderleri ve uzmanları ile yürütmüş olan 22 mülakatın sonucunda, özellikle raporlama konusunda önemli adımlarının atılması gerektiğini vurgulanmaktadır. Çeşitli sürdürülebilir ekonomi modellerinin varlığında, işletmeler kendi stratejilerine göre uygun modeli seçip, ona göre performansını ve etkisini arttırmak amacıyla değerlendirme yapmaktadır. Fakat sonuçlara göre, uygun modeli uygulanmaktan daha çok ele alınacak ve rapor verilecek gerçek sorunların seçimi vurgulanmıştır. Ayrıca, ana hissedar grubu olarak anılan yatırımcılarının çıkarlarına odaklanan raporlamanın önemi ifade edilmiştir. Yıllar boyunca, finansal dili mali değeri yaratma ölçülmesi kullanılmaktadır. Son olarak, raporlama formatının konusunda henüz orta noktaya varılmamasına rağmen, şüphesiz gelecekteki raporlama ve açıklamaya ilişkin dijital çağın etkisinin olduğunu kabul edilmektedir<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup>Sustainability and Reporting Trends in 2025. Preparing for the Future, Kasım 2015, s.8

<sup>14</sup>A.g.e., ss.24-27

Visser (2012)A göre, 2020 yılı için eğilimlerden birinin, KSS 1.0'dan KSS 2.0'a kapsamlı geçişi ifade etmektedir. Bu şekilde gelecekte işletmelerin sürdürülebilirlik krizine katkıda bulunmak yerine (günümüzde olduğu gibi), çözümün önemli bir parçası olacakları ifade edilmektedir. Visser, KSS 2.0'a geçişi, Web 1.0'dan Web 2.0'a geçişine benzetmektedir (Visser, 2010). Özetle, KSS 2.0'ın amacı, netleştirme ve işletmelerin amaçlarının yeniden yönlendirilmesi ile ilgilidir. Yazara göre sonuçta işletmenin amacı, insanların refahını iyileştirilen güvenilir, yüksek kaliteli ürünlerin ve hizmetlerin, ekolojik ve toplumsal yaşam-destek sistemlerini yıpratmadan sağlaması ve böylelikle topluma hizmet edilmesidir. Visser (2012)'in bu geçişi sağlayan eğilimler arasında karmaşık sosyal ve çevresel sorunlara yaklaşımının daha yaratıcı olması gerektiğini ifade etmektedir.

## İkinci Bölüm

### İş Ahlakı

#### 1. Etik, Ahlak ve İş Ahlakı Kavramları

Gerek bireysel gerekse toplumsal bağlamda, insanların dünyaya bakışını etkileyen en önemli faktörlerden biri ahlakıdır. Bir insana göre doğru olan davranışlar, başkasına göre yanlış olabilir. Benzer şekilde, kendini ifade etme veya kendini savunma; Batı, Orta Doğu, Afrika veya Arap kültüründe tamamen farklı değerlere bağlı olabilir. İnsanlar arasındaki ilişkilerin yürütülmesi ve gelişmesi için ortak bir değerler sistemi gereklidir. Aynı şekilde, değişik kültürlerde günlük yaşamda karşılaşılan durumlar ne kadar farklı yorumlanıyor olsa da, bu durumların bütün toplum tarafından kabul edilen ortak değerlere dayanması ile sağlıklı bir toplumun yürütülmesi temin edilebilir. Dolayısıyla, ahlak tek başına veya tek taraflı söz konusu olamaz (Özgener, 2004:5-9). Ahlakın “çıkış noktası”; insanlar arasındaki ilişkilerin, olabildiği kadar adil esaslara göre düzenlenmesi ve insanların bu şekilde toplumsal hayata zarar vermeden yaşayabilmesidir (Arslan ve Berkman, 2009: 31). Bu şekilde, bireysel değerlere dayanan ve toplum içinde geçerli olan ahlaki ilkeler ile yaşanacak bir çevre sağlamaya yönelik olarak belirlenen kurallar ortaya çıkmıştır. Özgener (2004:9) tarafından vurgulandığı gibi, “Ahlak, tüm toplumu ayakta tutan temel değerler sistemidir”.

Ahlak ve ahlaki değerlerin kökenleri, sadece bireylerin değerlerinde ve belli kültürlere has gelenek ve inançlarda değil; dünya çapında en büyük din sistemlerinde de bulunabilir: Musevilik, Hıristiyanlık ve İslam (Şahin ve Yıldırım, 2008: 56). Her üçünde de iyi ve adil yaşamaya, neyin doğru ve neyin yanlış olduğuna yönelik (mesela günah ve sevabın tanımı) görüşler mevcuttur (örn. Velasques ve Brady, 1997). Aynı zamanda ahlak ile ilgili bilgilere ve çalışmalara hukuk, psikoloji, sosyoloji ve işletmecilik gibi bilim dallarında da rastlanabilir.

Bireysel ve toplumsal açıdan gözlemlenen ahlakın yanında, örgütsel ahlak da söz konusudur. Kurumlar, sosyoekonomik hayatı etkileyen yönleri ile her toplumun refahında kritik bir role sahiptir. Kurumlar aynı zamanda farklı bireylerin birikimleri olarak da görülebilir. İnsanların farklı değerlere ve hedeflere ulaşabilmesi için, her işletme için planlanmış ve belli bir düzene göre ortaya konulmuş ortak etik kurallar

gereklidir. İşveren-çalışan, çalışan-müşteri ve çalışanların kendi aralarındaki sağlam ahlaki ilişkiler ile yanlış davranışlar ve tepkilere karşı tedbirler gibi konular, iş ahlakı alanının ilgilendiği konulardır. Özellikle günümüzde, işletme ve ahlak arasında ayırım yapmak gittikçe daha zor hale gelmektedir. Gerek çok uluslu işletmelerin, gerekse orta ve küçük ölçekli işletmelerin, başka bir deyişle hemen hemen her kurumun kendine özel etik kodları ve etik davranışları ile yazılmış ve/veya yazılmamış (sözel) kuralları ve gelenekleri vardır. Ayrıca; ahlaki faaliyetleri uygulayan şirketlerin performansının artması, adil hareket etmenin, hem bireysel hem de örgütsel açıdan daha hesaplı ve rasyonel olduğunu ispatlamaktadır (örn. Joyner ve Payne, 2002; Velasquez, 1996).

İnsanlık tarihi boyunca neyin doğru neyin yanlış olduğuna ilişkin konular, en çok konuşulan ve en çok tartışılan konular arasında olmuştur. Ayrıca; her zaman bir bireyin referans noktası yaşadığı en yakın ortam ve toplum olduğu için, insanın davranışları ve seçimleri hem kendi vicdanı hem de “toplumsal vicdan” açısından değerlendirilir. Dolayısıyla ahlak, insan hayatında her zaman önemli rol oynamıştır ve iyi kötü ayırımında yol göstermiştir (Özgener, 2004:5).

Ahlak (*moral*) ile etik (*ethics*) kavramları, anlam açısından farklı olmalarına rağmen, birbirleriyle sıklıkla karıştırılan ve birbirlerinin yerine kullanılan iki temel terimdir (Özgener, 2004:6; ayrıca: Arslan ve Berkman, 2009: 31; İlhan, 2005). Bunun nedenle, ahlak ve etiğin iş ahlakı ile arasındaki ilişkileri anlamak için, bu kavramların arka planını bilmek gerekir. Genel olarak, Özgener’in (2004) ifade ettiği gibi, ahlak iki şekilde anlaşılabilir: *moral* ve *ethics* olarak. Böylelikle, *moral* olarak bilinen ahlak, “insan eylemlerinin/karakterinin iyiliğini veya kötülüğünü, doğru veya yanlışlığını muhakeme etme ile ilgili inanç ve tutum” (Hitt vd., 1986:574’ten akt. a.g.e., 5) olarak tanımlanmaktadır. Bir felsefi çalışma olarak tanımlanan ahlak ise (*ethics* olarak ifade edilen ahlak), ahlak ilkeleri ile ilgilenmektedir (Özgener, 2004:5). Aktaş, 2014: 25’ten akt. Bektaş (2015:335), İngilizcede kullanılan “business ethics”, terimleri Türkiye’de son dönemlerde “etik” ve “ahlak” kavramlarının, iş hayatında sıklıkla kullanılmasıyla; Türkçe’ye “iş ahlakı” olarak mı, yoksa “iş etiği” olarak mı çevrilmesi gerektiği konusunda tartışmalar devam etmektedir. Türkçe yazılan eserlerde çoğunlukla “iş ahlakı” teriminin kullanıldığı ve çevirilerde de nadiren “iş etiği” şeklinde çevrilse de daha çok iş ahlakı olarak Türkçe’ye çevrildiği görülmektedir. Dolayısıyla, bu çalışmada iş ahlakı terimi tercih edilmiştir.



## 1.1. Ahlak Kavramı

Ahlak (moral), Latince'deki "mos, mores" sözcüğünden gelip, alışkanlık, karakter veya gelenek anlamları taşımaktadır (Özgener, 2004:5). Arapça'dan Türkçe'ye geçen ahlak kelimesi ise bir insanın yaradılışından gelen davranışları ifade eden Arapça hulk sözcüğünün çoğuludur. Ahlak; huy, seciye, mizaç anlamlarını çoğul olarak kapsar (Torlak, 2013:5).

Günümüzde ahlak terimine yüklenen farklı anlamlar vardır. İlk anlamında ahlak; insanların birbirleri ile ilişkilerini belli esaslara göre düzenleyip, bu esasları çıkış noktası olarak gösterip, toplumda bir düzen kurmak amacıyla, insanların uyması gereken davranış kurallarını ifade eden ilkelerin birikimi olarak tanımlanmıştır (Arslan ve Berkman, 2009: 31). İkinci olarak ahlak; bilim belli bir toplumda ve belli bir dönemde bireysel ve toplumsal davranış kurallarını saptanmasını ve incelenmesini yerine getirir. Başka bir tanıma göre ahlak; genel olarak birey ve toplum olarak, insan yaşamını şekillendiren ve düzen oluşturan, insan yaşamına rehberlik eden kurallar seti şeklinde tanımlanabilir (Torlak, 2013:5). Başka bir deyişle, neyin doğru/kötü, neyin iyi/yanlış olduğuna ilişkin sorular, hem bireysel hem de toplumsal düzeyde ahlakın işaret ettiği ve yol gösterdiği temel konulardır. Türk Dil Kurumu'nun Türkçe sözlüğünden (1998: 48, akt. Bektaş 2015:328), ahlakın başka bir tanımını şu şekilde sunmaktadır: Ahlak tanımı ile bireyler için belirli bir toplum içindeki davranış kuralları ile ilgilenen felsefenin bir dalı ve iyi ve güzel huylar olarak ifade edilir.

Ahlak, bir başka tanımda (Özgener, 2009:6'dan akt. Bektaş, 2015:329), bir birey veya grubun belli eylemlerinin iyi veya kötü yanlarını, doğruluklarını ve yanlışlıklarını ve bu eylemlerle yönetilen hedefler ile ilgili unsurların neler olduğu ile ilgilenen bunları araştıran, ilke, standart, değer ve kurallar bütünü olarak anlatılmıştır.

Bu çalışmada tercih edilen ahlak tanımı, çeşitli tanımlardan yola çıkarak, Bektaş (2015:329) tarafında şu şekilde özetlenmiştir: Ahlak, toplumu yönlendiren ve bunu toplumun değer yargılarına dayanarak yapan kurallar bütünü olarak görülmektedir. Bu kurallar içerisinde nelerin "iyi", "kötü", "yanlış" ve "doğru" olduğuna dair davranış bilgileri sunulmaktadır.

## 1.2. Etik Kavramı

Etik, (ahlak felsefesi, ahlakbilim olarak da ifade edilen) Yunanca “ethos” sözcüğünden gelip, alışkanlık ve gelenek anlamlarını içeren bir kavramdır (Özgener, 2004:5; Arslan ve Berkman, 2009: 31). Etik ve ahlak arasındaki en önemli fark; ahlak her ne kadar belirli bir toplum ve zaman boyutuna dayanarak insanların davranışları ile kuralları oluştursa da etik, evrensel ve genel anlamda kabul edilen kuralları içermektedir (Arslan ve Berkman, 2009: 31). Etik, ahlak felsefesi olarak tanımlanmaktadır. Bunun için etik kavramını daha iyi anlayabilmek amacıyla ahlakın felsefe boyutuna bakılması önerilmiştir. Etiğin ilgilendiği konular insanın tavır ve davranışlarının ahlaki açıdan değerlendirilmesi, ahlaki değerlerin oluşturulması veya ahlak normlarının geliştirilmesi değildir. Etiğin odak noktası ve ilgi alanı, bir şeyin doğru/yanlış veya iyi/kötü olup olmadığına ilişkin soruların felsefî yönden tartışılarak bulunmasıdır (Torlak, 2013:4). Arslan ve Berkman (2009: 32) temel etik değerlerinin ve ilkelerinin bazılarını aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Adalet (hakça davranma)
- Doğruluk- Dürüstlük (içi-dışı bir olma, hilesiz olma)
- Tarafsızlık (nesnel davranma, liyakati esas alma)
- Sorumluluk (bencillik ve kişisel çıkarlardan uzak olma, sorumlu davranma)

## 1.3. Ahlak ve Etik Ayrımı

İlk olarak, dilbilim açısından bakılacak olursa, ahlak ve etiği temsil eden sözcükler (*ethos, mor/mores*) benzer etimolojiye sahiptir. Dolayısıyla, iki teriminin anlamlarının benzerliği dikkat çekmektedir (Özgener, 2004:5). Etik evrensel ve genel çerçeveye odaklanırken, daha soyut olarak tanımlanabilir. Ahlak ise, insan davranışlarını ele alıp değerlemedeki normları esas alarak, daha somut meselelere ağırlık vermektedir (Torlak, 2013:6). Hem ahlakın hem de etiğin aynı sorulara cevap aramasına rağmen (“İyi-kötü nedir?”, “İnsan yaşamının amacı ne olmalı?”, “Ahlaklı bir yaşayış nasıl olmalı ve onun altında hangi değerler olmalı?”), iki kavram arasında önemli bir fark daha vardır. Daha genel bir anlamda ahlak, tarihsel ve olgusal olarak yaşanan bir şey/olay olmasına karşılık gelirken, etik ise belirli olgunun kendisine dair araştırmadır (a.g.e., 5). Kısaca; ahlakın anlamına bakıldığı zaman insanın tutum ve davranışları mercek altına alınıp, bireyin normlara uygun davranmasının değerlendirilmesi söz konusu olduğunda

ahlaktan söz edilir. Mevcut normlar, yeni norm oluşturma ve ahlak felsefesinin “iyi-doğru”, “kötü-yanlış” neler olduğuna ilişkin soruların cevaplarının aranışı düşünüldüğü zaman etikten bahsedilir (a.g.e., 6). İki İngilizce kelime arasında fark arandığında (*ethics* ve *morals*), bir avukatın yaşayabileceği ikilem örnek olarak verilmektedir<sup>15</sup>. Bir savunma avukatının kendi kişisel değerlerine göre (*morals*) cinayet kabul edilemez ve cezalandırılması gereken bir eylemdir fakat bir avukat olarak ve mesleğe daha üst seviyeden verdiği davranış kodlarına ve uygulaması gereken davranışlara (meslek etiği-*professional ethics*) göre, müşteriyi katil olsa bile savunmak zorundadır.

#### 1.4. İş Ahlakı Kavramı

İş ahlakı kavramı (*business ethics*), ekonomik faaliyetler ile ilgili olmak üzere, ahlaki ilkeler ve standartların ne derece kullanıldığı ile ilgilidir. Kurumların motivasyonu hakkında negatif görüşler içeren bazı yorumlara göre, ahlak ve kurum/işletme tamamen zıt anlamlı iki kelimenin karşılaştırılmasıdır (Gasparski, 2012: 80). Ancak, Gasparski, bu alanda en çok tanınan uzman ve yazarlardan biri olan Richard T. De George'nin fikirlerine başvurarak, ahlakın her insan eyleminin ayrılmaz bir parçası olduğu gibi, ekonomik faaliyetlerin de önemli bir parçası olduğunu savunmaktadır (De George, 1990: 11-19, Gasparski, 2012: 80).

Ayrıca, iş ahlakı, ahlaki düşünce ve ilkelerin işletmecilik faaliyetlerine uygulanmasıyla ortaya çıkan bir olgunun olduğunu vurgulanmaktadır (Şahin ve Yıldırım, 2008: 57).

İş ahlakı bir araştırma koludur ve iş hayatının prensiplerini uygulamalı olarak açıklamaya çalışır. Bu yönden iş ahlakı ekonomi ve iş dünyasında sahip olunan imkanlarla doğru seçimler yapılmasına imkan sağlayan prensipleri ve değerleri inceleyen bir disiplindir (Özgener, 2002:177'den akt. Bektaş, 2015: 335).

İş ahlakı, iş yerinde yöneticiler ve çalışanlar arasında, karar verme sürecinde ve çeşitli kurumsal davranışlarında belirli ilkelerin seti, birikimi olarak tanımlanabilir. Bektaş (2015:342) Sayılı ve Uğurlu'dan (2007:77) alıntı yaparak, yöneticilerin iş ahlakı anlatılırken açıklık, idari kararlarda tutarlı, hoşgörülü, gerçeklere dayalı, açık, bireylere saygılı, sorumluluk sahibi, herkes için en iyisini isteyebilen, dürüst ve adaletli gibi

---

<sup>15</sup>*Ethics vs Morals*, Diffen. [http://www.diffen.com/difference/Ethics\\_vs\\_Morals](http://www.diffen.com/difference/Ethics_vs_Morals) (erişim tarihi: 10.11.2015)

global değerleri taşıyan ve yöneticilere çalışmalarında yol gösteren davranış prensipleri şeklinde bir tanım yapılmaktadır.

Ahlakın insan hayatı ve tarihinde çok önemli bir rol oynaması ile birlikte, özellikle Sanayi Devrimi'nden (19.yüzyıl) bu yana ahlak, iş hayatında da en çok tartışılan konulardan biri olmuştur (Özgener, 2004:5). Özellikle son yıllarda yaşanan, küreselleşme ile dolaysız bağlı olan bir takım gelişmeler sonucunda ahlak, iş hayatının önemli gündem konularından biri haline gelmiştir. (Gök, 2008:9).

Ahlak biliminin kapsamlı ve karmaşık bir alan olması ile birlikte, iş ahlakı konusu da son derece tartışmalıdır. İş ahlakı ile tam olarak neyin ifade edildiğine yönelik bir "görüş birliği" olmadığı kadar, iş ahlakının sınırlarını ve kapsamını çizmenin de oldukça zor olduğunu ifade edilmiştir (Vyakarnam, vd., 1997:125-136'dan akt Özgener, 2004:51). Özgener (2004:51), farklı yazarların iş ahlakının ne olduğuna dair tanımlarından söz ederek (McNamara, Taka, Ferrel ve Fraedrich gibi), en genel olarak iş ahlakını, "bütün ekonomik faaliyetlerde dürüstlük, güven, saygı ve adilce davranmayı ilke edinmek ve çevreyle temas halinde bulunurken aynı çevreyi paylaşan topluma destek olmaktır" diye söz etmiştir.

Yukarıda bahsedildiği gibi, iş ahlakının ne olduğu ile ilgili net ve evrensel olarak kabul edilen bir tanım oluşturmakta zorluk yaşanması, konu ile ilgili olmayan bir takım görüşlere yol açmıştır. Dolayısıyla, McNamara (1998), Thomson ve çalışma arkadaşları (1992) yaptıkları araştırmalarda iş ahlakı ile ilgili bazı mevcut mitleri ortaya koymuşlardır (Özgener, 2004: 53-56). Bu mitler arasında, "iş ahlakı, yönetimden çok dinin bir konusudur", "iş ahlakı daha çok felsefeciler, ilahiyatçılar, akademisyenler ve teleologlar tarafından en iyi şekilde ifade edilebilen ve yol gösterici rol oynayan bir disiplindir", "iş ahlakı lüzumsuzdur, çünkü o sadece iyilikten bahseder", "iş ahlakı yönetilemez", "iş ahlakı ile sosyal sorumluluk aynı şeydir", iş yerinde ahlak yönetiminin çok az pratik geçerliliği olabilir" gibi görüşler vardır.

Her toplumda ahlak ile ilgili izlenmesi gereken tutum ve davranışlar, iş dünyası için de geçerlidir. İster yönetici, isterse çalışan olsun, organizasyonların esas itici gücü olarak görülen insan unsurunun kararları ve seçimleri altında ahlaki sorular yatmaktadır. Bir problemlili durum ile karşı karşıya kalındığı zaman, toplumsal ve evrensel ahlaki değerleri hesaba katıp uygun davranışları seçmek mümkündür. Ayrıca, iş dünyasında

ahlak/etik değerleri söz konusu olduğu zaman, evrensel değer ve ilkelerin yanında, kültürel ve toplumsal boyut da gözden kaçırılmamalıdır. Önemli olan, toplumlar arasındaki farklılıkları hesaba katıp, ahlaki değerlerin ve ona göre uygulanan davranışların kültürden kültüre farklı değerlendirilebildiğinin unutulmamasıdır. Öyleyse, ahlak açısından, insan yaşantısı ile ekonomik hayat arasında ayırım yapmak çok anlamlı değildir. Ancak insan söz konusu olduğu zaman ahlaki kararlar her zaman doğru veya bir birey açısından uygun olamayabilir. Bu tür durumlarda ekonomik hayat ile güncel hayat arasında çelişki yaşanmaktadır. Ahlakın iş hayatında göz ardı edilmesi veya ahlaka yeterince önem verilmemesi özellikle günümüzde insanları bir takım ciddi sorunlara karşı savunmasız bırakmaktadır. Dünyanın küreselleşmesi, teknolojinin ve yeni iletişim kanallarının yaygınlaşması ile birlikte, her toplumun ve ekonominin temel gücünü oluşturan işletmelerin, ahlak/etik değerlerine dayanmaması son derece ciddi tehditlere sebep olabilir. Böylelikle esas olarak, iş dünyasındaki bireyler; birey-grup, birey-örgüt veya örgütler arasındaki ilişkilerde ahlaki ilke ve değerlere ayrı ve önemli bir yer vermelidir (Torlak, 2013:6-7).

## **2. İş Ahlakının Kaynağı Olarak Ahlak Bilimi**

Daha önce vurgulandığı üzere ahlak, bireyler, örgütler ve toplumlar arasındaki ilişkileri şekillendiren en önemli öğelerden biridir. Ahlaki değerlere dayanarak insan yaşamı ile ilgili temel, felsefi ve hayati sorulara cevap arayışı günümüzde daha önce olmadığı kadar karışiktır. İnsan hayatını etkileyen içsel ve dışsal faktörlere küreselleşmiş dünyada daha çok maruz kalındığı için, şüphesiz sağlam ahlaki değerlere ihtiyaç duyulmaktadır. Uslu (2002: 84-86 akt. Özgener 2004:11) ahlakın neden gerekli olduğuna ilişkin bazı argümanları şu şekilde sıralamıştır:

- Küreselleşme sonucunda sınırların başka boyut kazanması ve farklı kültürlerden gelen insanların çok uluslu şirketlerde çalışması ile birlikte, yüzleşmek gereken yeni ahlaki meselelerin ortaya çıkması (örn. farklı kültürlere saygı gösterme);
- Yeni geliştiren askeri ve biyolojik teknolojilerin, (iş dünyasının kontrolünde olan) sosyal sorumluluk bilinciyle beraber yönetilmediği takdirde bütün dünya için ürkütücü bir tablo oluşturabilmesi;
- İş dünyasında daha önce olmadığı kadar dil, din, etnik köken, cinsiyet gibi faktörlerin ortaya çıkması ( demokrasi ve insan haklarına ilişkin konulara talebin

artması ile beraber), bunlar karşısında herhangi bir ayrımcılığın yapılmaması ve ahlaki değerlerin daha fazla önem kazanması;

- Nüfusun artışı ile birlikte özellikle istihdam alanlarına gereksinim duyulması (yeni iş yerleri ve iş imkanları yaratılması, işsizliğe karşı çözümlerin aranması);
- Artan plansız kentleşme ve çevre kirliliğinin, çevreye karşı duyarlı bir iş dünyasının tesis edilmesini zorunlu kılması;
- Özellikle gelişmekte olan ülkelerin temiz bir hayat ve olumlu koşullar oluşturabilmek için yolsuzlukla mücadele etmesi gerektiğinin vurgulanması;
- Bir işletme örgütü açısından, işe aldıkları bireylerin ahlak felsefesini ve inandıkları değerleri kontrol edememesi nedeniyle bir örgütsel değerler sistemine ihtiyaç duyulmasıdır.

### **3. İş Ahlakın Önemi ve Gelişimi**

#### **3.1. İş Ahlakının Önemi**

İş ahlakına, hem örgütsel hem de küresel düzeyde, özellikle günümüzdeki küreselleşen dünya ekonomisinde duyulan ihtiyaç gittikçe artmaktadır. Günümüzde toplumsal, siyasi ve ekonomik hayat içerisinde olmak üzere, ahlak anlayışı açısından eskiden olmadığı kadar çok seçenek ve yorum söz konusudur. Özgener (2004: 10)'in çok net bir biçimde ifade ettiği gibi, "... modernlik bir bakıma hem ahlaka ihtiyaç duymakta hem de ahlaki imkansız kılmaktadır".

Günümüzde, ahlaki değerler ve ahlaki sorunlar günlük yaşamda önemli olmakla birlikte, özellikle iş dünyasında ahlaki ilkeler ve kurallara yönelik anlayışa ihtiyaç duyulmaktadır. Ahlakın temelinde çeşitli öğeler olduğu için (din, çevre, kültürel ve toplumsal yapı, gelenekler), iş ahlakı söz konusu olduğu zaman daha geniş bir çerçeveye bakmak gereklidir. Ayrıca, ahlakın yapısında "içsel" faktörler olmak üzere, ahlaki etkileyen, dışsal etkileri de unutmamak lazımdır. Öyleyse, işyerindeki ahlaki değerleri ve kuralları tartıştığımızda, hem daha geleneksel anlayışı hem de dünyadaki çok boyutlu değişimleri dikkate alarak bakmak gerekmektedir (Özgener, 2004:10).

Küreselleşmenin olgusu, bilişim ve ulaşım teknolojilerinin artması, toplumun "tüketici" ve "doyumsuz" özelliklerinin artık ön plana çıkması ve işletmeler arasındaki rekabetin acımasızlığı, ahlaki değerlerin daha çok ihtiyaç duyulmasına sebep olmaktadır. Bunun yanında kârını maksimize etme amacı ile hareket ederek etik kurallara aykırı davranan

bazı şirketler global boyutta çok çeşitli sorunların gelişmesine sebebiyet vermiştir. Bu sorunlar demetinin ana bileşenleri arasında birçok şeyden bahsedilebilir. Örnek olarak; müşteri memnuniyetinin ön plana alınmaması, insanların sağlığını negatif etkileyen ürünler, tüketici haklarının ihlal edilmesi, insanları yanıltmaya yönelik reklamlar, kalite ve fiyatlandırmada denge olmaması, kayıt dışı ekonomiye katkı yapan yanlış uygulamalar (vergi kaçakçılığı, rüşvet vb. gibi) , çalışma şartlarındaki olması gereken standartların göz ardı edilmesi nedeni ile işçilerin mesleki sağlık sorunları yaşamaları, emeğin karşılığının verilmemesi, rakipler hakkında olumsuz propagandalar, kadınların taciz ediliyor olması, ekolojik dengenin yıpratılması, sürdürülebilir kalkınmayı engelleyici sorumsuz davranışlar bu bileşenlerin arasındadır (İlhan, 2005:259; Bektaş, 2015: 341-342; Şahin, Yıldırım, 2008:56).

*Uygulamalı bir ahlak bilgisi* olarak betimlenen iş ahlakı, iş hayatında tüm mevcut olan ahlaki sorunları irdelemektedir (a.g.e., 10). Bunlar arasında işletmeler arasındaki ilişkiler, yöneticiler ile çalışanları arasındaki ilişkiler, müşteriler ile çalışanlar arasındaki ilişkiler, işletme ile tedarikçiler arasındaki ilişki, işletme ile çevresel faktörler arasındaki ilişkileri işletme ile diğer kuruluşlar arasındaki ilişkiler gibi sorunlar vardır (Orman, Parlak, 2009, s.307'den akt. Kirel, 2012: 107-108). Bu konularda ortaya çıkan sorunlar, özellikle son 20-30 yıl içerisinde iş ahlakına uygun olmayan, çoğu zaman bencillik, fırsatçılık ve duyarsızlık gibi faktörlerden kaynaklanan (Torlak, 2013:8) davranışların öne çıkması ile birlikte, uluslararası rekabet açısından işletmelerin itibarının ve güveninin küresel pazarlarda sarsılmasına yol açmaktadır. Ekonomik hayatta doğru davranışları sergilemek ve yıkıcı öğelerin etkisini engelleyebilmek için, iş ahlakının kurallarını anlamakta ve işletmelerin faaliyetlerinde uygulamakta şüphesiz gerek vardır. Dolayısıyla, iş ahlakına duyulan ihtiyacın artmasına neden olan bazı faktörler *işletme dışı* ve *işletme içi faktörler* olarak belirtilmiştir. İşletme dışı faktörler söz konusu olduğu zaman; hayat tarzlarının değişimine bağlı olarak tüketimin aşırı artışı, kitle iletişim araçlarının etkisi ile kültürler arasındaki etkileşim ve değişim, haksız kazanç yollarının artışı, adalet mekanizmasının etkin olmayışı, ekonomik yapının bir bütün olarak ve ekonomi ile ilgili sorunlar nedeniyle işletmeleri ahlaksızlığa sevk etmesi gibi faktörlerden bahsetmek mümkündür. İşletme içi faktörler arasında ise çalışanların, işletme sahiplerinin, yöneticilerin vs. kendi kişisel ahlaki değerlerine bakışı, kâr

maksimizasyonu amacının diğer sosyal sorumluluk amaçlarının önüne geçmesi, işletme içi denetim mekanizmalarının yetersiz olması gibi işletmeyi zayıflatan nedenler vardır.

İş ahlakını önemli kılan iki özel unsur bulunmaktadır. Bunlardan ilki iş ahlakının işletme dışı ile ilgili olan sosyal sorumluluk bilincini dikkate almayarak topluma ve gelecek kuşaklara ait kaynakların verimli kullanılmaması hatta kullanılamayacak hale getirilmesidir. İkincisi ise işletme yönetici ve çalışanlarının hem kendi içlerindeki hem de satıcılar, müşteriler ve rakipleri ile aralarındaki ilişkilerinde genel ahlaka uygun olmayan doğruluk ve dürüstlük gibi önemli niteliklere aykırı davranışlarıdır. (a.g.e., 8)

### **3.2. İş Ahlakının Ortaya Çıkış Nedenleri**

İş ahlakının tarihi gelişiminin antik çağlara kadar uzanması ile birlikte, onun ile ilgili düşünceleri, felsefeden din sistemlerine kadar çeşitli alanlarda bulmak mümkündür (Arslan, 2012: 32). McNamara (2003:1, akt. Arslan ve Berkman, 2009: 27), iş ahlakının yakın zamanlara kadar hem ilahiyatçıların hem de felsefecilerin ilgi alanı olduğu görmüştür. Ancak özellikle küreselleşen dünya ekonomisine bakıldığı zaman (son 40 yıl), iş ahlakı akademi ve iş dünyasının gündeminde çok daha önemli yer almaya başlamıştır (a.g.e., 27).

1970’li yıllar itibariyle hem siyasi hem de ekonomik hayatta bir takım skandalların ortaya çıkışı ile birlikte (1972-1974 yılları arasında ABD Başkanını içine alan “Watergate” skandalı, 1990’lı yıllarda Nike’nin üçüncü dünya ülkelerindeki çalışma koşullarına dair skandalları), özellikle finans (Enron, World. Com, Tyco, Lehman Brothers), gazetecilik (News of The World skandalı), eğitim (Harvard Üniversitesi’nde kopya skandalı) ve iş güvenliği (Savar, Bangladeş’te işyeri felaketi) gibi alanlarda son 15 yıl içinde iş ahlakı ve sosyal sorumluluğa aykırı krizler ortaya çıkmayı devam etmektedir.

2000’li yıllarda iş ahlakına duyulan ihtiyaç ve ilgi artmaya devam etmektedir. Gerek akademik dünyada (işletme fakültelerinde iş ahlakı ile ilgili zorunlu dersler, konferanslar ve kongrelerin düzenlenmesi, bu konuda uzmanlaşmış yayınların artışı) gerekse iş hayatında, iş ahlakı vazgeçilmez bir konu haline gelmiştir (Arslan ve Berkman, 2009: 28). Son olarak, iş ahlakının özellikle son yıllarda önem kazanması, kamu baskısı ile gelişen sosyal sorumluluk konsepti ile ilgilidir (Özgener, 2004: 52).



### 3.3. İş Ahlakının Tarihsel Gelişimi

İş dünyası çerçevesinde tartışılan iş ahlakının kuşkusuz yeni bir konu olmadığı vurgulanmaktadır. Nitekim iş ahlakının tarihsel gelişimini antik çağlardan, din sistemlerine ve en büyük felsefecilerin görüşlerine kadar aramak yanlış olmaz (Özgener, 2004; Arslan, 2012; Arslan ve Berkman, 2009). Ekonomik hayatı ve ona bağlı olan iş ahlakı ile ilgili problemleri daha modern çağlarda aramak gerekirse; özellikle serbest piyasa mekanizmasının gelişimi, insan yaşantısı üzerinde etki yaratan Sanayi Devrimi ve daha kapsamlı olarak kapitalizmin ortaya çıkışı ve gelişmesi 17. yüzyıl itibariyle başlamıştır. 20. yüzyılda özellikle küreselleşme sonucunda, iş ahlakının önemi artmış ve iş ahlakına duyulan ihtiyaç daha çok artarak uluslararası düzeye taşınmıştır.

20. yüzyılın başından itibaren iş ahlakı literatüründeki gelişimin, işletmecilik literatüründeki gelişme ile birlikte gittiğinden söz edilmektedir (Torlak, 2013: 11). İş ahlakına ait gelişmelerin ya da yaklaşımların birbirinden biraz farklı adlandırılmasına rağmen (örn.Arslan ve Berkman, 2009), iş ahlakı genel olarak dönemsel açıdan incelenirken aşağıdakine benzer bir kronoloji kullanılmaktadır:

1900-1920: iş dünyasında ahlak arayışı dönemi,

1920-1950: iş dünyasında profesyonellik ve iş ahlakı dönemi,

1950-1970: iş dünyasında büyüyen ölçekler ve iş ahlakında karmaşıklık dönemi,

1970-1990: önleyici ve düzenleyici iş ahlakı arayışı dönemi ve

1990- halen: küresel işletmecilik ve küresel iş ahlakı dönemi şeklinde beş döneme ayrılmaktadır (Torlak, 2013: 11).

1900-1920 arasında iş ahlakı ile ilgili araştırmalar büyük ölçüde sosyalist düşünce akımının güçlenmesi ve liberal anlayışın zayıflaması ile başlamıştır. Aynı zamanda, liberal ve sosyalist hareket arasında tartışmaların devamlı ve şiddetli artışı ile birlikte, işletme ve işletmeciliğe ilişkin sorular çoğalmaya başlamıştır. İşletmelerin ve işletmeciliğin amaçları, topluma katkıları veya zararları da tartışılacak konular arasında yer almıştır. Nitekim işletmecilik ile beraber, ahlak ve ahlaki değerler anlayışı da sorgulanmaya başlanmıştır. O dönemde Kuzey Amerika'da daha somut ve uygulamalı sorunlar; kadın ve çocukların çalışma koşulları, işçilerin tazminat hakları gibi konular tartışılmıştır. Ayrıca, üniversitelerde iş ahlakını kapsayan dersler, farklı eğitim programlarında yer almaya başlamıştır. Avrupa'da ise iş ahlakı daha çok politik

ekonomi çerçevesinde tartışılmıştır. İşletmeciliğin bir meslek olarak ortaya çıkışı ve yönetim biliminin bir disiplini olarak tanımlanmaya başlayışı 1900-1920 yılları arasına denk gelmektedir.

Birinci Dünya Savaşından önceki dönemde, iş ahlakına ilişkin tartışmalar genel olarak kapitalizmin eleştirisi ve sosyalist akımın sunmuş olduğu alternatifler ışığında ele alınmıştır. Daha önce vurgulandığı gibi, bu tür tartışmalar asıl olarak 19. yüzyıla kadar gitmektedir. O dönemde hem iş ahlakı hakkında tartışmalara hem de daha “mesleki” bir bakışa yol açan Durkheim’in “Meslek Ahlakı”, Max Weber’in “Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu” ve R.H. Tawney’in “Din ve Kapitalizmin Yükselişi” gibi eserleri ortaya çıkmıştır (ayrıca: Özgener, 2004).

İş ahlakı ile ilgili çalışmalar 1920-1950 yılları arasında, Avrupa’da (Britanya) daha çok ilahiyat ve felsefe kapsamında değerlendirilirken, ABD’de iş ahlakı felsefe, din ve siyasetten bağımsız bir disiplin olarak gelişmiştir. Dolayısıyla bu otuz yıl içinde; iş ve meslek ahlakı ilkelerinin belirlenmesi, reklamların gerçeğe uygun olması, ticaret faaliyetlerinde standartların geliştirilmesi, sigortacılar, avukatlar ve bankerler ile ilgili sorunlar gibi konular ele alınmıştır. İş ahlakı ile ilgili ilk ampirik çalışmalar da ABD’de yayınlanan reklamcılık konularını içeren dergilerde yer almıştır. Bu dönemde çok önemli gelişmeler arasında yöneticiliğin tamamen ayrı bir mesleki grup haline gelişi vardır. Yöneticilik artık sırf işletme sahipliğine bağlı görünmemektedir. Nitekim bu dönemin bir başka kritik özelliği, meslek ahlakı ilkelerinin oluşturulmasıdır. Daha önce iş veya ticaret ahlakının daha çok kişisel bir sorun olduğu algısı hakimdir. Bu dönemde ise işletmelere yönelik iş ahlakı ya da ahlaki sorumluluk kavramı gelişmeye başlamıştır. Son olarak, 1921’de Chicago’da yayınlamış olan Borden ve Hoper’in “Bankacılık ve İş Ahlakı” kitabı bu alandaki ilk sistematik ve teorik çalışma olmuştur (Arslan, 2012: 35)

İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra, 1950-1970 arası hem ABD hem de Avrupa için refah yıllarını sembolize etmektedir. O dönemde de kitle üretim yapan uluslararası şirketler iş dünyasının vazgeçilmez parçası olmuştur. Aynı zamanda, yeni işletme fonksiyonları da oluşmaya başlamıştır ( pazarlama, personel yönetimi, halkla ilişkiler gibi). Bu dönemin başında ahlaki sorunların hala kişisel bir mesele olarak düşünülmesine rağmen, özellikle 1960’lı yıllardan başlayarak yeni toplumsal hareketler ve tüketicilerin gereksinimlerinin

artışı ile birlikte, dönemin ikinci yarısında işletmeler bir ahlaki bütün olarak incelenmeye başlanmıştır.

ABD’de 1970’li yıllarda (özellikle ikinci yarısında) işletmecilik okullarının hemen hemen yarısı iş ahlakı derslerini programlarına almalarına rağmen, iş ahlakı ile ilgili konulara hala şüphe ile bakıldığı vurgulanmıştır (Arslan, 2012: 36). Bunun en önemli sebebi, ahlakın insan davranışlarının ayrılmaz bir parçası olduğunun düşünülerek, bundan ayrı olarak iş veya işletmecilik ahlakından söz edilemeyeceği görüşüne inanılması idi. Aynı zamanda iş ahlakını savunanlar, kurumların topluma karşı sorumlulukları olduğunu ve bunların irdelenmesi gerektiğini ana argüman olarak belirtmekteydi.

1980’li yıllarda işletmeler, toplumsal hayatta daha önce hiç olmadığı kadar önemli roller üstlenmeye başlamıştır. O yıllarda, işletmelerden ahlaki açıdan uymaları beklenen davranışlara ilişkin ilkelerin yavaş yavaş oluşması ile birlikte, işletme politikalarının ahlaki boyutu da ortaya çıkmaya başlamıştır. Aynı zamanda, iş ahlakı ile ilgili uluslararası organizasyonlar da kurulmaya başlamıştır. Bunlardan en önemlisi, 1987’de kurulan Avrupa İş Ahlakı Örgütüdür (EBEN- European Business Ethics Network).

1990’lı yıllar itibariyle iş ahlakı konusu şüphesiz küreselleşmenin getirmiş olduğu etkiler altında gelişmektedir. Yeni bilgi ve iletişim kanallarının çoğalması, dünya nüfusunun artışı ile ilgili demografik değişimler ve sorunlar, küreselleşen ekonominin sunduğu fırsatlar ve tehditler, iletişimde ve sosyal yaşamda devrime sebep olan bazı unsurlardır. Ülkeler arasındaki farklılıklar ve gelişim seviyesi, çok uluslu şirketlerin kültürel olarak çok çeşitli ülkelerde faaliyet göstermesi ve iş dünyasının kazanmış olduğu esneklik sonucunda, ahlak ve iş ahlakı ile ilgili uygulamaların ne kadar gerekli olduğu ortaya çıkmıştır. İşletmelerin dünyada en az devletler kadar önemli rol oynamasıyla birlikte, iş ahlakının bir disiplin olarak önemi giderek artmaya devam etmektedir.

#### 4. İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk

Hem sosyal sorumluluk hem de iş ahlakına ilişkin kavramların kökenleri insanlığın varoluşu kadar eskidir. Neyin doğru neyin yanlış olduğu, nasıl yaşanması gerektiği ve insanların kendine ve yaşadıkları çevreye karşı ne tür sorumluluklarının olduğuna ilişkin sorunların incelemesi ve sorgulanması devam etmektedir. KSS'un iş ahlakı ile arasındaki ilişkiler ve hangisinin diğerinin parçası olduğu üzerinde tartışıldığı görülebilir (örn. Özgener, 2004, Blowfield ve Murray, 2008). Ahlakın KSS kuramında, KSS'un da ahlaki teorilerde tartışılır bir yeri olmasına rağmen; ahlakın, toplum ve iş dünyası ile ilişkiler ve de insanların iş dünyasından beklediği davranışlar için çok önemli olduğu söylenebilir (Blowfield ve Murray, 2008:61-62).

Özgener; McNamara (1998), Thompson ve çalışma arkadaşları (1992)'nin yapmış olduğu araştırmalardan alıntı yaparak (2004: 54) iş ahlakı ile ilgili mitler arasında iş ahlakı ile sosyal sorumluluğun aynı şey olduğunun düşünüldüğünü göstermiştir. Ancak yazar; McNamara, Thompson ve arkadaşları'ndan sonra, sosyal sorumluluğun, kapsamlı iş ahlakı disiplininin sadece bir kısmı olduğunu vurgulamıştır. Şüphesiz; iş ahlakını ilgilendiren konular, sosyal sorumluluk anlayışında önemli bir paya sahiptir. Sosyoekonomik süreçte yüzleşilen tüm sorunlara, sosyal sorumluluk ile doğrudan ilişkisi olan etik biliminde çözüm aramak mümkündür. Aynı şekilde iş ahlakı, sosyal sorumluluk anlayışıyla da yakından ilişkilidir (İlhan, 2005: 261-266). İş ahlakının bütün sosyo-ekonomik süreçteki ilişkiler üzerinde etkin olması ile birlikte, sosyal sorumluluk konseptinin ve bilincinin gelişmesinde önemli payı olduğu söylenebilir. İş ahlakı; işletmelere/girişimcilere, kâr maksimizasyonu ile ilgili olan motivasyon dışında diğer toplum kesimlerini de dikkate almaları gerektiğini göstermektedir (a.g.e., 266). Bu konu, işletmenin stratejisi ve politikası üzerinde kısa ve uzun vadeli olmak üzere kritik rol oynamaktadır. Örneğin, ahlaki davranışların sonuçlarına kısa vadeli bakılması irrasyonel gibi gözükebilirken, uzun vadeli olarak bakıldığında işletmeyi hem bireysel hem de toplumsal olarak doğru ve iyi sonuçlara götürmektedir (Demir, 2003: 86'dan akt. a.g.e., 261).

Literatürde ifade edildiği gibi, son yıllarda iş dünyasında ahlak ve iş ahlakı ile ilgili konuların ağırlık kazanması ile birlikte, aynı zamanda sosyal sorumluluk hakkındaki düşünceler ve görüşler de önemli hale gelmiştir (Brennan vd. 2006: 39'dan akt. Gök,

2008: 12). Günümüzde işletmelerin büyük bir kısmı sosyal sorumluluk çerçevesinde farklı etkinlikler yürütürken, hükümetler ve uluslararası örgütler de teşvik edici bir rol oynamaktadır. Öyleyse, kurumlar için sosyal sorumluluk kavramı altında bulunan en önemli mesaj, işletmelerin ahlaki değerlere ve ilkelere sahip olmaları gerektiği ile ilgilidir (a.g.e., 12). Bunun dışında, son yıllarda da sosyal sorumluluğu ve iş ahlakını kapsayan uygulamalar, çalışanlar ve potansiyel işgücü açısından değerli hale gelmeye başlamıştır. Sosyal sorumluluk bir faktör olarak; dürüstlük, şeffaflık, güvenilirlik, üretim ve hizmet kalitesi, uzun dönemli yatırımların değeri, işletme saygınlığı açılarından değerlendirildiğinde sahip olduğu önem dikkat çekmektedir (Neil 2004:2, Chun 2006: 64'ten akt. a.g.e., 14). Ahlak ve sosyal sorumluluk alanında yapılan çeşitli araştırmalarda, bu iki konunun birbirine bağlı olarak geliştiği görülmektedir. Etik/ahlaki kurumsal kimlik, iyi kurumsal vatandaşlık ve özellikle KSS'un kuramsal bakışı açısından önemli olan paydaş teorisi, ahlaki değerler ile KSS kavramını bağlayan sadece birkaç konudur (Arslan ve Berkman, 2009; Balmer vd., 2007; Goodapster, 1991; Freeman, 2000,1994; Epstein, 1989).

1960-1970 yılları arasında Amerika Birleşik Devletlerinde iş ahlakının gelişimi söz konusu olduğunda, “iş ahlakı” ve “şirket sosyal sorumluluğu” kavramlarının birbirlerinin yerine kullanılmaya başlandığı ifade edilmektedir (Özgener, 2004:62). Fakat 1970'li yıllar ve özellikle siyasi hayatta yaşanan “Watergate” skandalı (1972-1974), etik konusunu çok daha yoğun şekilde gündeme getirmiştir. Böylelikle hem şirketler hem de yöneticiler açısından, “sorumlu kurum” veya “ahlaki firma” gibi terimler önem kazanmaya başlamıştır (Arslan ve Berkman, 2009:49). Epstein (1989:586) o dönemde önce çıkan iş ahlakı ile KSS arasında üç ana farklı özellikten söz etmiştir. Birincisi; iş ahlakı kavramı, ahlaki değerler görüşünü daha çok bireysel (yönetici) açıdan değerlendirirken, KSS'un örgütsel faaliyetlere odaklandığı vurgulanmıştır. İkincisi, iş ahlakı, ahlaka bakışı daha genel, yönetici davranışları ve hareketleri ile bağlı olan bir eylem olarak tanımlarken; KSS konsepti daha belirli konu ve sorunlara odaklanıp, paydaş grupları ve sonuçları teşhis etmeye kabiliyetlidir. Üçüncüsü ise iş ahlakı, iş dünyasının davranışlarını analiz etmede ahlak felsefesinin dilini kullanırken; KSS'nin daha objektif yaklaştığı ve sosyal bilim terminolojisini tercih ettiği ifade edilmiştir.

Günümüzde, yeni iletişim kanallarının (sosyal medya gibi) ve yeni teknolojilerin gelişimi, ticaretin ve pazarın uluslararası boyut kazanması ile birlikte işletmelerin faaliyetlerini takip etmek ve sorgulamak daha önce hiç olmadığı kadar kolaydır. Ayrıca, küreselleşen ekonominin getirmiş olduğu etkiler sonucu; işgücü, çalışma koşulları, iş güvenliği ve sağlığı da “kültürlerarası” niteliği kazanıp, uluslararası standartların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Son 30 yıl içerisinde, finans, çevre, iş güvenliği ve sağlığı gibi alanları ilgilendiren ve dünya çapında bilinen skandalların ortaya çıkışı, bu konuda bir kamuoyu oluşması açısından önemli bir aşama olmuştur. Çok uluslu şirketlere güvenin sarsılması, yöneticilerin dürüstlüğü ve adaleti hakkındaki şüpheler, farklı ülkelerde çalışanların haklarının ihlal edilmesi, ahlaki değerlerin ve işletmelerin farklı gruplara ve çevreye karşı sorumluluklarının neler olduğunu yeniden tanımlamaya yol açmıştır. 1980’li yıllardan itibaren finans alanında Enron (2001), Tyco (2002), Worldcom (2001), Lehman Brothers (2008), Hewlett-Packard (2014); çevre duyarlılığına ilişkin Çernobil reaktör kazası (1986), Exxon Valdez petrol sızıntısı (1989), British Petroleum’un 1990’lı yıllarda gerçekleşen çevreye karşı ihmal ve skandalları (örn. 2008-Hazar Denizi gaz sızıntısı, 2010- Deepwater Horizon’daki patlama sonucunda Meksika Körfezi’nde petrol sızıntısı), Volkswagen emisyon skandalı (2015); iş sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili Nike’nin çoğu Uzak Doğu’da bulunan fabrikalarında çalışma koşullarına ilişkin skandallar (örn.1990’lı yıllarda Vietnam, Endonezya, Kamboçya), 1970’li yıllarda başlanan özellikle az gelişmiş ülkelerde yer alan Néstle’nin bebek maması kampanyalarına karşı çıkan protestolar ve şimdiye kadar süren denetim ve çeşitli faaliyetler, Hindistan’da yer alan Bhopal felaketi (1984) veya Bangladeş’teki Savar binanın çökmesi (2013) sadece en ünlü skandallardan bir kaçıdır.

Hemen her gün, her ülkede çalışma ortamlarında ve çevreye karşı yapılan ihmaller hesaba katıldığında, sosyal sorumluluk ve ahlak konularında ne kadar çok eksikliklerin olduğu ve daha çok yol kat edilmesi gereği ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde ahlaklı/etik olarak sorumlu yönetimin ne olduğu ve yönetimin kime karşı sorumlu olduğu, ahlaki değerleri hesaba katarak kendi misyonunu da unutmadan bir işletmenin nasıl yönetilmesi gerektiği iş ahlakı alanındaki temel sorular olarak vurgulanmaktadır (Goodpaster, 1991:53). Ayrıca, büyük şirketlerin performanslarının ve hatalarının değerlendirilmesi daha önce hiç olmadığı kadar uluslararası bir boyut

taşımaktadır. Artık ahlaki açıdan yapılan hatalar profesyonel ve resmi ajanslar ile medya tarafından dikkatle incelenmektedir (Miller ve Setley, 2009:8). Böylelikle, genel olarak iş ahlakı ve KSS ile ilgili konuların, işletmelerin gündemlerinde önemli rol oynamaya devam edeceği söylenebilir (İlhan, 2005).

## **5. İşletmelerde İş Ahlakı Uygulamaları**

Bugünkü “iş ahlakı” kavramının gelişmiş ülkelerdeki büyük ölçekli işletmelerde ortaya çıktığı belirtilmektedir. Ancak zamanla gelişmekte olan ülkelerdeki küçük ölçekli işletmelerde de iş ahlakı önemli rol oynamaya başladı. İşletmeler faaliyetlerinde doğal olarak toplumun beklentilerini karşılayabilmeyi amaçlayarak planlar yapar ve bunları uygulamaya alır. Bunların yanında işletmeler bu faaliyetleri ahlaki ilkeler dahilinde kalarak yapmayı hedefler (Şahin ve Yıldırım, 2008:56).

İş hayatının ahlaki ilkeler temelinde yapılandırılması, kuşkusuz işletmenin uzun vadeli strateji ve sosyoekonomik süreçteki konumları açısından önemli güçlendirici etkilere sahiptir. Ayrıca, içinde bulunduğumuz çağda işletmelerin yerel, ulusal ve uluslararası boyutta güçlü bir yer edinebilmelerinin temel şartı sahip oldukları sosyal imajları olduğu için işletmeler öncelikle pozitif bir imaja sahip olmak durumundadırlar. Etik davranan ve sosyal sorumluluğa ilişkin faaliyetlerine duyarlılığı gösteren işletme çeşitli alanlarda kendi imajını güçlendirebilir. Bunlar arasında firmanın kurumsallaşması kısa zamanda gerçekleşme potansiyeli olması, güvenilirlik düzeyin yükseltilmesi, hem iç hem de dış paydaşların ile bağlılığının güçlenmesi, çalışanların kuruluşuna daha sadakatli olmalarını sağlaması, geniş ve sürekli bir müşteri tabanı bulabilmesi, ürünlerinin tercih potansiyeli yükselmesi, hissedarların çıkarlarına uygun düşmesi, toplumun ve medyanın işletmeye itibar göstermesi ve sonuç olarak firmanın rekabet üstünlüğü sağlaması vardır (İlhan, 2005:259-260; Arslan ve Berkman, 2009: 53).

### **5.1. Yönetmel Ahlak**

Yönetici, bir birey olarak işletme açısından kritik ve yol gösterici bir rol oynadığı için özellikle şirketin ahlaki değerlerini içeren strateji ve politikaların ayrılmaz bir parçasıdır. Özgener’in vurgulandığı gibi (2004: 93), yönetmel ahlak alanındaki çalışmaların yoğunlaşması 1980’li yıllara denk gelmiştir. Bu konudaki çalışmaların 1940’li yıllardan beri sürmesine rağmen, ancak 1970’li yıllarda akademik bir çalışma

alanı olarak ele alınması mümkün olmuştur. Yönetmel ahlak, yöneticiler için ahlaki değerlere dayalı bir anlayışın geliştirilmesini öngörüp (a.g.e., 93), çalışmalarında yöneticilere rehberlik eden davranış standartlarıdır (Griffin, 1996:106'dan akt. a.g.e., 93). Ayrıca, yönetmel ahlak "işlerini başarmak için yöneticiler veya örgütler tarafından kullanılan davranış standartları ve ahlaki yargılar" olarak tanımlanabilmektedir (Bartol and Marti, 1994:102'den akt. a.g.e., 93). İşletmelerdeki ahlaki yönetimin şekillenmesini etkileyen bir takım faktörler mevcuttur. Bunları örgütsel faktörler, bir birey olarak yönetici ve dışsal çevre olmak üzere üç gruba ayırmak mümkündür (Schermerhom, 1989:607'den akt. Özgener, 2004: 94). Örgütsel faktörler; politikalar, davranış kuralları, yöneticilerin davranışları ve akranların davranışlarını içermektedir. Bir birey olarak yönetici; ailevi etkiler, dinsel değerler, kişisel standartlar ve gereksinimlere bakarak davranmaktadır. Dışsal çevre faktörleri ise, hükümet düzenlemeleri, toplumun norm ve değerleri ve endüstrinin ahlaki iklimini kapsamaktadır.

İş ahlaki ve sosyal sorumluluk alanlarında ünlü araştırmacılarından biri olan Carroll işletmelerde etik bağlamında; "ahlaka aykırı yönetim", "ahlaka önem vermeyen ve ilgisiz kalan yönetim" ile "ahlaka uygun yönetim" şeklinde üç tip yönetimden bahsetmektedir (Carroll, 1991; Arslan ve Berkman, 2009; Özgener, 2004). Ahlaka aykırı yönetim hem ahlaki prensiplere karşı yetersiz kalmakta hem de ahlaki davranışlara aktif olarak karşı çıkmaktadır. Hissedarlar ve çalışanlara olması gereken ilgi gösterilmez, onların ihtiyaçları ve beklentileri de yeterince önemsenmez. Bu tür yönetim, bir eylem, karar veya davranışa para kazandırıp kazandırmayacağı açısından bakmaktadır (Özgener, 2004: 98; Arslan ve Berkman, 2009: 53). Ahlaka ilgisiz kalan yönetim, yasal düzenlemelere göre hareket eder fakat iş ahlaki ile ilgili konularla ilgilenmez. Başka bir deyişle bu, ne ahlaka aykırı ne de ahlaka uygun faaliyet gösteren yönetimdir. Yasal çerçevede kalınır ancak işletme sahipleri, hissedarlar ve çalışanlar ile ilişkiler en basit/askari düzeyde tutulur. Bu yönetimin iki türü vardır: kasıtlı ve kasıtlı olmayan. Kasıtlı olan yönetime göre ahlak ile ilgili görüşler, iş hayatında değil özel hayatta değerlendirilmesi gereken bir perspektiftir. Dolayısıyla, işletmelerin faaliyetlerinin ahlaki değerlere dayalı yargıların dışında kalması gerektiğine inanılmaktadır. Kasıtlı olmayan; ahlaki ilkeler ve kurallardan ziyade, daha çok yasalara göre davranmaya odaklanmaktadır. Bu tür yöneticiler, iyi niyetli olmalarına rağmen, seçtiği hareketlerin iş ortakları veya diğer gruplar üzerinde olumsuz etki yarattığını



göremeyebilirler (Carroll, 1991: 45; Özgener, 2004: 98; Arslan ve Berkman, 2009: 53). Son olarak, ahlaka uygun yönetim yüksek ahlaki duyarlılığı ile tanınmaktadır. Bu tür yönetim kendini sırf yasal düzenlemelerle sınırlandırmamaktadır. Ahlaki ilkeler ve değerlere saygı gösterip hem kâr elde etmeyi hem de davranışların yasal ve ahlaki taraflarını dikkate alarak; işletmeyi hedeflerini başarılı bir şekilde gerçekleştirebilir hale getirmektedir (Özgener, 2004: 99; Arslan ve Berkman, 2009: 53).

## **5.2. İşletmelerde İş Ahlakı İlkeleri**

Ahlaki değerlere ve ilkelere uyum sağlayan işletmeler için çeşitli alanlarda olumlu etkiler gözlemlenmektedir (çalışanlar ve müşteri ilişkilerden, ürünlerin tercih edilmesi ve hissedarların tatmin etmesine kadar). Öte yandan, etik değerleri ihmal eden işletmeler bir takım maliyet katlanmak zorunda kalabilmektedir.

İçinde bulunduğumuz zamanda birçok sebebin bir araya gelmesi ile işletmeler, ahlaki davranışları uygulamaya teşvik edilmekte ve hatta bunları uygulamak zorunda kalmaktadır. (Şahin ve Yıldırım, 2008: 60).

Şahin ve Yıldırım (2008: 62), işletmelerin uyması gereken iş ahlakı ilkeleri; “İşletmelerin uyması gereken genel iş ahlakı ilkeleri”, “işletme çevresine ilişkin iş ahlakı ilkeleri”, “yasaların ve hukukun üstünlüğüne saygı çerçevesinde iş ahlakı ilkeleri”, “işletmelerin fonksiyon ve faaliyetleri kapsamında iş ahlakı ilkeleri” ve “örnek davranış sorumluluğu kapsamındaki iş ahlakı ilkeleri”dir. Genel iş ahlakı ilkeleri; işletmelerin var oluşu kadar gitmektedir. Genel ahlaki prensiplerin iş hayatına yansımalarından oluşan bazı görevleri ve sorumlulukları içerir. Bu ilkeler kaynakların kullanılması, çevreye duyarlılığı, çalışanlar arasındaki ahlaklı ilişkilerin oluşturulması, haksızlıklara (haksız kazanç, rekabet, uygulama vb.) karşı önlemlerin alınması olmak üzere çeşitli alanları kapsamakta ve işletme içi ve işletme dışı paydaşlarla ilgili yükümlülükleri ve hakları belirlemek için bir çerçeve oluşmaktadır. İşletme çevresine ilişkin iş ahlakı ilkeleri; bir işletmenin içerden ve dışardan gelen farklı grup, kişi ve kurumlar ile ilişkileri kapsamaktadır. Özellikle bir işletmenin paydaşları söz konusu olduğunda, onların güvenilirliği kazanabilmek için, şeffaf ve bilgilendirici ilkeler setini adapte etmelidir. İşletmelerin fonksiyon ve faaliyetleri kapsamında iş ahlakı ilkeleri; işletmenin belirleyeceği prensipler, sonuç olarak yapılacak çalışmaları, üretilecek malların ve hizmetlerin üretimi sırasında bağlı kalınacak çeşitli ahlaki değerleri ifade

eder. Bu açıdan fiyatlandırma, pazarlama, satış ve muhasebeleştirme gibi adımlar belli prensipler ile ilişkilendirilmelidir. Toplum düzeni ve sosyal sorumluluk kapsamında iş ahlakı ilkeleri; toplumun iyiliğini göz önünde bulundurarak,

İşletmeler çalışma süreçleri sırasında başkalarına zarar vermek, başkalarının bağımsız karar vermelerini engelleyebilecek yönlendirmelere neden olmamak, diğer işletme ya da kişilerin maddi, manevi haklarını ihlal etmemek ve de yolsuzluklardan uzak durmak ile ilgili prensipler tanımlamalıdır. (Şahin ve Yıldırım, 2008:62-64).

### **5.3. İş Ahlakının ve Sosyal Sorumluluğun Kurumsallaşması**

İş ahlakının kurumsallaşması, bir örgütün etiği *açık* ve *örtük* olarak karar alma süreçleri ile bütünleştirme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Etiği açık olarak bütünleştirme, etik davranışın herhangi bir belirsizlik olmadan açıkça ifade edilmesi; etiği örtük olarak bütünleştirme, etik davranışın ima edilmesi ya da doğrudan açıklanmaması ve çok önemli olduğunun anlaşılması anlamına gelir. İş ahlakının örgüt içinde kurumsallaşması iki şekilde olur: Kurumsallaşmanın açık biçimi, etik programını ve kurumsallaşmanın örtük biçimi, örgüt kültürünü ve etik liderliği kapsar (Koç, 2013:125).

Türkiye Genç İşadamları Derneği, iş ahlakında kurumsallaşmanın ortaya çıkış sebeplerini şu şekilde sıralamaktadır: profesyonel yönetim anlayışının yaygınlaşması, yönetim kadrosuna ihtiyaç duyulması, gelişen ve değişen sosyo-kültürel yapı, kamuoyunun işletmeleri ahlaki davranmaya zorlaması ve bu konudaki bakış açısı, bireylerin bilinçlenmesi sonucu haklar ve değerlere sahip çıkma eğilimdeki artış, organizasyon yapısındaki değişim, iş ahlakı ve sosyal sorumluluğun giderek artan oranda önem kazanmasıdır (TÜGİAD, 1992: 41 akt. Özgener, 123-124).

İşletmelerde ahlak ve sosyal sorumluluk açısından hem bireysel hem de örgütsel seviyede karşılaşılabilecek bir takım sorunlar vardır. İşletmelerde iş ahlakı ile ilgili konuları genellikle işletme dışı ve işletme içi faktörlerle ilgili konular olarak sınıflandırmanın mümkün olduğu ifade edilmektedir. Bunlar arasında pazar ve rakipler, çevre, teknolojik faktörler, yasal faktörler, pazarlama fonksiyonları, üretim fonksiyonu, satın alma fonksiyonu, finansman fonksiyonu, muhasebe fonksiyonu, Ar-Ge fonksiyonu, insan kaynakları ve halkla ilişkiler fonksiyonu ile ilgili konular vardır (Torlak, 2013: 59-62). Bunun dışında, günümüzdeki işletmelerin ahlaki sorunlarının çok

kapsamlı olması, iş ahlakının ve sosyal sorumluluğun yönetim gündemlerinde korunması gereken önemli konulardan olduğunu göstermektedir. Bunların hem işgörenlerden hem de işletme politikaları ve yöneticilerin tutumundan kaynaklanan sorunlar olduğu vurgulanmaktadır (Özgener, 100-102). Ücretleme ve yükseltmeler, performans değerlendirme, disiplin, farklılıklar, cinsel taciz, ailevi ve kişisel meseleler, işgörenin güvenliği, işgören azaltma, iletişim, çıkar çatışması, ürün güvenliği ve reklam ile ilgili yaşanan sorunlar, her işletmenin görüyor olduğu meseleler arasında yer almaktadır (a.g.e., 102-109).

İşletme içine yönelik iş ahlakı konuları özellikle iç paydaşlar: işletme yöneticiler ve çalışanlar üzerinde durmaktadır (Erdemir, 2012:123). İşletme yöneticiler esas olarak yönetim kurulu ve yöneticileri kapsamaktadır. Ahlaklı yönetim konusunda, yönetim kurullarının en önemli ahlaki sorumlulukları arasında temel iş ahlakı stratejisinin belirlenmesi, değerlerle (dürüstlük, doğruluk, saygı, şeffaflık gibi) yönetim ve etik kodlarının oluşturulması vardır. Yöneticilerin ahlaki sorumlulukları söz konusu olduğunda ise, yöneticinin sadece “yöneticilik” yapması değil, liderliği temsil etmesi (takipçilerini gönüllü olarak yönlendirebilmesi), adaletli bir yönetim sergilemesi, katılımcı yönetici olabilmesi (güç mesafesinden kaynaklanan uzaklığını en aza indirilebilmesi) ile hareketlerinde ve davranışlarında dürüst, insan haklarına saygılı olması vardır. Çalışanların iş ahlakı kapsamında uygulaması gereken sorumluluklar arasında genel olarak sözleşme hükümlerine uygun olarak hareket etmesi, yasal olmayan uygulamaları bildirmesi, haklı olmayan menfaat temin etmemesi ve işveren itibarını ve mahremiyetini koruması vardır (a.g.e., 123-135).

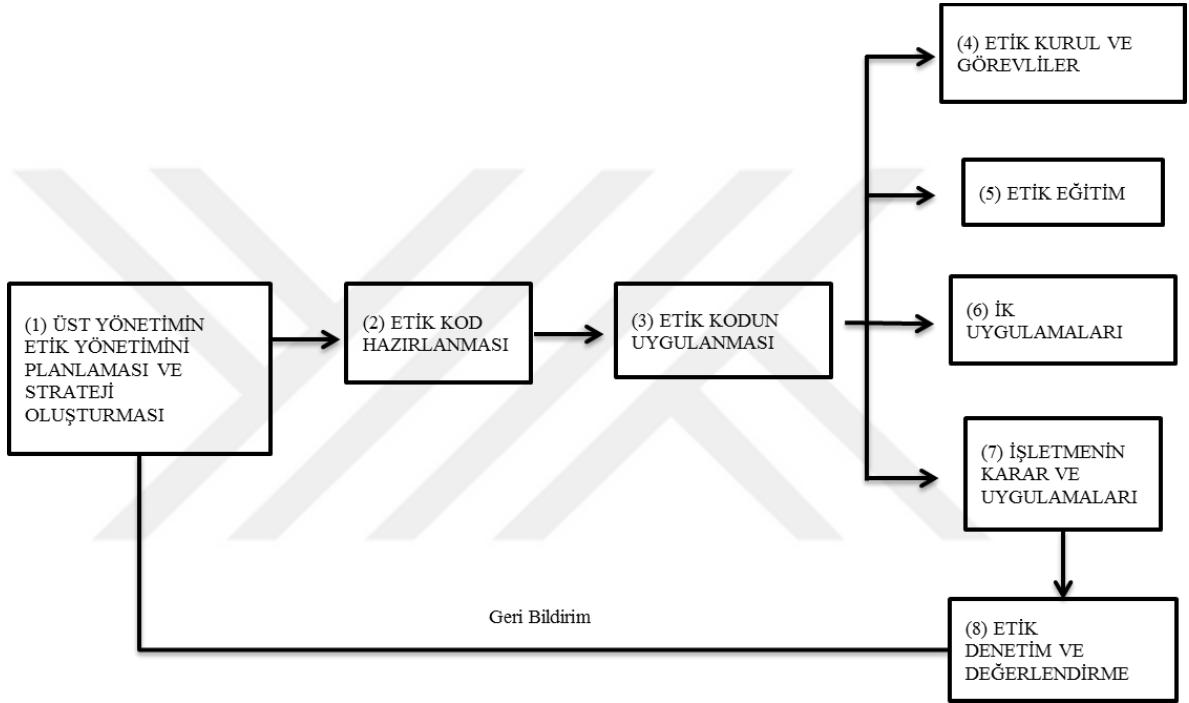
İşletmelerin etik yapı, süreç ve kültür oluşturmaları için çeşitli uygulamalar yapılabilir.

Arslan ve Berkman (2009: 97), işletme içinde etik yönetimi oluşturmak amacıyla, atılması gereken adımları şu şekilde özetlenmektedir.

- Liderlik
- Etik Kod ve Davranış Kuralları
- Etik Komitesi
- Departman (Birim) Etik Sorumlusu
- Etik Görevlileri
- Ombudsman

- Etik Hattı ve Sorun Bildirme Sistemleri
- Etik Eğitimi
- İnsan Kaynakları Yönetimi
- Strateji, Sosyal Performans ve Etik Denetimi
  - Liderlik ve Kurum Kültürü

Dolayısıyla, iş ahlakının kurumsallaşması aşağıdaki şekilde betimlendiği gibi ele alınabilmektedir:



**Şekil 4: İş Ahlakının Kurumsallaşması**

Kaynak: Arslan ve Berkman, 2009:111

Koç (2013:126) örgütlerde iş ahlakının etkili bir şekilde uygulanması için; yasal, gönüllü ve iş dünyasındaki en iyi uygulamalarını olmak üzere, bu üç farklı uygulama bir etik programı ile bütünleştirmeyi gerektiğini ifade etmektedir.

*Yasal uygulamalar*, işletmenin dışında, genelde devlet tarafından belirlenen düzenlemeler, yasalar ve kurallar kapsamaktadır. İşletmeler bunlara saygı duyularak ve bunların yaratılan etik sınırları hareket etmelidir. *Gönüllü uygulamaların* kapsamında, işletmelerin değerleri, inançları ve gönüllü olarak imzaladığı sözleşmelerdeki yükümlülükleri bulunmaktadır. İşletmeler paydaşlara hem de daha genel olarak bütün topluma fayda sağlamak amacıyla çeşitli hayırsever faaliyetlerinde bulundurulmaktadır. Dolayısıyla işletmeler; eğitime, çevrenin korunmasına, sanata ve engellilerin yaşam

kalitesinin iyileştirmek adına çeşitli maddi destek sağlamaktadır. *İş dünyasındaki en iyi uygulamalar*; farklı gruplar tarafından destekleyip, teşvik edilmektedir. Bunlar arasında yasal ve düzenleyici güçler, endüstriyel kuruluşlar, meslek odaları ve sendikalar yer almaktadır. Yapılabilecek en iyi uygulamalar; örgütsel bakımdan nitelikli olan en iyi uygulamaları ve hem finansal hem de finansal olmayan performansa yönelik bütünlüğü geliştirmeye doğru yön verir. (a.g.e., 126).

### **5.3.1. İşletmelerde liderlik**

İşletmelerin ahlaki ilkelerin belirlenmesi sürecinde üst yönetimin ve liderlerin rolü son derece önemlidir. Arslan ve Berkman'ın (2009: 98) vurgulandığı gibi, salt ilkelerin belirlenmesi yeterli değildir; eylemler, davranışlar, kararlar temeli oluşturmaktadır. İşletmede ahlaki uygulamaları açısından liderin yol gösterici, rehberlik eden rolü söz konusudur. Etik liderlerin dengeli ve adil kararlar alan dürüst, ilkeli ve yardımsever bireyler olduklarını araştırmaların gösterdiklerini ifade edilmektedir.

Aynı zamanda etik liderler, ortak amaçlara öncelik vererek net etik standartlar koyarlar, etraflarındakilerle sık sık etik konusunda bilgi alışverişinde bulunurlar, standartların takip edilmesi için çeşitli ödül ve cezalar belirlerler. Etik liderler inandırıcı iletişim kurmanın yanında söylediklerini yerine getirerek etik davranışlar adına geleceğe dönük bir rol model konumuna sahip olurlar (Koç, 2013:125).

### **5.3.2. Etik kodlar**

İş ahlakının kurumsallaşması konusunda etik kodların çok önemli rolü vardır. Kurumsallaşmanın ayrılmaz bir parçası olan örgütsel ahlak, insanların hem bireysel hem de örgütsel seviyede nasıl davranması gerektiğini ve neler yapmak zorunda olduğunu belirtip sosyal sistemin dengesini güçlendirmektedir (Özgener, 2004:123). İş ahlakı kodların rolü, günlük hayatta karşılanabilecek bütün sorunların çözülmesi değildir. Fakat belirli eylemleri öngörmek ve kısıtlamakla, hem çalışanlara hem de yöneticilere çeşitli etik ikilemler konusunda yol gösterici rehber olacaktır (Koç, 2013:120). Günümüzde ahlak veya davranış/hareket kodu olmayan işletme bulmak oldukça zordur. Etik kod “işletmenin amacını tanımlayan değer ve ilkeleri kapsayan raporlar dizisi” olarak tanımlanmaktadır (Özgener, 2004: 142). Başka bir deyişle ahlak kodu; iş ahlakının yönetilmesi ile ilgili en genel yaklaşım ifade etmekte ve işletmedeki hakim değerlerin

kısa bir raporu oluşturmaktadır. Ayrıca bu kod; belli bir işletmenin çıkargruplarına karşı sorumlulukları belirtmektedir (a.g.e., 142). McNamara (1998, akt. Özgener 2004:142-143); bir ahlak kodu geliştirilmeden önce ilgili kanun ve düzenlemelerin dikkate alınması, üretilen mal veya hizmete ait özelliklerin ahlak değerleri ile uyumlu olup olmadığının kontrol edilmesi, işyerinde ortaya çıkabilecek mevcut sorunların ifade edilmesi, çıkargruplarının önemsendiği değerlerin saptanması ve stratejik planlamanın sonucu olan bulgulara dayanılarak ileride gerekli olacak değerlerin oluşturması gibi hususlara dikkat edilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Etik kodların oluşturulmasında bazı noktalara dikkat gösterilmelidir. Arslan ve Berkman'ın (2009:101) vurgulandığı gibi, etik kodlar hukuki terimlere boğulmadan gerekçeleri açıklanarak net ve açık olarak ifade edilmeli, ayrıca bu kodlara uyulmaması halinde karşılaşılabilecek yaptırımlar da belirtilmelidir.

Günümüzde işletmelerin kendi ahlak/etik ve hareket kodlarında yer aldığı üzere, dürüst ve güvenilir olunması, yasalarla uyumlu hareket edilmesi, hukuka/yasalara saygı gösterilmesi, hem işyerinde ve piyasada hem de toplum ve topluluk içinde saygılı olunması, bilgilerin yönetilmesi ve korunması, sorumlulukla çalışılması, yöneticiler-çalışanlar-müşteriler arasındaki ilişkilerin sağlam yürütülmesi, çevreye saygılı olunması, varlıkların sorumluluk duygusu ile yönetilmesi ile entellektüel mülkiyet ve bilgilerin korunması iş ahlakı ile ilgili altı çizilen sadece birkaç husustur. Ayrıca, etik kodlar ürün güvenliği ve kalite, işgücünün sağlığı ve güvenliği, finansal raporlama, güvenli ticaret, uluslararası sorumluluklar, rakiplerle ilişkiler, tedarikçilerle ilişkiler, anti-terörist uygulamalar, rüşvet, vergi ve bunun gibi konuları da kapsamaktadır (Özgener, 2004; Arslan ve Berkman, 2009).

### **5.3.3. İş ahlakı eğitimi**

İş ahlakı kodlarını oluşturduktan sonra, çalışanları ahlaki standartları konusunda eğitecek bir programa ihtiyaç olduğunu ifade edilmektedir (Koç, 2013:120). İçinde bulunduğumuz dönemde artık birçok büyük şirkette etik, eğitim olarak verilen konulardan biri haline almıştır. Etik eğitimi ile ilgili en başta “ne (içerik)”, “nasıl (yöntem)”, “kimlere”, “kim tarafından” ve “nerede” olmak üzere temel soruları sorulması gerekmektedir (Arslan ve Berkman, 2009:105).

Ahlak eğitimin çeşitli amaçları vardır. Bunlar arasında; çalışanların ahlaka ilişkin durumlarda ve sorunlarda, veya daha genel ahlak üzerinde, kendi kendine muhakeme yapabilecek duruma getirilmesi vardır. Ahlak eğitiminin başka bir amacı, ahlaki ikilemler ve çözümleri ile ilgili yasal uygulamaları gösterilmesi olmalıdır. Ayrıca, bütün işgörenler için güvenli bir ahlak standardının oluşturulması ahlak eğitimlerinin amaçlarının arasında önemli yer almaktadır (Özgener, 2004:145-146).

Eğitim programına kurumun vizyonu, misyonu ve değerleri ile başlamak doğru bir başlangıç olacaktır. Bu kapsamda prensipler, standartlar ve kurallar ele alınıp, olumlu davranış örneklerine vurgu yapılabilir. Bu alandaki bilgiler fazla detaylandırılmadan ve katılımcıların dikkat seviyesini düşürmeyecek şekilde verilmelidir.

Eğitim programının kapsamında “Dünyanın her yerinde etik olmayan davranışlar görülmektedir” türündeki bir yaklaşım ile öncelikli başka kuruluş ve ülkelerde karşılaşılmış örnekler kullanılabilir. Böyle bir yaklaşım ile katılımcıların bu tip uygulamaların sektördeki seçkin ve ünlü şirketlerde yapıldığını fark etmesi sağlanabilir. Böylelikle katılımcılar bunların önemli ve gerekli düzenlemeler olduğunu daha kolay benimseyeceklerdir. Bununla birlikte, eğitimlerin sağlıklı gelişmesinde eğitimcilerin tecrübeli ve bilgili olması oldukça önem arz etmektedir. Eğitimciler, eğitim sırasında katılımcıları yönlendirmeli ve olayın içine çekmelidir. Eğitim programının ilerleyen kısımlarında hediye ve rüşvet konuları işlenebilir çünkü bunlar hassas ve alınganlık yaratabilecek konulardır. Etik dışı eylemler hakkında başka ülke ve örgüt örnekleri verilerek, katılımcıların alınmalarına ortam oluşturulmamış olur. Eğitim programları; yapılacağı verileceği yer (örgüt içi veya örgüt dışı), eğitimin niteliği, katılımcıların niteliği ve sayısı gibi bileşenler dikkate alınarak belirlenmelidir (Arslan ve Berkman, 2009:105-107; Koç, 2013:120-122).

#### **5.3.4. Ahlak komitesi**

İşletmede yaşanabilen ahlaki ikilemleri ve sorunları çözülmekte, ahlak komitelerinin oluşturulması yardımcı olabilmektedir (Özgener, 2004:144). Arslan ve Berkman'ın vurgulandığı gibi (2009:102), ahlak komiteleri çeşitli başlık altında faaliyet gösterebilmektedir. Yazarlar; Motorola'nın İş Etiği Uyum Komitesi, Pacific Bell'in Etik Danışma Komitesi, USAA'nın Etik Konseyi, United Technologies'in İş Uygulamaları

Birimi ve American Express'in Uyum ve Etik Birimini örnek olarak vermektedir (a.g.e., 102).

Yöneticiler düzeyinde bir ahlak komitesi bulunmadan günlük faaliyetlerde iş ahlakının yerleşmesi, çoğu zaman başarısız olacaktır. Bu komite işletme içi ve dışındaki yöneticilerin arasında var olacak bir denge ile kurulmalıdır. Bu denge işletme içindeki karar verme süreçleri için de çok önem arz eder. Komite işletmenin ahlaki kodunu incelemek, iletmek ve uygulamak adına sorumluluklarını yerini getirmelidir. Diğer bir önemli nokta işletmelerin yaptırımında yetersiz kalacak bir komite oluşturmaktan kaçınmasıdır. Ahlaki standartlara uygun davranışları teşvik etmek adına eğitim programları ve buna yönelik uygulamalar yapılmalıdır. En önemlisi ise komitenin işletmenin tüm birimlerinin çalışmalarını ahlaki kriterlere uygunluk bakımından denetlemesidir. (Özgener, 2004:144-145).

### **5.3.5. Ahlak görevlileri ve ombudsmanlar**

İşletmenin iş ahlakı standartların, prosedürlerin ve programın oluşturmasında, üst yönetimin destekleyici rolü çok önemlidir. Günümüzde, özellikle çok büyük ve gelişmiş işletmelerde bazı durumlarda, yönetim tarafından bir ahlak görevlisinin görevlendirilmesi söz konusudur (Özgener, 2004:149). Ahlak görevlisi, şirketteki ahlak ikilemleri ve sorunları çözmeye önemli rol oynayan bir kişidir. Ayrıca, seçilmiş bu kişinin bu tür problemleri çözebilmek için daha önce gerekli eğitimi almış olması çok önemlidir (a.g.e., 149).

Günümüzde, daha tarafsız sonuçları ele alınmak amacıyla, bir çok işletme "ombudsman" seçmektedir. (Özgener, 2004:149; Arslan ve Berkman, 2009:103). Ombudsmanın rolü işletmedeki ahlak görevlilere göre önemli farklılık taşımaktadır. Ombudsmanlar tarafsız kişiler oldukları için, işletmenin temsilcisi veya herhangi bir bireyin savunucusu olarak rol üstlenmemektedir. Dolayısıyla, işletmede gözlemlenen ahlaki çatışmalar ve sorunlarının çözümleri etkin bir şekilde sağlanabilir (Özgener, 2004:149). Günümüzde, yönetim ahlakının önemli bir organ olan ombudsman, ilk olarak kamu yönetimin ile vatandaşlar arasındaki anlaşmazlıklarında hakemlik yapan bir organ olarak ortaya çıkmıştır (Arslan ve Berkman, 2009:103). Kötü yönetime karşı duran, kamu kuruluşlarına ve görevlilerine ilişkin yolsuzlukları inceleyen ve ortaya



çıkaran ombudsman, tarafsızlık ve hakemlik vurgusundan dolayı, iş dünyasında da popülerlik kazanmaya başlamıştır (a.g.e., 103; Özgener, 2004:150).

Etik sorumlusunun raporları farklı şekilde sunabilmektedir. Koç'un ifade edildiği gibi (2013:125), genelde etik sorumlusu örgütün tepe yöneticine veya baş icra sorumlusuna rapor sunup, zaman zaman yönetim kurulu toplantılarına katılmalıdır. Ancak etik sorumlusunun yönetim kuruluna doğrudan rapor sunması, yazar tarafından en ideal durum olarak görünmektedir.

### **5.3.6. İş ahlakı denetimi**

Ahlaki denetim, bir açıklık faktörü olup, işletmenin arzu edilen etik standartlarına ne ölçüde uyduğunu görmek ve işletmenin ahlaki sorumluluğunu çok yüksek düzeyde harekete geçirmeye fırsat sağlamak için temel bir araçtır (Özgener, 2004:147; Koç, 2013:123). Daha fazla şeffaflık isteyen paydaşları ile ilişkileri geliştirmeyi hedefleyen örgütler, ahlaki denetimin rolünü göz önünde bulundurmalıdır. Ahlaki denetimin önemi, özellikle son 15 yıl içerisinde yaşanan büyük skandallar (örn. Enron) ve ihmaller ışığında ortaya çıkmaktadır. Bir yandan etik ve sosyal sorumluluğa ilişkin uygulamaları gerçekleştiren, “iyi vatandaş” olarak olumlu imajını oluşturan bir işletme varken, aynı zamanda aynı işletme, yozlaşmış kültürünü saklamak amacıyla ahlaki denetimi kullanabilmektedir (Koç, 2013:123). Dolayısıyla, iş ahlakı denetiminin belirli aşamaları izlenmesi gerektiğini önerilmektedir (a.g.e., 123-124):

- İşletmenin yönetim kurulu ve tepe yöneticilerinin sürece bağlılığının sağlanması,
- Denetim sürecini yürütecek bir komite ya da takımın oluşturulması,
- İşletmenin yürüttüğü faaliyetlere, karşılaştığı risklere ve iş etiğini yönetmek için uygun fırsatlara bağlı olan denetim alanının belirlenmesi,
- İşletmenin misyon, değer, hedef ve politikalarının gözden geçirilmesi,
- İşletmenin ilerlemesini ölçmede kullanılacak araç ya da yöntemlerin tanımlanması ve ardından, ilgili enformasyonun derlenmesi ve analizi,
- Bir sosyal/etik denetim danışmanı, sosyal denetim hizmetleri sunan bir finansal denetim firması ya da herhangi bir denetim deneyimi olmayan kâr amaçsız bir özel çıkargrubu gibi bağımsız bir kesimin veri analizi sonuçlarını doğrulaması,

- Bulguların yönetim kuruluna ve tepe yöneticilere ve onaylanırsa, dış paydaşlara rapor olarak sunulmasıdır.



## Üçüncü Bölüm

### Ulusal Kültürün Nitelikleri, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakının Gelişimi Açıklarından Polonya ve Türkiye'deki Durum

#### 1. Polonya ve Türkiye: Ülkelerarası Karşılaştırmalar ve İkili İlişkiler

Küreselleşen dünyada, gerek ulusal gerekse uluslararası seviyede, işletmelerle ilişkilendirilen KSS ve iş ahlakı sıklıkla kullanılan iki kavram haline gelmiştir. Özellikle KSS konsepti ilk Amerika Birleşik Devletleri'nde ün kazanıp (örn. Özgener, 2004), sonrasında çoğu gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere yayılmıştır. Küreselleşme süresinde yeni boyutlar kazanan uluslararası pazarlarda işletmeler, genel KSS ve ahlak ile ilgili konseptlere dayanarak, faaliyet gösterdiği ülkelerinin politikalarına ve mevcut olan şartlarına göre kendi stratejilerini geliştirmektedirler. Dolayısıyla, KSS ve iş ahlakı ile ilgili kavramların özellikle ulusal seviyede nasıl uygulandığını anlamak son derece önemlidir. Farklı siyasi, kültürel ve ekonomik çevrelerden gelen yöneticiler ekonomi, istihdam, insan kaynaklarının değerlendirilmesi ve çalışma koşulları ile ilgili çeşitli fikirlere sahiptir. Bu nedenle, iş ortamlarında KSS ve ahlak ile ilgili konseptlere yaklaşım, farklı ülkeler arasındaki ortaklık ve işbirliği açısından çok faydalı ipuçları ve anlaşma yolları gösterebilir. KSS ve iş ahlakı gibi konuların ilk olarak ulusal bağlamda nasıl yorumlandığına bakmak, işletmelerin faaliyet gösterdiği ülkeler arasında kültürel açıdan anlaşmazlıkları önlemede etkili olabilir.

KSS ve iş ahlakının ulusal uygulamaları için Polonya ve Türkiye seçilmiştir. Araştırmacının Türkiye'de yaşayan ve eğitim gören bir Polonya vatandaşı olmasından dolayı her iki kültürü de tanınmasının bu seçimde büyük etkisi vardır. İlk bakışta birbirinden özellikle konum, dil ve kültür açısından uzak olduklarını düşünülen iki ülkenin ortak tarihi ve jeopolitik özelliklerine bakıldığında, ilginç bir eşleşme olduğu ortaya çıkmaktadır. Polonya ve Türkiye, ne kadar farklı kültürlerden geliyorlarsa da (örn. Huntington, 1993) genellikle dine (Hıristiyanlık ve İslam) önem veren toplumlar olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, jeopolitik olarak stratejik konumlara sahip oldukları için, bölgesel liderlik konseptleri iki ülke için yabancı değildir. Bunun dışında, dünya çapında tanınan Hollandalı akademisyen Hofstede'nin altı kültürel boyutuna göre, Türkiye ve Polonya boyutların yarısında birbirine benzer özellikler taşımaktadır.

Polonya ve Türkiye'deki sosyal sorumluluğa ve iş ahlakına yönelik çalışmalarını incelemeden önce, iki ülkeyi sosyal, ekonomik ve diplomatik ilişkilerinin açısından karşılaştırılmakta fayda vardır.

### 1.1. Sosyal ve Coğrafi Nitelikleri Açısından Polonya ve Türkiye

Güneybatı Avrupa ve Güneybatı Asya kıtaları arasında bulunan Türkiye'nin nüfusu Polonya'nın nüfusundan iki katından biraz daha fazla olup, yüzölçümü 783,6 bin km<sup>2</sup> ile, Polonya'nın yüzölçümünden (312,7 bin km<sup>2</sup>) hemen hemen iki buçuk kat daha büyüktür. Polonya'nın nüfus artışı negatif olup (-%0.1), Türkiye'de %1'den daha fazladır. Dolayısıyla, Türkiye'de demografik artış, Polonya'da ise hafif bir düşüş söz konusudur. Bunun dışında, Türk toplumunun Polonya'nın toplumundan ortalama 9 yaş daha genç olduğunu görülmektedir. Ayrıca, Türkiye'de doğurganlık oranı ve genç nüfusun oranı gibi rakamlar, Türkiye'de demografik artışı için önemli katkı sağladıklarını gözlemlenebilmektedir (bkz. Tablo 1).

**Tablo 1. Sosyal ve Coğrafi Verilere Göre Polonya ve Türkiye**

	Polonya	Türkiye
Ülke Alanı (bin km <sup>2</sup> )	312,7	783,6
Nüfus (milyon)	38.016	77 738
Nüfus Artışı (%)	-0.1	1.2
Doğurganlık Oranı	1.3	2.1
Doğuşta Beklenen Yaşam Süresi	77	75
Ortalama Yaş	39.9	30.1
15 Yaşından Daha Genç Nüfus (%)	15.2	23.8
65 ve üzeri Yaşlı Nüfus (%)	15.6	8.1

Kaynak: Dünya Bankası, Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü, Uluslararası Para Fonu, CIA World Factbook

Polonya ve Türkiye'nin farklı özellikleri söz konusu olduğunda, en çarpıcı olanlar arasında toplum yapısı ve din vardır. En son Polonya'nın Merkezi İstatistik Bürosu'nun yapılmış olan genel nüfus sayımına göre (2011), Polonyalılar Polonya'da çoğunluğu (%97,1) oluşturup, resmi dil Lehçe nüfusun %98,2 tarafından konuşulmaktadır. Ayrıca, Hıristiyan medeniyetinde önemli bir merkez olan Polonya'da nüfusun %88,8'inin Hıristiyan olduğunu bildirilmektedir<sup>16</sup>. Türkiye de din açısından homojen olup, nüfusun

<sup>16</sup>Struktura narodowo-etniczna, językowa i wyznaniowa ludności-NSP 2011: [file:///C:/Users/lenovo/Downloads/struktura\\_narodowo-etniczna%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/lenovo/Downloads/struktura_narodowo-etniczna%20(1).pdf) (erişim tarihi: 10.05.2016)

%99,8'ini Müslümanlar oluşturmaktadır. Fakat özellikle etnik gruplar nüfusun yaklaşık %25-30'unu oluşturmakta ve bu durum, Polonya'ya göre çok daha karmaşık görünmektedir<sup>17</sup>.

## 1.2. Ekonomi ve Ekonomik İlişkileri

Dünya Bankası verilerine göre (2016), Türkiye gelişmekte olan ekonomi olarak, gelir düzeyi açısından üst orta gelir ülke olarak sınıflandırılırken, Polonya üst gelir ekonomiler arasında yer almaktadır.

**Tablo 2. Ekonomik Verilere Göre Polonya ve Türkiye**

	Polonya	Türkiye
GSYİH (nominal, milyar, dolar)	474.9	733.6
GSYİH SAGP (milyar, dolar)	1.005.4	1.588.8
Kişi başına GSYİH (dolar)	12.495	9.437
Kişi başına GSYİH SAGP (nominal, dolar)	26.455	20.438
GSYİH'nin yıllık artışı (%)	3.6	4.0
Mal ve hizmet ithalatı (GSYİH'nin %)	46.2	32.2
Mal ve hizmet ihracatı (GSYİH'nin %)	47.5	27.7
İşsizlik oranı: toplam işgücü (%)	7.5	10.3

Kaynak: Dünya Bankası, Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü, Uluslararası Para Fonu

Gayri safi yurt içi hasıla (GSYİH) rakamlarına göre, Türkiye dünyanın en büyük yirmi beş ekonomisi arasında 18. sırada yer alırken, Polonya 23. sırada yer almaktadır. GSYİH'nin satın alma gücü paritesi (SAGP) açısından ise Türkiye ve Polonya 17 ve 22. sıralarda yer almaktadır (Dünya Bankası, 2014). Türkiye, G-20 olarak tanınan dünyanın en büyük ekonomileri arasında yer alan 19 ülkeden biridir ve Avrupa Birliği Komisyonu'ndan oluşan 20 Maliye Bakanı ve Merkez Bankası Başkanı Grubuna üyedir. Ayrıca hem Polonya hem de Türkiye, dünyanın en önemli ekonomik örgütlerinden biri olan Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD)'ne üyedir. Türkiye, 1961 yılında OECD'in kurucu üyeler arasında yer alıp, Polonya 1996 yılında katılmıştır.

Özellikle son bir kaç yıl içerisinde Polonya ve Türkiye arasında daha yoğun ticari ve ekonomik işbirliği gözlemlenmektedir. Polonya ile Türkiye arasındaki ticaret hacminin

<sup>17</sup>CIA World Factbook: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/tu.html> (erişim tarihi: 10.05.2016)

2001 yılından itibaren neredeyse 10 kat artarak, 2014 yılında 5,48 milyar dolar olarak gerçekleşeceği öngörülmektedir. Türk İstatistik Kurumu (TÜİK)'na göre ise bu rakam (2014 yılında toplam ithalat ve ihracat) 5.483.817 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. Polonya ve Türkiye arasındaki ticarete en büyük paya sahip olan sektörlerde, büyük ve uluslararası şirketlerin hakimiyeti göze çarpmaktadır. Polonya'nın Türkiye'ye ihracatında en büyük paya sahip olan sektörler; makine, otomotiv ve beyaz eşya/ev aletleridir. Türkiye'nin Polonya pazarına ihracatında ise daha çok küçük ve orta büyüklükteki işletmeler(KOBİ) işletmelerin oranının yüksek olduğu ifade edilmektedir (özellikle tekstil ve hazır giyim, inşaat malzemeleri ve gıda sektörleri)<sup>18</sup>. Polonya-Türkiye Ticaret Odası'nın raporunda da ifade edildiği üzere, ticaret söz konusu olduğunda, iki ülke arasındaki işbirliği dışında, üçüncü ülkelerde ortaklaşa hareket etmek her iki ülkenin de çıkarına olacaktır.

### **1.3. Diplomatik İlişkiler ve Tarih**

Diplomatik ilişkilerine bakıldığı zaman, Polonya ve Türkiye altı yüz yıl boyunca ortak geçmişe sahip olan iki ülkedir. 1414 yılı iki ülke arasındaki resmi diplomatik ilişkilerin başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığının resmi web sitesinde<sup>19</sup> vurgulandığı gibi, nadir savaş dönemleri hariç, iki ülkenin ortak ilişkileri büyük ölçüde olumlu olup, günümüzde de “son derece olumlu” bir şekilde devam etmektedir. İki ülke, önemli tarihi olayların ışığında, dostça ortak tarihi paylaşmaktadır. 1795-1918 yılları arasında Rusya, Prusya ve Avusturya'nın işgali altında kalan Polonya'dan göç edenler için Osmanlı Devleti ikinci vatan olmuştur. Osmanlı topraklarına gelen Polonyalılar, sırf sığınmacı olmadıklarını vurgulanmaktadır (Akova ve Akıncı, 2014:140-141). Osmanlı ordusunda, askerlerden, subaylar ve generallere kadar hizmet veren en ünlü Polonyalı isimler arasında Murad Paşa (Józef Bem), Mustafa Celaleddin Paşa, (Konstanty Borzęcki, Nazım Hikmet'in büyükbabası) ve İstanbul, Beykoz ilçesinde bulunan Polonyalı köyün (Polonezköy) kurucuları arasında Mehmed Sadık Paşa (Michał Czajkowski) vardır. Ayrıca, Osmanlı İmparatorluğuna hizmet veren ünlü Polonyalı ressam, fotoğrafçı, akademisyenler,

<sup>18</sup>Portal Promocji Eksportu: <https://turkey.trade.gov.pl/pl/wymiana-handlowa/186364,charakterystyka-obrotow-handlowych-turcji.html> (erişim: 11.05.2016)

<sup>19</sup>Türkiye-Polonya İlişkileri, Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı: <http://www.mfa.gov.tr/-turkiye-polonya-siyasi-iliskileri.tr.mfa> (erişim tarihi:30.12.2015)

mühendisler, doktorlar ve diplomatlar arasında da Polonyalılar önemli rol oynamışlardır (örn. Polonya'nın en ünlü şairlerden birisi olan Adam Mickiewicz).

Polonya ve Türkiye, özellikle son 30 yıl içerisinde önemli toplumsal, siyasi ve ekonomik dönüşümü geçirmektedir. Modern Türkiye'de, özellikle arka arkaya gelen 2000/2001 finansal krizlerinin ardından, neo-liberal yeniden yapılandırmalar açısından önemli adımlar atılmıştır. Dolayısıyla, Türkiye'deki siyasi ekonominin 2001 sonrası dönemi, birbirleriyle ilişkili olan dört ana unsur açısından değerlendirmektedir. Bunlar: Uluslararası Para Fonu (International Monetary Fund) ve Dünya Bankası'nın (World Bank) etkisi; özellikle düzenleyici reformlar aracılığıyla devletin yurtiçi finans sektörü ile ilişkilerinin yeniden yapılandırılması; Türkiye'nin doğrudan yabancı yatırımlara açılması ve Avrupa Birliği'ni örnek alıp geniş bir reform yelpazesini kabul ederek, AB üyeliği doğrultusunda hareket etmesidir (Öniş, 2009). Polonya'da en önemli yapısal dönüşümü 1980'li yıllarda başlayıp, Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği'nin (SSCB) çöküşü ile daha yoğun şekilde devam etmiştir. Polonya, SSCB'nin parçası hiçbir zaman olmamasına rağmen, 1948-1989 yılları arasında, Polonya'da iktidarda olan tek komünist partisi, komşu SSCB'nin hem siyasi hem de ekonomik etkisi altındaydı. 1989'dan itibaren ve 90'lı yıllar boyunca post-sosyalist yapısal dönüşümü devam etmiştir. Yirmi yıl boyunca kapsamlı sistemik değişmelerin sonucunda, Polonya'daki gayri safi yurtiçi hasılanın diğer post-komünist ülkelerden daha fazla arttığını ifade edilmektedir. Dönüşümün sonuçlarının (özellikle ekonomik reformlarının) tartışılır olmasına rağmen, şüphesiz ekonomi, siyaset, kültür ve sivil toplumun oluşturmasında kökten değişimler yer almıştır (Kołodko, 2009). 1990'lı yıllardan bu yana Polonya küresel dünyaya entegre olmaya başlamıştır. 1999 yılında Kuzey Atlantik Antlaşma Teşkilatının (NATO) üyesi olup, 2004 yılından beri Avrupa Birliği'nin bir üyesidir.

Türkiye, en büyük dönüşümünü Osmanlı İmparatorluğu'nun yıkılması ve cumhuriyetin ilanı (1923) gerçekleştirmeye başlamıştır. Modern Türkiye'nin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk'ün önderliğinde siyasi ve kültürel reformlarını (1923-1938) gerçekleştirmiştir. 1980'li yıllarda, ekonomide yaşanan aşırı enflasyon ve istikrarsız koşullarda iktidara gelen Turgut Özal liderliğindeki yapısal dönüşüm ile Türkiye liberal ekonomiye doğru ilk adımlarını atmıştır. Özal'ın reformlarının yetersiz kalması ve o dönemde ulaşılabilecek fırsatların yeterince değerlendirilmesine rağmen (Rodrik, 1990), Türkiye küreselleşen dünyanın parçası olarak önemli adımlar atmaya başlamıştır.

1950’li yıllarda Türkiye, Avrupa Ekonomik Topluluğu (AET) ile ortaklık ilişkilerine başlayıp, 1987 yılında tam üyeliği için resmi başvurusu yapmıştır. 2005 yılında tam üyelik müzakerelerinin başlatılması ile birlikte, artık Türkiye ile Avrupa arasındaki ilişkiler, özellikle Türkiye’deki ekonomi, toplumsal ve hukuki değişimler açısından önemli rol oynamaktadır.

Hem bölgesel hem de uluslararası seviyede Polonya ve Türkiye birbirleri için önemli önemlidir. Türkiye, Polonya’nın NATO üyeliğini desteklediği gibi, Polonya da Türkiye’ye Avrupa Birliği kapsamındaki müzakerelerine destek vermektedir (Elman, 2013). Ayrıca, iki ülke buldukları bölgelerde aktif faaliyet göstermektedirler. Polonya ülke stratejisi açısından önemli olan Orta ve Doğu Avrupa’da aktif rol oynamaya çalışmaktadır. Gayri resmi Visegrad Grubunun<sup>20</sup> üyesi olarak, Doğu Avrupa ve Kafkas bölgesinde bulunan Ukrayna, Gürcistan gibi ülkeler ile dostça ilişkileri sürdürmektedir. Ayrıca, dönemin Polonya Dış İşleri Bakanının önerisi ve İsveç’in desteği ile birlikte, 2009 yılında Doğu Ortaklığı (Doğu Avrupa ve Kafkas ülkelerin Avrupa Birliği ile bir anlaşması) kurulmuştur. Türkiye ise Doğu Ortaklığının dost ülkeleri arasında yer alıp, Türk Konseyi ve Karadeniz Ekonomik İşbirliği gibi önemli bölgesel ortak inisiyatiflerinde yer almaktadır.

Uluslararası seviyede hem Polonya hem de Türkiye Avrupa Konseyi, Birleşmiş Milletler (BM), NATO ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) gibi örgütlerde yer alıp işbirliği güçlendirmektedirler. 2009 yılında iki ülkenin başbakanları tarafından imzalanan bildiri ile, iki ülke arasındaki ilişki stratejik ortaklık seviyesine taşınmıştır. Ayrıca, Polonyalı mecliste ikili Polonyalı-Türk grubu görev almaktadır.<sup>21</sup>

## 2. Ulusal Kültür Açısından Polonya ve Türkiye

Günümüzde pek çok ülkeyi benzer sosyal ve ekonomik sorunlar etkilemektedir. Küreselleşmenin ardından, ülkeler arasındaki sınırlar da artık yepyeni anlamlar kazanmıştır. Bilgi ve yeni iletişim kanallarının ortaya çıkışı ve sahipliklerinin artışı,

<sup>20</sup>Visegrad Grubu (ayrıca Visegrad Dört veya V4), 1991 yılında üç Orta Avrupalı ülke olan Çekoslovakya (1993 yılından sonra Çek ve Slovakya), Polonya ve Macaristan’ın katılımı ile kurulmuştur. Grubun amacı, bütün Avrupa entegrasyonu içinde ortak ilgi alanları üzerinde çalışmasıdır. Daha fazla:

<http://www.visegradgroup.eu/>

<sup>21</sup>Polsko-Turecka Grupa Parlamentarna, Wspólpraca Międzynarodowa Sejmu:

<http://orka.sejm.gov.pl/SQL.nsf/skladgr?OpenAgent&105&PL> (erişim tarihi: 01.01.2016)



ulaştırma olanaklarının artması ve ucuzlaması ve uluslararası pazarlara erişimin kolaylaşması, uluslararası alandaki sosyal, kültürel ve ekonomik alışverişin önünü açmıştır. Bunun en önemli sonuçlarından biri, kültürel faktörlerin yaşamın hemen her hitap eder duruma gelmiş olmasıdır. Çok uluslu işletmelerin sunduğu ürünlerden, farklı ülke orijinli personele kadar kültürel etkileşimin etkisi pek çok alanda görülmektedir.

Minkov (2011:4-5, 11), kültüre yönelik kavramsal ve anlayış farklılıklarının mevcut olduğunu ifade etmektedir. Kendisi, nicel bakış açısına dayanarak, ölçülebilir kültürü; değerler, normlar, inançlar, tutumlar, davranışlar, stereotipler, bilişsel yetenek ve benlik algısı gibi faktörlerin bir sistemi olarak tanımlamaktadır.

Dünya; farklı düşünen, hisseden ve davranan insanlar, gruplar ve uluslararasıdaki çatışmalarla doludur. Aynı zamanda, bu insanlar, gruplar ve uluslar ortak bir çözüm bulabilmek için işbirliği gerektiren aynı sorunlara maruz kalmaktadır. Hofstede'ye göre (2010:4-5) her kişi, ömür boyu öğrendiği, kendine özgü düşünme, hissetme ve olası davranış tarzı ile ilgili kalıpları taşır. Hofstede, bunları “akıl yazılımı” şeklinde adlandırmıştır. Bir kişiyi veya bu kişinin yaşadığı sorunu anlayabilmek için genellikle daha geniş bir tabloya bakmak lazımdır (aile, akranlar, çevre). Aynı şekilde, bir yönetici veya lideri anlayabilmek için, onu çevreleyen kültüre (aile ilişkileri, eğitim sistemi, devlet yapısı, tarih, vb.) bakmak lazımdır. Dolayısıyla, kültür söz konusu olduğunda, iş dünyasında kestirmeden gitmek mümkün değildir (Hofstede vd., 2010:25).

## **2.1. Ulusal Kültürün Boyutları**

Kültürler arası çalışmalarda, Hollandalı sosyal psikolog ve örgütsel antropolog, Geert Hofstede'nin önemli bir yer vardır. Hofstede, kültür ile ilgili ilk büyük araştırmayı gerçekleştirmiştir (Minkov, 2011: 45). Araştırma, IBM'in yan şirketlerinin 72 ülke veya ülke gruplarından (örneğin bazı Arap ve Afrikalı ülkeler) gelen çalışanlarının iş ile ilgili değerleri ölçerek yapılmıştır (Hofstede ve Bond, 1988:9, Minkov ve Hofstede, 2011: 11). Aynı anket iki kez 1968 ve 1972 yıllarında kullanılmıştır. Hofstede'nin araştırmasının sonucunda ulusal kültürün dört boyutu ortaya konulmuş ve dört boyutlu bir model oluşturulmuştur. Bunlar: güç aralığı, belirsizlikten kaçınma, erkeksilik/kadınsılık ve bireysellik/ toplulukçuluk. Beşinci kültürel boyutu, Hofstede ile Kanadalı araştırmacı Michael Harris Bond arasındaki işbirliği sonucunda ortaya çıkmıştır. Çalışmanın sonuçlarına dayanarak, Hofstede elde edilen sonucu “uzun

döneme yönelim” olarak belirtip, daha önceki ulusal kültürlerin dört-boyutlu modeline beşinci boyut olarak kabul etmiştir. “Hoşgörü-baskıya karşı tavır” en son boyut olarak, Michael Minkov, Varna Üniversitesi’nde (Bulgaristan) kültürler arasındaki farkındalık ve örgütsel davranış profesörünün çalışmasının sonucunda, Hofstede’nin ulusal kültürlerin modeline eklenmiştir (Hofstede vd., 2010:30-31, 37-38; Hofstede, 1983; Minkov, 2011:46-47; Hofstede, 1991:13-14’ten aktaran Minkov ve Hofstede, 2011:12; Minkov ve Hofstede, 2011:11, 13-15; Hofstede ve Minkov, 2010).

Hofstede’nin çalışması, uluslararası yönetim de dahil olmak üzere, disiplinler arası geniş bir yelpazede kültürel farklılıkların incelenmesi için son derece popüler bir yöntem olmuştur (Søndergaard, 1994:453-454; Minkov ve Hofstede, 2011:10). Hofstede’nin çalışmalarına dayanarak, çok fazla sayıda farklı disiplinlerde araştırmalar ve çalışmalar yapılmıştır (örn. Søndergaard, 1994). Kültürlerarası çalışması farklı disiplinlerde kullanıldığı ve keşfedilmeye devam ettiği için, bununla ilgili tepki ve özellikle metodoloji ile ilgili yorumlar da ortaya çıkmıştır.<sup>22</sup> Fakat Hofstede’nin çalışmaları kadar kapsamlı, alternatif bir çalışması henüz yapılmadığı için ve Hofstede’nin kültürel boyutların var olması bir takım çalışmalarında tekrar edilip doğruladığı için (Hofstede, 2010: 34-36), Hofstede’nin altı kültürel boyutu güncelliğini sürdürmektedir.

## **2.2. Polonya ve Türkiye’nin Kültürel Boyutlarına Göre Karşılaştırılması**

Polonya ve Türkiye de dahil olmak üzere, çeşitli ülkelerde Hofstede’nin kültürlerarası teori ve deneysel çalışmalarından esinlenerek çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalar Hofstede’nin kültürel boyutların ne kadar farklı disiplinlerde uygulanabileceğini göstermektedir.

Woldu vd. (2012: 51-71) yapıldığı çalışmada, farklı ulusal kültürler arasında gerçekleştiren çalışmalarına dayanarak Türkiye, Polonya ve Avusturya’nın kültürel değer yönelimi incelenmiştir. Araştırmanın ana amacı, eski Avrupa Birliği’nin üyesi Avusturya ve oldukça yeni (2004) Avrupa Birliği üyesi olan Polonya ile Türkiye’yi

---

<sup>22</sup>Örneğin Mikail Søndergaard bazı tartışılan noktalarını makalesinde sunmaktadır: The International Business Center, *In my opinion - Mikael Søndergaard on 'Cultural differences' by Mikael Søndergaard*: <http://geert-hofstede.international-business-center.com/Sondergaard.shtml> (erişim tarihi: 05.02.2016)

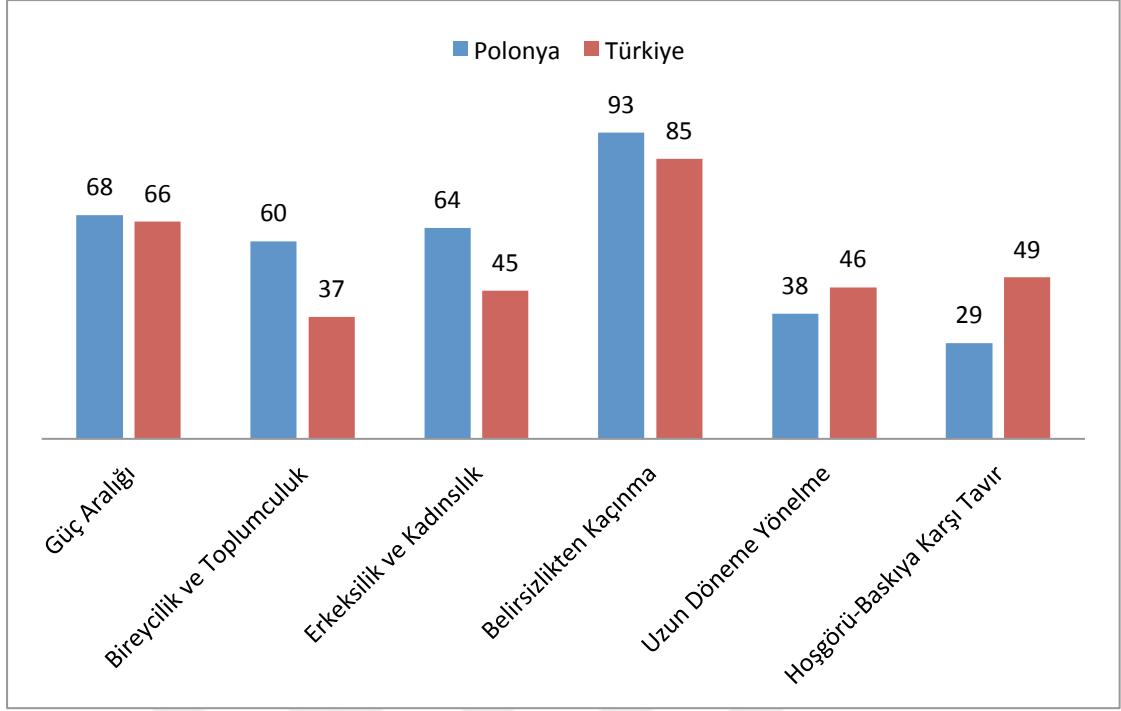
kültürel yakınlık açısından karşılaştırmak idi. Araştırma, 2003-2006 yılları arasında, üç ülkeden gelen 455 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Başka bir çalışmada (Chwiałkowska, 2012: 33-49), Avusturya, Polonya ve Türkiye'den gelen öğrenciler arasında bir karşılaştırma yapılmıştır. Ülkeler arasındaki kültürel farklılıkları ölçüp, özellikle takım/ekip çalışması ile ilgili görüşler alınmıştır. Üç ülkeden gelen öğrenciler arasında anket çalışması uygulanıp, Hofstede'nin dört kültürel boyutuna (güç aralığı, belirsizlikten kaçınma, erkeksilik/kadınsılık ve bireysellik/toplulukçuluk) dayanarak değerlendirme yapılmıştır.

Türkiye ve Polonya'da girişimcilik düzeylerinin karşılaştırıldığı bir araştırmada (Zbierowski, 2015: 73-85), Hofstede'nin iki ülke için altı kültürel boyutlarının değerlendirilmesi kullanılmıştır. İki ülkenin özellikle üç kültürel boyutunda benzer seviyede olduğunu vurgulanmıştır (güç aralığı, belirsizlikten kaçınma, uzun döneme yönelim).

Hofstede'nin modelini esas alan bireysel olarak Polonya ve Türkiye için yapılan araştırmalar da mevcuttur. Polonya'yı diğer Orta Avrupa ülkeleriyle (Ivanickowa vd., 2015; Kolman vd., 2003) ve farklı ülke ve ülke grupları kapsamında (örn. Rusya, ABD, Çin, Hong Kong, Japonya, Almanya) karşılaştıran çalışmalar mevcuttur (Chen vd., 2006; Costigan vd., 2005; Forbes vd., 2009; Krasinski, 2012; Komor ve Schumann, 2015). Ayrıca, salt Polonya ile ilgili yürütülen çalışmalar da mevcuttur (Murdoch, 2009; Murdoch ve Kaciak, 2011; Todeva, 1999). Diğer taraftan, hem Türkiye'yi, diğer ülkeler ile (ABD, Güney Kore, İngiltere) karşılaştırılan araştırmalar (Gökten ve Günay, 2011; Park vd., 2007) hem de Türkiye ile ilgili (siyaset, girişimcilik, meslek etiği, yenilikçilik) araştırmalar bulunmaktadır (Çarıkçı ve Koyuncu, 2010; Doğan, 2015; Erturan ve Bekar, 2015; Yeşil, 2012).

Polonya ve Türkiye birbirine özellikle din ve toplumsal yapı açısından uzak olsa da, Hofstede'nin kültürel boyutları içeren şekline bakıldığında (Şekil 5); iki ülkenin, değerlendirilen boyutların yarısında birbirine benzer özellikler taşıdıkları görülmektedir. Her iki ülkeye de güç aralığı, belirsizlikten kaçınma ve uzun döneme yönelme olmak üzere üç boyutta benzer skor verilmiştir.



**Şekil 5:** Hofstede'nin Kültürel Boyutlarına Göre Polonya ve Türkiye

Kaynak: The Hofstede Centre: <https://geert-hofstede.com/countries.html> (erişim tarihi: 11.05.2016)

### 2.2.1. Güç aralığı

Güç aralığı boyutu toplumdaki hiyerarşi ve bireyler arasındaki güç mesafesi ile ilgilidir. Güç aralığı, bir ülkede kurum ve kuruluşlarda çalışan ve göreceli olarak daha az güçlü üyelerinin, gücün kurumda eşit dağıtılmadığı ile ilgili beklentilere ne ölçüde sahip olduğu ve bunu ne ölçüde kabullendiği şeklinde tanımlanabilir. Dolayısıyla, güç aralığı en iyi, daha az güçlü olanların değer sistemlerine dayanarak açıklanabilir (Hofstede vd., 2010:61). Yüksek güç mesafesi olan ülkelerde insanlar arasında eşitsizlik hayatın bir gerçeği olarak kabul edilir. Ayrıca, güçlü bireylere bağımlılık genel olarak hayatın ilk yıllarında (ailede) başlayıp, okul yıllarında devam etmektedir (Gökten ve Günay, 2011:459). Yüksek güç mesafesi olan ülkelerde aşağıdakilere benzer değerler yaygındır:

- Güçlülerin ayrıcalıkları belirgindir,
- Doğruyu ve yanlış güçlü olan belirler,
- Gücsüzler güçlülere bağımlıdır,
- Gücsüzler düşük seviyede işbirliği yaparlar,
- Çocuklara itaat öğretilir,

- Güçlüler ile güçsüzler çatışma halindedir ve ayrıcalıklar sürekli vurgulanır.
- Düşük güç mesafesi olan toplumlarda ise;
- Toplumların eşitsizlik seviyesi düşüktür,
  - İnsanların bağımlılık seviyeleri eşittir,
  - Güç yasalar çerçevesinde kullanılır,
  - Güçlüler ile güçsüzler uyum halindedir,
  - Güçsüzler iş birliği yapar,
  - Ayrıcalıklar ön plana çıkmaz,
  - Çocuklara aile bireyi gibi davranılır. (Hofstede, 1984: 60'dan aktaran Demirel ve Kışman, 2014:698).

Güç aralığı konusunda Polonya ve Türkiye benzer sonuçları yansıtmaktadır. Polonya'nın Hofstede'in modelindeki güç aralığı puanı 68 iken, Türkiye 66 puan ile nispeten daha düşük güç aralığı göstermektedir. Bu açıdan hem Polonya hem de Türkiye hiyerarşik bir toplum olarak tanımlanabilir<sup>23</sup>. Bu, her iki ülke insanının da herkesin toplumda bir yere sahip olduğu inancını taşıdıkları ve herhangi bir sorgulama yapmaksızın hiyerarşik düzeni kabul ettiklerine işaret etmektedir. Ayrıca, bir kuruluşta hiyerarşinin esas eşitsizlikleri yansıttığını ifade edilmektedir. Aynı merkezi yapı, aile birimi için de geçerlidir (ataerkil aile yapısı). Düşük ve yüksek mesafesi olan ülkeler arasındaki esas farklılıkları aşağıdaki tabloda sunmuştur (Tablo 3).

**Tablo 3. Düşük ve Yüksek Güç Mesafesi Olan Ülkeler Arasındaki Farklar**

<b>Düşük Güç Mesafesi</b>	<b>Yüksek Güç Mesafesi</b>
Toplumların eşitsizlik seviyesi düşüktür.	Güçlülerin ayrıcalıkları belirgindir.
İnsanların bağımlılık seviyeleri eşittir.	Güçsüzler güçlülere bağımlıdır.
Güç yasalar çerçevesinde kullanılır.	Doğruyu ve yanlışı güçlü olan belirler.
Güçlüler ile güçsüzler uyum halindedir.	Güçlüler ile güçsüzler çatışma halindedir.
Güçsüzler iş birliği yapar.	Güçsüzler düşük seviyede işbirliği yaparlar.
Çocuklara aile bireyi gibi davranılır.	Çocuklara itaat öğretilir.
Ayrıcalıklar ön plana çıkmaz	Ayrıcalıklar sürekli vurgulanır.

Kaynak: Hofstede, 1984:60'tan aktaran Demirel ve Kışman, 2014:698

<sup>23</sup>The Hofstede Center, Country Comparison: <http://geert-hofstede.com/poland.html> (erişim tarihi:10.02.2016)

### 2.2.2. Bireycilik ve toplumculuk

Araştırmacılar tarafından yapılan kültürlerarası çalışmalarında genel olarak en önemli ayırım bireyci ve kolektif kültürler olarak yapılandır. Bireyci olarak daha çok Kuzey Avrupa ülkeleri ve ABD’de, bireysel başarıya ve ihtiyaçlara çok önem verilir. Toplumculuk niteliği baskın olan kültürlerde ise aile, kabile veya ulusa bağımlılığın yüksek olduğunu ifade edilir. Bunun dışında, bu toplumlarda rekabetten daha çok işbirliğine önem verilmektedir. Toplumculu ülkeler arasında pek çok Afrika, Asya, Orta ve Güney Amerika ülkeleri bulunuyor (Demirel ve Kışman, 2014:698). Bireycilik, bireyler arasındaki bağların gevşek olduğunu ifade etmektedir. Toplumculuk ise, insanların doğumdan itibaren, aralarında uyum sağlanmış gruplar içinde entegre olduklarını anlamına gelmektedir. Ayrıca, bu grupların sorgusuz sadakat karşılığında grup üyelerini yaşam boyu korudukları vurgulanmaktadır (Hofstede vd., 2010:92).

Bireycilik ve toplumculuk açısından Polonya ve Türkiye arasında büyük fark vardır. Türkiye’nin, 37 puan ile toplumculuk özellikleri taşıyan ülke olarak değerlendirilir. “Biz” burada önemli rol oynar ve gruplarda açık çatışmalar ortadan kaldırılmaya çalışılır. Ayrıca adam kayırmacılığa daha sık rastlanır. Geribildirim, iş ortamı olsa da, her zaman dolaylı olmaktadır. Bunun dışında ilişkilerinin, görevleri yerine getirmenin üzerinde bir önceliği vardır<sup>24</sup>. Polonya ise 60 puan ile daha bireyci bir toplum özelliği gösterir. Hofstede, özellikle güç aralığı ve bireycilik/toplumculuk boyutların arasında negatif korelasyon olduğunu ifade etmektedir. Başka bir deyişle, yüksek güç aralığı olan ülkeler genel olarak kolektif ülkeler olmalıdır (Hofstede vd., 2010:102-103). Türkiye için bu boyutlar arasında korelasyon negatif iken, Polonya ilginç bir örnek oluşturmaktadır. Polonya güç aralığı boyutunda yüksek skor gösterirken, aynı zamanda bireycilik/toplumculuk boyutunda 60 puan ile bireyci bir toplum olduğunu gösteriyor. Bundan dolayı Polonya toplumunda özel bir “gerilim” mevcuttur. Dolayısıyla, örneğin iş dünyasındaki ilişkiler söz konusu olduğunda, yöneticilere, herkes eşit olmasa bile, her birey ile kişisel iletişimin sağlanması önerilmektedir<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup>The Hofstede Center, Country Comparison: <http://geert-hofstede.com/turkey.html>(erişim tarihi:10.02.2016)

<sup>25</sup>The Hofstede Center, Country Comparison: <http://geert-hofstede.com/poland.html>(erişim tarihi:10.02.2016)

### 2.2.3. Erkeksilik ve kadınsılık

Erkeksilik/kadınsılık boyutu cinsiyetler arasında duygusal rollerin dağılımını ifade etmektedir. İnsanlara verilen önem, insanlar arası ilişkiler ve yaşam kalitesine önem verilmesi genel olarak ön planda kalan toplumlara kadın kültürünü öne aldığı söylenebilir. Erkeksi toplumlarda ise para elde etme, atılganlık ve materyalist eğilimler egemen değer olarak öne çıkmakta ve insana verilen önem arka planda kalmaktadır (Demirel ve Kışman, 2014:699; Hofstede ve McCrae, 2004: 63). Erkeksi kültüründe bireyleri saldırgan olması, yükselme tutkusu, yarışmacılık egemenlik, dediğim dedik, baskıcı, kendine güvenli, bağımsız ve tavır koyucu gibi değerler etkiler. Kadınsı kültürlerinde ise nezaket, şefkat, merhamet, sadakat, sıcaklık, başkalarına karşı duyarlılık, halden anlar, sevgi dolu olması ve anlayış gibi değerler bireylerin davranışlarında önceliklidir (Sargut, 2001:179'dan aktaran Demirel ve Kışman, 2014:699). Erkeksi bir toplumda duygusal cinsiyet rolleri arasında net bir fark vardır. Erkekler kendilerini iddia edilen, daha sert ve kariyerlerine (özellikle maddi açıdan) odaklı olması gerektiğini vurguluyor. Kadınsı toplumlar ise duygusal cinsiyet rolleri ile örtüşmektedir: hem kadın hem de erkekler mütevazî, şefkatli ve yaşam kalitesi ile ilgilenmeleri gerektiği ifade edilmektedir (Hofstede vd., 2010:102-140). Hofstede'in modelinde Polonya, 64 puan ile erkeksi, Türkiye ise 45 puan ile kadınsı bir toplum olarak tanımlanmaktadır. Eril değerleri ile tanımlayan ülkelerde, insanlar "çalışmak için yaşarlar" ve yöneticilerin kararlı ve iddialı olmalarını beklenmektedir. Ayrıca, insanlar arasındaki çatışmalar açık olarak savaşılarak çözümlenmektedir. Türkiye'de toplumun daha "yumuşak" taraflarını, fikir birliği ve anlayışlı olması önemli rol oynamaktadır. Çatışmalar ise, mümkünse, hem özel hem de iş hayatında önlemekte ve açık savaşılarak değil, uzlaşılarak çözümlenmesi beklenmektedir<sup>26</sup>.

Erkeksi ve kadınsı toplumlarda bireysel davranışlarını etkileyen değerler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (bkz.Tablo 4):

---

<sup>26</sup>The Hofstede Center, Country Comparison: <http://geert-hofstede.com/turkey.html>; <http://geert-hofstede.com/poland.html> (erişim tarihi:10.02.2016)

**Tablo 4. Erkeksi ve Kadınsı Kültürlerde Değerler**

Erkeksi Kültür	Kadınsı Kültür
Saldırgan	Şefkat
Yükselme tutkusu	Merhamet
Dediğim dedik	Nazik
Yarışmacı	Sadık
Egemen	Başkalarına karşı duyarlı
Baskıcı	Halden anlar
Kendine güvenli	Sevgi dolu
Bağımsız	Anlayışlı
Tavır koyucu	Sıcak

Kaynak: Sargut, 2001:179'dan aktaran Demirel ve Kışman, 2014:699

#### 2.2.4. Belirsizlikten kaçınma

İnsanoğlu için gelecek belirsizdir ve her insan yaşamını bu belirsizliğe karşın devam ettirmek zorundadır. Belirsizlikten kaçınma, bir kültürün üyelerinin belirsiz veya bilinmeyen durumlara karşı ne derece tehdit hissettiklerini ifade etmektedir (Hofstede, vd., 2010:191). Belirsizlikten kaçınma boyutu toplumların tedirginlik düzeyi ile ilgilidir. Bu tedirginlik yetersiz bilgi, açık olmayan bilgi veya tamamen bilgi olmaması ve değişimlerde hız ve boyutun tahmin edilemediği durumlarda ortaya çıkmaktadır (Demirel ve Kışman, 2014:700). Düşük seviyeli belirsizlikten kaçınmanın hüküm sürdüğü kültürlerde öne çıkan bazı inanç ve değerler arasında şunlar vardır:

- Belirsizlikten kaçınmak mümkün değildir,
- Karmaşık durumlarda rahat olup risk alınmalıdır,
- Kurallar esnek olmalıdır,
- Farklı olanlar merak uyandırır,
- Tembellik yapmaktan rahatsız olunmamalıdır.
- Törenselle davranışlar azdır..

Yüksek seviyeli belirsizlikten kaçınmanın hüküm sürdüğü kültürlerde öne çıkan bazı inanç ve değerler arasında şunlar vardır:

- Belirsizlik tehlikelidir ve azaltılması gerekir,
- Karmaşık durumlar önlenmeli ve riskten kaçınılmalıdır,
- Kurallar katı olmalıdır,



- Farklı olan tehlikeye sebep olur,
- Devamlı meşgul olma durumu hakimdir,
- Törenselle davranışlar çoktur.

Düşük ve yüksek seviyeli belirsizlikten kaçınmanın hüküm sürdüğü kültürlerde öne çıkan inanç ve değerler aşağıdaki tabloda sunulmaktadır (Tablo 5):

**Tablo 5. Düşük ve Yüksek Belirsizlikten Kaçınma Açısından Kültürlerde İnanç ve Değerler**

<b>Düşük Belirsizlikten Kaçınma</b>	<b>Yüksek Belirsizlikten Kaçınma</b>
Belirsizlikten kaçınılamaz.	Belirsizlik tehlikelidir ve azaltılması gerekir.
Duygular gizlenmemelidir.	Duygular gizlenmelidir.
Karmaşık durumlarda rahat olup, risk alınmalıdır.	Karmaşık durumlar önlenmeli ve riskten kaçınılmalıdır.
Kurallar esnek olmalıdır.	Kurallar katı olmalıdır.
Farklı olanlara karşı merak vardır.	Farklı olan tehlikeye sebep olur.
Bireyler tartışma ve öğrenmeye dönüktür.	Bireyler düzene ve doğrulara dönüktür.
Kurallar gerektiğinde vardır.	Kurallar gerekmeseler de vardır.
Dakiklik ve titizlik öğrenilmelidir.	Dakiklik ve titizlik insanın doğasında vardır.
Tembellik yapmaktan rahatsız olunmamalıdır.	Devamlı meşgulliyet durumu vardır.
Birden fazla doğru olabilir.	Doğru bir tanedir.
Törenselle davranışlar azdır.	Törenselle davranışlar çoktur.
Gençlere yönelik tutum olumludur.	Gençlere yönelik tutum olumsuzdur.

Kaynak: Hofstede, 1984:142'den aktaran Demirel ve Kışman, 2014:700

Hofstede'in modelinde Türkiye için belirsizlikten kaçınmanın puanı 85, Polonya için ise 93'tür (Hofstede vd., 2010:192-194). İki ülke için bu puanlar yüksektir. Yüksek puanların anlamı her iki ülkede de kaygı ve tedirginliği en aza indirmek için, yasa ve kurallara ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca, Türkiye'de gerginliği azaltmak için geleneksel toplumsal kalıpları kullanılmaktadır. Bunlar arasında "Allah" adını sık kullanılması vardır. Kurallarının somut bir faydası olmasa bile, Polonya gibi kültürlerde kurallara duygusal açıdan ihtiyaç vardır. Ayrıca, insanlar meşgul olmak ve çok çalışmak için iç dürtü vardır, yeniliğe karşı durulabilir ve güvenlik bireysel motivasyonunda önemli rol oynayabilir<sup>27</sup>.

<sup>27</sup>The Hofstede Center, Country Comparison: <http://geert-hofstede.com/turkey.html>; <http://geert-hofstede.com/poland.html> (erişim tarihi:10.02.2016)

### 2.2.5. Uzun döneme yönelme

Bond ve arkadaşlarının 23 ülkede uygulanan Çin Değerler Araştırması sonucunda ortaya çıkan ve Hofstede'nin kültürel modelindeki boyutlar arasına kabul edilen beşinci boyut, toplumların uzun ve kısa döneme yönelmesi ile ilgilidir. Bu boyut kişilerin hayatındaki olayları görüş açısı ile ilgilidir. Uzun döneme yönelik kültürlerde, gelecek ile ilgili erdemlere odaklanıp, gelecekte elde edilebilecek ödüllere önem verilmektedir. Dolayısıyla, ısrarlı ve tutumlu olma gibi değerlere ön plana çıkmaktadır. Uzun dönem yönelimli toplumlarda, dinamik ve geleceğe dönük olan daha geniş bir bakış açısı mevcuttur. Kısa döneme yönelik kültürler ise, daha çok geçmiş ve şimdiki zaman ile ilgili erdemlere odaklanıyor. Bunlar arasında geleneklere saygı ve sosyal yükümlülükleri yere getirme vardır. Bu tür toplumlarda geçmiş ve şimdiki zamana odaklı daha dar bir görüş açısı mevcuttur (Demirel ve Kışman, 2014:700; Hofstede vd., 2010:239).

Uzun ve kısa döneme yönelme boyutunda Polonya 38, Türkiye ise 46 puan elde etmiştir (Hofstede vd., 2010:255-258). Polonya, 38 puan ile pragmatik olmaktan daha çok normatif bir toplum olduğunu gösteriyor. Polonyalılar, daha kısa döneme odaklanmakta, geleneklere büyük saygı göstermekte, gelecek için para biriktirme pek gayret etmemekte ve hızlı sonuçları elde etmeye çaba harcamaktadırlar. Türkiye'nin orta puanı ile (46) hiçbir baskın kültürel bir tercih ortaya koymamaktadır<sup>28</sup>.

### 2.2.6. Hoşgörü-kısıtlama

Son olarak, Michael Minkov'un Dünya Değerler Araştırması sonuçlarına dayanan bir analizin sonucunda, Hofstede'in ulusal kültür modelinin boyutları arasına hoşgörü ve kısıtlılık temalı altıncı bir boyut eklenmiştir. Hofstede'e göre insan olabilmek için sosyalleşme gereklidir ve geçmişten bugüne insanlığın karşılaştığı en zorlu işlerden biri, çocukların ne ölçüde sosyalleşmesine izin verileceğine ilişkindir. Yazara göre, insanların çocukluklarından itibaren tecrübe ettiği sosyalleşmenin yoğunluğu ileriki yaşamında da kendi zevk ve isteklerini kontrol altında tutma davranışlarını etkilemektedir. Bu bağlamda hoşgörü-kısıtlama boyutu, insanların yetiştirilme tarzına bağlı olarak, kendi zevk ve isteklerini kontrol etme derecelerini göstermektedir.

<sup>28</sup>The Hofstede Center, Country Comparison: <http://geert-hofstede.com/turkey.html>; <http://geert-hofstede.com/poland.html> (erişim tarihi:10.02.2016)

Hoşgörü, hayatın tadını çıkartmak ve eğlenmek ile ilgili iken, temel ve insani arzuların oldukça serbestçe giderilmesine izin vermektedir. Kısıtlama ile ilgili tavır ise insanların arzularının sınırlaması ve katı sosyal normlar tarafından düzenlenmesi gerektiğini ifade ediyor (Hofstede vd., 2010:281). Türkiye için (ortalama 49 puan ile) bu boyuta karşı gelen nitelik tespit edilemediği belirtilmektedir. Polonya ise, düşük 29 puan ile kısıtlama yönelimli bir ülkedir. Bu tür toplumlarda olumsuz düşünmeye ve sinizme eğilim vardır. Ayrıca, kısıtlamacı toplumlarda boş zamana pek vurgu olmayıp arzularının tatmini kontrol edilmektedir. Bu yönde olan insanlar kendi eylemlerin sosyal normlar tarafından kısıtladığına inanmakta ve kendi arzularını yere getirmenin yanlış bir şey olduğunu düşünmektedirler<sup>29</sup>.

### **3. Polonya ve Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakının Gelişimi**

Polonya ve Türkiye, özellikle son 15 yıl içerisinde küresel pazarlarda daha etkin hale gelmeye başlamıştır. Her iki ülke için de yabancı sermaye ve yatırımlar kendi ekonomileri açısından önemli rol oynamaktadır. Bu durumda, büyük uluslararası işletmelerin uyguladığı stratejileri görmemek mümkün değildir. Son yıllarda, küresel olarak, sürdürülebilir kalkınma, kurumsal sosyal sorumluluk ve çevreye odaklı uygulamalar öncelik kazanan konular arasına girmiştir. Bu konulara da ağırlık veren ülkeler arasında, Avrupa Birliği ülkeleri vardır. Doğal olarak, Polonya, Avrupa Birliğinin üyesi ve Türkiye, Avrupa Birliğine üye adayı olarak, bu tür uygulamalara da cevap vermek zorundadır. Çeşitli Amerikan ve Batı Avrupalı işletmelerin sosyal sorumluluk ile ilgili duyarlılığı, faaliyet gösterdiği Polonya ve Türkiye üzerinde ister istemez kendi politikalarına yansımaktadır. Fakat sosyal sorumluluk ile ilgili konular ne kadar evrensel hale gelseler de, ilk olarak ilgili ülkelerin kendi koşullarına göre nasıl uygulandıklarını incelemekte fayda vardır. Bu şekilde hem yanlış genellemeleri önlemek (Örneğin: Polonyalılar toplum olarak, sosyal sorumluluk konularına ihtiyaç duymuyor), hem de ulusal seviyede ülkeler arasında daha doğru bilgi sağlamak için yollar açılabilir.

---

<sup>29</sup>The Hofstede Center, Country Comparison: <http://geert-hofstede.com/turkey.html>; <http://geert-hofstede.com/poland.html> (erişim tarihi:10.02.2016)

Hem Polonya hem de Türkiye’de KSS gelişimi nispeten yeni olduğu için, özellikle toplum seviyesinde bu konuda bilinci arttırmada iş dünyası ve hükümetler önemli rol oynamaktadır. Polonya ve Türkiye’de sosyal sorumluluk ile ilgili uygulamalar genel olarak büyük ulusal veya uluslararası işletmelere ait olduklarından, KOBİ’ler bu konuda geri planda kalmaktadır. Bunun dışında, iki ülke küresel pazarlara ve rekabete en fazla son 20-25 yıldır dahil oldukları için, işletmelerde özellikle kârın artırılmasına dair konulara ve stratejilerine öncelik verilmektedir. Fakat son yıllarda, farklı küresel faktörlerin artması ile birlikte (iletişim, bilgi, teknoloji, iş imkanları), hem Polonya hem de Türkiye kurumsal sosyal sorumluluk gibi konulara gittikçe daha çok açılmaktadır. Şüphesiz, küreselleşen dünyada uluslararası standartları ve evrensel kavramları gözden geçirmek mümkün değildir. Bununla birlikte, bu evrensel kavramların ulusal seviyelerde nasıl uygulandığına bakıldığında, belli ülke veya bölgeler hakkında daha doğru fikir sahibi olunabilir.

### **3.1. Polonya’da Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı Kavramlarının Gelişimi**

Orta Çağın son döneminde (15.yüzyıl) Polonya’da, ekonomi hayatında etiğin rolü ile ilgili ilk düşünceler ortaya çıkmaya başlamıştır. Aristo’nun felsefesinden esinlenerek, insan yaşantısında etiğin uygulamalarına odaklanmıştır. Ekonomi hayatında etiğin en somut hali, pozitivizm çağında (19.yüzyıl) ortaya çıkmıştır. O dönemin düşünürleri ve temsilcileri; tüccar, esnaf, sanayici, bankacı gibi rol modellerine belli erdemler ve ahlaki değerler atfetmiştir. Ayrıca, belli mesleklere yönelik profesyonel ahlak kodları oluşturulmuştur. Son yüz yıl içerisinde ise etik ile ilgili konseptler, üç ana eğilim arasındaki tartışmalarından bugünkü şeklini almıştır: liberalizm, sosyalizm (marjinal formunda komünizm) ve Katolik sosyal öğretiler. Ayrıca, komünizmin çöküşünden sonra, günümüz ekonomik hayatının biçimlendirilmesinde, diğer üç eğilimden biraz daha bağımsız kalan Polonya’nın en ünlü felsefeci, ahlakbilimci ve düşünürlerden biri olan Tadeusz Kotarbiński’nin çok önemli rol oynadığını vurgulanmalıdır (Tyburski ve Wiśniewski, 2012: 365-392).

KSS kavramının ise 2000’li yıllardan önce Polonya’da pek ilgi çekmediği ve bu konuda bir sessizliğin hakim olduğu ifade edilmiştir (Hys ve Hawrysz, 2013; Syper-Jędrzejak, 2011; Ślęzak-Gładzik, 2013). Polonya’nın ekonomisi, çalkantılı geçmişini arkasında bıraktıktan sonra, 2000’li yıllarda ve sonrasında daha istikrarlı bir şekilde gelişmeye

başlamıştır. Dolayısıyla, KSS kavramına ilgi ve ilk uygulamalar, özellikle 2000 yılından bu yana gözlemlenebilir (Hys ve Hawrysz, 2013:790). Polonya’da KSS’un başlangıcı ve gelişimi bir kaç faktörden kaynaklanmaktadır İlk olarak, komünizmin çöküşünden sonra, Batı işletmelerinin girişi ve performansı ile birlikte, Batılı iş ve kamu dünyasında yaygın olan eğilimler Polonya’da yavaş yavaş benimsenmeye başlanmıştır (Syper-Jędrzejak, 2011: 62; Ślęzak-Gładzik, 2013:119-120). İkincisi, özellikle 1999-2000 yıllar arasında özellikle işletme programlarıyla ünlü olan Kozminski Üniversitesi ve Polonya Bilim Akademisinin Felsefe ve Sosyoloji Enstitüsünün<sup>30</sup> ortak inisiyatif<sup>31</sup> olan İş Etiği Merkezi ve Sorumlu İş Forumu kuruluşu ile birlikte, sosyal sorumluluğa dönük konularla ilgili bilincin arttırmasına katkı bulunmuştur. Bunun dışında sosyal sorumluluk kavramının yayılmasında Toplumsal İletişim Vakfı<sup>32</sup>ve İş Liderleri Forumunun katkıları da önemlidir (Syper-Jędrzejak, 2011: 62). İş Etiği Merkezi, iş ahlakının geliştirilmesini destekleyen işletme liderlerinin ve bilim insanlarının önemli buluşma noktası olmuştur. Ayrıca, sosyal sorumluluk ve iş ahlakı ile ilgili çalışma ve araştırmalarının merkezi olarak, önemli örgütler, kamu yönetim ve iş liderleri ile işbirliği yapılmaktadır. İş Etiği Merkezi, Polonyalı ekonomik ve bilimsel geleneklerinin en iyilerini derlemekte, dünya etik ve sosyal sorumluluk liderlerinin tecrübelerinden faydalanmaktadır (Ślęzak-Gładzik, 2013:119; İş Etiği Merkezi). Sorumlu İş Forumu ise, KSS konsepti ile ilgilenen sivil toplum kurulu olarak faaliyet gösteriyor. Polonya’da KSS’un gelişimini desteklenmesi dışında, öğrencileri eğiterek, çeşitli araştırmaları ve projeleri yürütmektedir. Sorumlu İş Forumunun üstlendiği iki önemli inisiyatif vardır. Birincisi, 2002 yılından beri, Polonyalı şirketlerin faaliyetlerini, KSS kurallarına bağlılığı ve bu konuda diğer girişimlerini izlenen raporlar yayınlamaktadır. İkincisi, 2007 yılı itibariyle Sorumlu Şirketler Sıralaması<sup>33</sup>yapılmaktadır. Ayrıca, KSS’un Polonya’da yaygınlaşmasında diğer sivil toplum kuruluşlarının da katkısı da vardır. Bunlar arasında 2006 yılında kurulan KSS Merkezi ve 2010 yılında kurulan KSS Impact vakıfları vardır (Ślęzak-Gładzik, 2013:120-121).

---

<sup>30</sup>Instytut Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk (PAN): <http://www.ifispan.pl/> (erişim tarihi:07.01.2016)

<sup>31</sup>Centrum Etyki Biznesu (CEBI): <http://www.kozminski.edu.pl/pl/katedry/cebi/cebi/> (erişim tarihi:07.01.2016)

<sup>32</sup>Fundacja Komunikacji Społecznej: <http://www.fks.org.pl/> (erişim tarihi:08.01.2016)

<sup>33</sup>Ranking Odpowiedzialnych Firm (ROF)

2009 yılında Varşova Borsası'nda<sup>34</sup>, Orta ve Dođru Avrupa'da ilk kez sosyal sorumlulukta önde gelen şirketlere yönelik Saygı Endeksi oluşturulmuştur (Ślęzak-Gładzik, 2013:120). Bu proje hem sosyal açıdan sorumlu ve sürdürülebilir şekilde yönetilen şirketlerinin belirlenmesi hem de yatırımcılar açısından bu şirketlerin çekiciliğinin artırılması hedeflenmektedir. Aralık 2015 yılında, Saygı Endeksi projesi kapsamında dokuzuncu kez sıralama yapmıştır.<sup>35</sup>

Bunun dışında, Eylül 2011'de, Polonya Ekonomi Bakanlığı ve Sorumlu İş Forumu işbirliği ile Avrupa Birliği'nde KSS'un rolüne dair şimdiye kadarki en büyük konferans düzenlenmiştir. Polonya, Avrupa Birliği Bakanlar Konseyi kendi dönem bakanlığı sırasında (Temmuz-Aralık 2011), KSS ile ilgili konularına dikkat veren ilk ülke olduğunu ifade edilmiştir (Ślęzak-Gładzik, 2013:120).

Şüphesiz, KSS ve etik ile ilgili konuların tanıtımında hem hükümetin hem de Polonya'nın uluslararası örgütlerin üyeliğinin etkisi son derece önemlidir. 2009 yılında Başbakan Donal Tusk'un kararnamesiyle, bakanlıklar arası Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ekibi oluşturmuştur.<sup>36</sup> Grubun en önemli görevleri arasında, hükümet için KSS kurallarının tanıtılması ve uygulanması ile ilgili tavsiyelerin hayata geçirilmesi vardır. Ayrıca Polonya'nın ekonomik kalkınması için hazırlanan strateji belgelerinde, KSS standartları ile uyumlu hareket edilmesine dair ifadeler mevcuttur (Ślęzak-Gładzik, 2013:120-121).

Günümüzde Polonya hükümetinin KSS ile ilgili ana odak noktası çevresel, sosyal ve kurumsal yönetiştir. Dolayısıyla, bu tür yönetişimin ulusal seviyeye ve ulusal açıdan en önemli strateji belgelerine nasıl taşınabileceğini, hükümetin gündeminde çok önemli bir yer almaktadır. Bu belgeler ekonominin yenilikçiliği ve verimliliği, insan kaynaklarının gelişimi, enerji güvenliği ve çevre, beşeri sermaye gibi konuları içermektedir<sup>37</sup>. Diğer önemli adım, Polonya Ekonomik Bakanlığı KSS ile ilgili çeşitli uygulamaları ve tavsiyelerini içeren resmi sayfanın açılışıdır. Bunun dışında, Polonyalı yöneticiler arasında popüler olan, Polonya Çevre Bakanlığı tarafından başlatılan çevre

---

<sup>34</sup>Gielda Papierów Wartościowych w Warszawie: <http://www.gpw.pl/> (erişim tarihi:08.01.2016)

<sup>35</sup>Respect Index, Gielda Papierów Wartościowych: [http://www.odpowiedzialni.gpw.pl/opis\\_projektu](http://www.odpowiedzialni.gpw.pl/opis_projektu) (erişim tarihi:08.01.2016)

<sup>36</sup>Zespół ds. Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw

<sup>37</sup>CSR. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu w Polsce, Ministerstwo Gospodarki. [http://www.mg.gov.pl/files/upload/10892/CSR\\_PL.pdf](http://www.mg.gov.pl/files/upload/10892/CSR_PL.pdf) (erişim tarihi:12.05.2016)

duyarlığa yönelik yeşil teknolojileri hızlandırıcı GreenEvo<sup>38</sup> projesidir. GreenEvo, yenilikçi ve çevreye dostça teknolojileri üretilen şirketlerin seçilmesi, desteklenmesi ve sunmuş oldukları teknolojinin yurtiçi ve yurtdışına aktarılmasını amaçlamaktadır.

Uluslararası seviyede Polonya; Avrupa Birliği, Birleşmiş Milletler ve OECD gibi kuruluşlara üyelik, küresel çapta düzenlenen konferanslar, çeşitli organizasyonlarla birlikte yürütülen etkinlikler ve projeler yoluyla sürdürülebilir kalkınmaya yönelik inisiyatiflerde aktif olarak yer almaktadır (Ślęzak-Gładzik, 2013:121). Ayrıca, uluslararası örgütlerin, Polonya'nın KSS'a yönelik stratejisinin şekillendirmekte önemli rolü vardır. Avrupa Birliğinin yeni üye ülkelerine yönelik KSS uygulamalarını hızlandırılan proje kapsamında, Birleşmiş Milletler Kalkınma tarafından 2007 yılında Polonya hükümetine hitap eden analizi hazırlanmıştır. Bununla birlikte, analizin ardından KSS uygulamaları ile ilgili öneriler sunulmuştur<sup>39</sup>. Avrupa Birliği söz konusu olduğunda da, önemli inisiyatifler arasında Aralık 2014'te yürürlüğe giren direktif vardır. Bugüne kadar daha çok gönüllü olarak bilinen KSS uygulamaları, bu direktif ile birlikte işletmeler, finansal olmayan faaliyetlerini bilgilendirmek zorunda kalacaktır. Bu faaliyetler arasında çevre koruması, sosyal ve çalışanlar ile ilgili konuları, insan haklarına saygı, ayrıca rüşvet gibi sorunlar ile mücadele vardır. Polonya'da yaklaşık 250-300 şirket bu tür bilgiler sağlamak zorunda kalacaktır<sup>40</sup>.

Polonya'da, işletmelerin sorumlulukları hala tartışmalı bir konudur (Rok, 2012:430). Toplumun gözünde, işletmelerin sosyal sorumluluklarının neler ve hangi faaliyetler ile ilgili olduğuna dair farkındalık seviyesi oldukça düşüktür. 2010 yılında yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, sadece %3 yetişkin Polonyalı kurumsal sosyal sorumluluk kavramını (ya Lehçe ya da İngilizce muadili) duyduğunu itiraf etmiştir (Ślęzak-Gładzik, 2013:123). Ayrıca, KSS faaliyetlerinin sırf işletmelerin hayırseverlik işlerine bağladığı ifade etmiştir (Filek, 2008: 68; Rok, 2013:431; Ślęzak-Gładzik, 2013;115). Bunun için KSS ile ilgili konulardaki bilinci arttırmak üzere, eğitimin ve eğitici kampanyaların kritik rol oynadığı ifade edilmektedir (Ślęzak-Gładzik, 2013; The World Bank, 2005). Fakat bu konuda, KSS kavramının kendisi bazı zorlukları

---

<sup>38</sup>GreenEvo, Akcelerator Zielonych Technologii:<http://greenevo.gov.pl/pl/informacje-ogolne/greenevo/> (erişim:08.01.2016)

<sup>39</sup>CSR. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu w Polsce, Ministerstwo Gospodarki (Pdf), a.g.e.

<sup>40</sup>Społeczna Odpowiedzialność Przedsiębiorstw, Ministerstwo Energii: <http://www.me.gov.pl/node/10892> (erişim:08.01.2016)

oluşturmaktadır. Bunun yanında, KSS kavramının doğru anlaşılmasında metodolojik nedenlerinin de var olduğunu iddia edilmektedir. KSS'un bir tanım olarak farklı şekilde yorumlanabileceği ve homojen olmadığı için, hem toplum hem de işletmelerde kafa karışıklığı yaratabileceği vurgulanmaktadır (Filek, 2008: 62; Rok, 2012:427-429). İş dünyası söz konusu olduğunda, KSS konseptine dair kuramsal anlayış ve uygulamalar arasında büyük bir fark vardır. 2014 yılında KPMG ile Sorumlu İş Forumu tarafından 101 büyük ve orta büyüklükteki işletme arasında bir araştırma yapılmıştır. Sonuçlara göre, bir yandan yöneticilerin gözlerinde sosyal sorumlu işletmenin çok olumlu bir imajı vardır. Öte yandan ise, şirketlerin yalnızca %46'sı sosyal sorumluluk ile ilgili faaliyetlerde bulunduğu belirtilmiştir (KPMG, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2014).

Polonya'da, KSS ile ilgili uygulamalarını ve kavramın tam anlamıyla gelişimini yavaşlatan diğer önemli faktörler de vardır. Birincisi, toplum içinde “ahlakı olmayan iş dünyası” imajının hala güçlü olmasıdır. Özellikle medya tarafından gündemde tutulan ekonomik skandallar (iş dünyası, siyasetçileri ve kamu yönetimi ilgilendiren) hem insanların işletmelere karşı güvensizliğini arttırmakta hem de yöneticilerin bu tür ahlak dışı davranışlarını sürdürmelerine yol açmaktadır (Gasparski vd., 2004:12'den aktaran Syper-Jędrzejczak, 2011:64). İkinci ve üçüncü faktör, makro ve mikro olarak tanımlanabilir. Daha makro açıdan bakıldığında, tarihi nedenler (ortak iyiliğe değil, daha çok bireysel gereksinimlere odaklı toplum), yasalara saygı gösterilmemesi ve sık sık ihlal edilmesi, sosyal ile ekonomik hayatının gelişimi arasındaki farklılıkların mevcudiyeti gibi unsurlar söz konusu olmaktadır. Daha mikro faktörler ise doğrudan işletmeler ile ilgilidir. Bunlar arasında işletmelerin ekonomik durumu, KSS faaliyetlerin kamu yönetimi tarafından yeterince tanıtımının yapılmaması, yasal eksiklikler, tüketici toplumunun yeterince gelişmemesi gibi unsurlar vardır (Filek, 2008:64-67).

Yukarıda bahsedilen bütün zorluklara rağmen, özellikle son bir kaç yıl içerisinde iş dünyasında ve kamu yönetiminde sosyal sorumluluk ve etiği içeren inisiyatiflerin arttığını gözlemlenmektedir. Polonya'da, modern tarih kapsamında yaşananlardan dolayı, son derece hızlı bir “olgunlaşma” süreci yaşanmaktadır. Bunun yanında ülke, küreselleşen dünyanın ve küresel pazarın bir üyesi olarak, uluslararası örgütlerin (Avrupa Birliği gibi) gereksinimlerine uyum sağlamak ve adımlarını uydurmak zorundadır (Rok, 2012:430-431).



Bugünkü Polonya Batı ve Doğu kültürleri arasında kalmaktadır. Bir yandan, demokrasi ve serbest piyasanın kuralları gibi Batı kültürünün çekici özelliklerine sahipken, diğer yandan onu Doğuya yaklaştıran geçmişi ve kendine özgü tarihi vardır. Özellikle Batı’da (ABD ve Batı Avrupa) KSS ve iş ahlakı ile ilgili yaşanan gelişmeler, her zaman Polonya’da yaşanan gelişmelerden daha hızlı olacaktır. Dolayısıyla, kendisini Batı ile olumsuz bir yaklaşımla karşılaştırmak yerine, küresel eğilimlere ve gelişmelere, kendine has değerler ve imkanlara dayanarak karşılık vermelidir. Sosyal sorumluluk gibi konulara hızlı değil, toplum bilincini değiştirecek şekilde cevap vermek önemlidir. Polonya Ekonomi Bakanlığı, Sorumlu İş Forumu, PwC şirketi ve 150 farklı şirket, kurum ve kuruluşların temsilcileri ile gerçekleştirilen ortak çalışmaların sonucunda, 2050 yılına dönük vizyonu raporu yayınlanmıştır (2012). Rapor, 2010 yılında yayınlanan Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi’nin “Küresel Vizyon 2050” Raporu’nun, ulusal seviyede bir devamı niteliğindedir. Polonya’nın iş dünyası için sürdürülebilir kalkınma 2050 vizyonu<sup>41</sup>, iş dünyasının sosyo-ekonomik dönüşümü desteklenmesi için, hangi kilit alanlarda proaktif bir tutuma sahip olması gerektiğini göstermektedir. Bu nedenle Polonya’da gelecek yıllarda altı alana önem verilmesi önerilmektedir. Bu alanlar: Kamu kurumlarının kalitesi; doğal kaynaklar; enerji; sosyal sermayenin geliştirilmesi; ulaşılabilir, modern, çevre dostu ve güvenli altyapı; beşeri sermayenin geliştirilmesidir.

### **3.2. Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı Kavramlarının Gelişimi**

Türkiye’de KSS ve iş ahlakı konularında yaşanan gelişmeler Cumhuriyet Dönemi Öncesi (eski Türk devletleri, Osmanlı öncesi, Osmanlı dönemi) ve Cumhuriyet Dönemi olarak ikiye ayrılabilir. Cumhuriyet dönemine ilişkin gelişmeler ise şu şekilde sıralanabilmektedir:

1923-1950 dönemi,

1950-1980 dönemi,

1980-2001 dönemi,

2001 ve sonrası (Arslan ve Berkman, 2009).

---

<sup>41</sup>Wizja zrównoważonego rozwoju dla polskiego biznesu 2050 (PDF): <http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/03/Wizja-2050.pdf> (erişim tarihi:07.04.2016)

### 3.2.1. KSS ve iş ahlakı konularında cumhuriyet dönemi öncesindeki gelişmeler

İslamiyetten önceki eski Türklerin yaşantısı, adaletin ve ahlaki prensiplerin anlaşılması ve işleyişinin dinsel geleneklerin ve inanç sistemlerinin altında kaldığı ifade edilmektedir (Bayramoğlu 1993: 14'ten aktaran Özgener, 2004:74; Özgener, 2004:74-75; Arslan ve Berkman, 2009:63). Dolayısıyla, “töre” ve “kanunlar” hem devlet hem de toplumun ayrılmaz bir parçası olmuştur. Yazılı olmayan bu kurallar, haksızlığa karşı durmak, iyilik, sözünü tutmak, eşitlik, adalet, merhamet gibi ilkeleri esas olarak kabul etmiştir (Arslan ve Berkman, 2009: 63). Eski Türk inançlarına çok yakın ve bir takım benzerlikleri taşıdığı için, İslamiyet kolay kabul edilmiştir. İslam dini ne kadar Türklerin yaşamlarını etkilediyse, bu bağlamda iş ahlakı gelişimi açısından İslam'ı göz ardı etmek mümkün değildir (a.g.e., 63; Özgener, 2004:76). Hristiyan medeniyeti içinde oluşturan toplumlar ne kadar İncil'den (özellikle Yeni Antlaşma ve İsa peygamberin hayatından) iş, yaşam, ticaret, iyi bir insan olmak gibi konulardan ilham ve ipuçları alıyorsa, Türkler de İslamiyet'i kabul ettikten sonra, Kur'an ve hadiselerden örnek alıp hayatlarını biçimlendirmişlerdir.

Türkiye'nin tarihinde, sosyo-ekonomik hayatta iş ahlakının ve sosyal sorumluluğun rolü incelendiğinde, “ahilik”, “loncalar” ve “vakıf” oluşumlarının ön plana çıktığı görülmektedir (Orhaner ve Doğan, 2010: 20; Özgener, 2004:77; Öztürk, 2013:9). Ahilik, Anadolu'da bulunan bir esnaf ve sanatkarlar birliği olarak, insanların kendi meslek ya da sanat dalında uzman olmalarını sağlayıp, öncelikle ahlaki ilkeleri öne çıkaran bir düzen olarak tanımlamıştır (Ekinci, 2001 ve Çağatay, 1990'dan aktarılan Arslan ve Berkman, 2009: 63). Ahilik uzunca bir süre toplumun sosyal, ekonomik ve kültürel hayatını etkilemiştir. Ayrıca, iş hayatının ahlaki ilkelere göre yürütülmesinde büyük pay alarak, iş ahlakının kurumsallaşma sürecinde önemli rol oynamıştır (Özgener, 2004: 78). Lonca kuruluşları, 15.yüzyılın sonlarında ahilik sisteminin yerini almaya başlamıştır. Loncalar hem ekonomik hem de sosyal hayata damgasını vurmuştur; ekonomik hayatta ahlak ilkeleri ve çalışma süreleri gibi önemli faktörleri bir düzene koyup, toplumda esnaf ve sanatkarların katkısını vurgulayıp, sosyal değişimi de etkilemiştir (a.g.e., 79). İslam devletlerinde vakıflar, devlet dışında, en baskın ekonomik aktörlerdir. Özellikle Osmanlı döneminde vakıfların önemli rol oynadıklarını ifade edilmektedir. Vakıflar, genel olarak zengin ailelere ait olup, kamu hizmetlerinin

sağlanmasında (eğitim, sosyal güvenlik, barınma, sağlık hizmetleri gibi) çok önemli rol oynamıştır. Hem hayır kurumları hem de ekonomik kurumlar olarak algılanan vakıflar, yüzyıllar boyunca önemli sosyo-ekonomik aktörler olarak görülmekteydi<sup>42</sup>. Günümüzde, vakıfların geleneksel rolü sıklıkla KSS kavramına atfedilmekte ve bu konuda birden fazla anlama gelme durumu yaşanabilmektedir. Dolayısıyla KSS'un hayırseverlik için yeni bir isim mi olduğu yoksa hayırseverlikten daha kapsamlı kavramı mı temsil ettiği tartışılmaktadır (Orhaner ve Doğan, 2010:20; Babacan, 2011; Ararat, 2008).

Batı, çeşitli toplumsal ve ekonomik gelişmelerin yardımıyla ileriye doğru gittikçe, Osmanlı Devleti daha geride kalmaya başlamıştır. Son yüz yıl içerisinde çeşitli reformlarla Batı'yı yakalamaya çalışan Osmanlı İmparatorluğu I. Dünya Savaşında sona ermiştir. Buradaki önemli nokta, Osmanlı Devletinde girişimci bir sınıf veya kapitalizmin oluşmasına uygun bir düzenin kurulamadığıdır. Zamanla "pasif", "kaderci" bir kültür oluşturmakla birlikte, işletmecilik, ticaret ve iş ahlakı pek olumlu bakış ile karşılaşmamıştır. Bunun için, günümüz ölçütlerine göre iş ahlakı ile ilgili herhangi bir gelişme veya nesnel çalışma kaydedilmemiştir (Arslan ve Berkman, 2009: 64).

### **3.2.2. KSS ve iş ahlakı konularında cumhuriyet döneminde yaşanan gelişmeler**

Cumhuriyetin ilk döneminde (1923-1950), yaşanmış olduğu çalkantılı tarihi olaylardan dolayı, iş ahlakı ile ilgili gelişmeler oldukça kısıtlı gerçekleşmiştir. Ağırlık daha çok dini ve kısmen savaştan sonra ortaya çıkan sosyal sorunlar ve konular verilmiştir. Bir toplum olarak, ahlakın ne kadar önemli olduğunu özellikle Türkiye'nin kurucusu, Mustafa Kemal Atatürk vurgulamıştır. Zira, Mustafa Kemal'a göre, ahlaki temellerine dayanmayan bir toplum başarıya ulaşamayacaktır (Özgener, 2004:82).

1923-1950 yılları arasında yapılan çeşitli inkılap ve düzenlemelerde ekonomik konulara öncelik verilmiş ve ulusal bir sanayi oluşturmak hedeflenmiştir. 1929 yılında büyük ekonomik krizin çıkması ve Türkiye'yi de etkilemesi ile beklenen verim alınamayan

---

<sup>42</sup>Bunun dışında, vakıfların diğer amaçları, Osmanlı ve Cumhuriyet döneminde tartışılan rolları ve yapısı için: Babacan, M.(2011) "Economics of Philanthropic Institutions, Regulation and Governance in Turkey, *Journal of Economic and Social Research*, 13(2), 61-89

özel sektör yerine “devletçilik” ilkesi benimsenmiştir. Bu yapı içerisinde özel sektör ve girişimler fazla gelişmemiş, kamuda yönetici olmak özel sektöre oranla daha itibarlı görülmüş, hatta kamu yöneticisinin hareketleri “doğru”, özel sektörün ve özel sektördeki yöneticilerin ise “kuşkulu” görülmüştür. Bu güvensizliğin kaynağı etik boyut aksine özel sektörün yetersiz görülmesi olmuştur. İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra Türkiye’de BM ve NATO’ya üyelik çalışmaları ve de Marshall Planı ile ABD ilişkileri güçlenmesi sonucunda liberal ekonomik anlayış yeniden gündeme gelmiştir. 1950 sonrasındaki ikinci liberal iktisat yaklaşımı 1960 askeri darbesi ile son bulmuş ve “planlı kalkınma” ve “karma ekonomi” ‘ye geçilerek devletin egemen olduğu bir yapı tekrar görülmüştür. (Arslan ve Berkman, 2009: 64-65).

1950-1980 yılları arasında, özellikle politikacıların ve yöneticilerin toplumun yozlaşmasında ana rolü oynadıklarını ifade edilmektedir. Bu duruma karşı önleyici adımların ilk olarak hükümetten gelmesi gerektiği için, o dönemde yönetimin yolsuzlukları ve tarafsızlığı ile mücadele edilmeye başlamıştır. Ancak, partizanlık, nepotizm, torpil, rüşvet, performans yetersizliği gibi davranışlara karşı birçok kez vaatle bulunulmasına rağmen, o dönemde bu konular sık sık ortaya çıkmaktaydı. 1960 sonrasında ilk büyük holdingler, sermaye yoğun üretim yapan bazı büyük ölçekli kuruluşların kendilerinde yaptıkları yapısal değişiklikler ile kurulmuştur. 1970’lerin devamında bu dönüşüm hızlanmış ve yeni bir model haline gelmiştir. Bu yeni model ile özel sektör ile devlet ilişkilerinde yeni açılımlara ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. (Arslan ve Berkman, 2009: 66-67; Özgener, 2004:82-83).

1980 sonrası dönemde, iletişim araçlarının gelişmesi, küresel rekabetin daha yoğun olması, ekonomi politikalarındaki değişim ve belirsizlikten dolayı, Türkiye pazarına yönelik uluslararası baskılar oluşturulmaya başlamıştır. Ayrıca, farklı ülkelerde yaşanan ahlaka ve ekonomiye aykırı olaylar ve skandallardan dolayı, iş ahlakı ile ilgili konularının giderek önem kazanmasına sebep olmuştur. 1980’li yıllarda liberalleşmeye dönük çabalar ön plana çıkmıştır. Örneğin, 1987 yılında Avrupa Ekonomik Topluluğuna (1992 itibariyle Avrupa Birliği) tam üyelik için başvurulması veya Avrupa Gümrük Birliği’ne uyum girişimleri ile birlikte, uluslararası pazar ile entegre sürecinin ivme kazanmıştır (Arslan ve Berkman, 2009:64-67; Özgener, 2004:83-84). Fakat liberal pazarlarla uyum sağlamak amacıyla, devletin iktisadi faaliyetlerini küçültmek, kamu yatırımlarının azaltmak gibi hedefler istenilen düzeyde gerçekleşmemiştir. 1970’li

yıllarda yaşanan rüşvet ve yolsuzluklar, 1980’li yıllarda da tekrar ortaya çıkmış ve İSKİ, İstanbul Bankası, Egebank, Türkbank, Etibank, Yurtbank, hayali ihracat skandalları arka arkaya gelmiştir (Şener, 2003, 12-13, 31’den aktaran Aslan ve Berkman, 2009: 67). Geçtiğimiz 30 yılda batı ülkelerinde artış gösteren iş ahlakı tartışmaları Türkiye’de de daha çok gündeme gelmektedir. Bu hem küresel gelişmeler hem de Türkiye ekonomisindeki dönüşümler ile de yakından ilgilidir. Ekonomik sistemdeki dönüşümler toplum üzerinde de etkili olmuş, ortaya çıkan yeni sorunlar için cari ahlaki yetersiz kalmıştır. İş ahlakı tartışmaları ve uygulamaları Türkiye’de bu şekilde ortaya çıkarak gelişme göstermiştir (Eğri ve Sunar, 2010: 42). Türkiye’de iş ahlakı ile ilgili güncel meseleler şu şekilde sıralanmaktadır: “Kavramsal tercihler: Ahlak mı? Etik mi?”, “işletmecilik literatüründe iş ahlakının yeri”, “iktisadi kararlar ve ahlaki ikilemler”, “yolsuzluk ve saydamlık arasında kamu sistemi”, “ahlak ve hukuk arasındaki münasebet” ve “meslek ahlakı ile ilgili meseleler” (Eğri ve Sunar, 2010:43-56).

Türkiye’de KSS ile uygulamaları ancak 2000’li yıllardan sonra etkin bir şekilde gerçekleştirilmeye başladı. KSS ile ilgili gelişmelerin “gecikmesi” özellikle ekonomik istikrarsızlığı, yüksek enflasyon ve yaşanan krizlerine atfedilmektedir. Ayrıca, Türkiye’deki KSS anlayışı ile ilgili iki önemli gelişme daha vardır. 17 Ağustos 1999 yılında yaşanan deprem sonrasında, şirketlerin yapmış olduğu yardımlar ve bu yardımların halkın takdirini toplanması, yardımların daha stratejik olarak ele alınabileceğini ortaya çıkarmıştır. Bunun dışında, Türkiye’de KSS anlayışın geliştirmesinde küresel kurumların çok büyük payı vardır (Öztürk, 2013: 10). Dolayısıyla, 2000’li yıllardan sonra KSS ile ilgili bilincin oluşması ve KSS ile ilgili faaliyetlerin ivme kazanması başlamaktadır.

Devletin KSS’a ilişkin vizyonu, herhangi yazılı bir kaynakta KSS teriminin geçmemesinden dolayı belirtilememektedir (Göçenoğlu ve Onan, 2008: 12; Orhaner ve Doğan, 2010:20). Fakat KSS ile ilişkilendirebilecek kanunlar arasında şunlar yer almaktadır (Göçenoğlu ve Onan, 2008: 12):

1. 4734 sayılı Kamu İhalesi Kanunu
2. 2872 sayılı Çevre Kanunu.
3. 2821 sayılı Sendikacılık Kanunu

4. 3628 sayılı Mal Bildiriminde Bulunulması, Rüşvet ve Yolsuzluklarla Mücadele Kanunu

5. 5411 sayılı Bankacılık Kanunu

6. 5346 sayılı yenilenebilir Enerji Kanunu

Günümüzde Türkiye’de sivil toplum kuruluşları (STK), kamu ve özel sektör, kâr amacı gütmeyen organizasyonlar, vakıflar ve dernekler sosyal sorumluluk ve iş ahlakı konularına ilişkin faaliyet göstermektedir. Ayrıca sosyal sorumluluk ile ilişkili olduğu algılanan vakıf geleneği, günümüzde de devam etmektedir. Bunlar arasında Vehbi Koç Vakfı, Hacı Ömer Sabancı Vakfı, Dr. Nejat F. Eczacıbaşı Vakfı (Öztürk, 2013:9) vardır. Özel sektör, iş ahlakına dair uygulamaları güven kazanmak için kullanmaktadır ve bunun için iş ahlakını markalaşma ve kurumsal ilişkiler yönünden bir araç olarak görmektedir. Kamuda ise iş ahlakı ile ilgili çalışmalar yasal düzenlemeler ile gerçekleştirilmektedir. Bunun dışında, özellikle kurumsal firmalarda KSS’ a ilişkin çeşitli uygulamalara, projelere ve ölçümlemelere sıklıkla rastlanabilmektedir. Sivil toplum kuruluşlarından iş ahlakı ve KSS konularında aktif olanlar çalışmaları ile çeşitli uygulamalar üretmeye ve iş ahlakını özendirmeye çalışmaktadırlar. Bunlar arasında Türkiye Etik Değerler Merkezi Vakfı (TEDMER), İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği (İGİAD), Toplumsal Saydamlık Hareketi Derneği (TSHD), Beyaz Nokta Vakfı (BNV), Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TÜSEV), Türkiye Personel Yönetimi Derneği (PERYÖN), Türkiye Kalite Derneği (KALDER), Türkiye Genç İşadamları Derneği (TÜGİAD) ve Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) vardır (Arslan ve Berkman, 2009:75-77; Göcenoğlu ve Onan, 2008; Özgener, 2004:91-92). Ayrıca, üniversitelerdeki iş ahlakı ve KSS’ a ilişkin çalışmalar, eğitim ve araştırma merkezleri (örneğin Hacettepe Üniversitesi’nin İşletmecilik Meslek Etiği Uygulama ve Araştırma Merkezi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi’nin Uygulamalı Etik Araştırma Merkezi) da mevcuttur. Genel olarak iş ahlakı eğitiminin soyut ve felsefi alanla sınırlı kalıp, güncel sorunlarla ilgili bir bakış üretemediğini vurgulanmaktadır. Bunun dışında, iş ahlakı ve sosyal sorumluluğa ilişkin akademik çalışmaların dünya ile karşılaştırıldığında yetersiz kaldıklarını ifade edilmektedir (Eğri ve Sunar, 2010:63-64; Kirel, 2012:116).

### 3.2.3. KSS ve iş ahlakına yönelik bazı inisiyatifler

Son beş yıl içinde iş ahlakı ile ilgili girişimler söz konusu olduğunda, 2011 yılında kurulan Etik Değerler Merkezi Derneği (EDMER)'nden bahsetmek gerekir. Etik ve iş ahlakı farkındalığı yaratmak amacıyla kurulan EDMER tarafından, 2012 yılından itibaren “ETİKA 2012 Türkiye Etik Ödülleri” çalışmaları başlatıldı. Şirketlerin etik konusundaki duyarlılığı arttırmak ve toplum önünde itibarının artırılmasını sağlamak için, her sene etik konularında örnek olan, faaliyetlerini etik ilkelerine bağlı olarak titizlikle sürdüren şirketlere ödül veriliyor<sup>43</sup>.

2005 yılında Türkiye’de hem Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği kurulmuş hem de Capital Dergisi ilk kez “Türkiye’nin Sosyal Sorumluluk Liderleri” araştırmasını yayınlanmaya başlamıştır (Kelgökmen, 2010:313). KKS Derneği’nin amaçları arasında Türkiye’de KSS kavramının uluslararası standartlarda yaygınlaşmasını ve sosyal sorumluluk bilincini uluslararası alanda tanıtması vardı.<sup>44</sup> KSS konusunda başarılı olan ve diğer şirketler için örnek olabilecek işletmeleri öne çıkarmayı amaçlayan her yıl tekrarlanmaktadır. 2015 yılında GFT Türkiye ile birlikte ve BSH Türkiye sponsorluğunda gerçekleştiren ve Capital Dergisi’nde yayınlanan son araştırma hem iş dünyası hem de halk algıları olmak üzere yapılmıştır. En son araştırmanın özelliği, işletmelerin KSS’ a ve KSS projelerine artık daha stratejik yaklaşımları vurgulanmasıdır. Bu da KSS projelerinin; şirketin itibarını, marka değerini ve iş hedefleri gibi alanları etkilediği konusundaki farkındalığın artmasını sağlamıştır. İş dünyasından, internet yoluyla 310 anket alınıp, halk geneline yönelik bölümünden ise 15 ilde, hanelerde, 15 yaş üstü yaş grubunda 1,239 anket biriktirilmiş. İş dünyasına göre eğitim, sağlık, çevre, spor, kültür-sanat, aile içi şiddet, insan hakları, çalışana verilen değer 8 alan olmak üzere, en sorumlu şirketler arasında Koç Holding, Sabancı Holding, Eczacıbaşı Topluluğu, İş Bankası, Anadolu Grubu, Turkcell gibi şirketler yer almaktadır. Ayrıca, iş dünyasının en sorumlu bulduğu ilk yirmi şirket arasında Coca-Cola Türkiye, Vodafone, Unilever, Mercedes-Benz Türkiye, Avon Türkiye yabancı markalar da vardır (Tablo 6). Halk gözünde çoğu en büyük Türk holdingler ve şirketler sorumluluk şampiyonları arasında bulunup (Tablo 7), en başarılı on proje arasında

<sup>43</sup> Etik Değerler Merkezi Derneği, ETİKA 2012 Ödülleri: [http://www.edmer.org/?page\\_id=614](http://www.edmer.org/?page_id=614) (erişim tarihi: 22.01.2016)

<sup>44</sup> Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği, Hakkımızda: <http://kssd.org/hakkimizda/> (erişim tarihi: 27.01.2016)

“Baba Beni Okula Gönder” (Doğan Gazetecilik), “Mavi Kapak Projesi” (TOFD), “Anne Kız Okuldayız” (MEB), “Kardelenler” (Turkcell), “Aile İçi Şiddete Son” (Hürriyet Gazetecilik) gibi projeler gösterilmişti (Tablo 8). Bunun dışında, 2005 yılında hem iş dünyasının hem de halka göre en sorumlu lider, Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Güler Sabancı oldu<sup>45</sup>.

**Tablo 6. İş Dünyasına Göre KSS Liderleri**

2015	2014	Şirket
1	1	Koç Holding
2	2	Turkcell
3	3	Eczacıbaşı Topluluğu
4	4	Sabancı Holding
5	14	Yıldız Holding
6	16	Opet
7	5	Borusan
8	10	Coca-Cola Türkiye
9	7	Akbank
10	6	İş Bankası
11	9	Vodafone
12	13	Unilever
13	20	Arçelik
14	8	Garanti Bankası
15	15	Doğuş Holding
16	11	Anadolu Grubu
17	*	Mercedes-Benz Türkiye
18	*	Avon Türkiye
19	18	Eti
20	*	Enka
(*) Geçen yıl listede yer almıyordu		

Kaynak: Yeni Nesil KSS Dönemi, *Capital*, Mayıs 2015, Sayı 2015/3, s.91

<sup>45</sup>“Yeni Nesil KSS Dönemi”, *Capital*, Mart 2013, ss.90-98



**Tablo 7. Halk Gözünde KSS Liderleri**

2015	2014	Şirket
1	2	Sabancı Holding
2	3	Koç Holding
3	1	Turkcell
4	4	Yıldız Holding
5	*	Doğuş Holding
6	18	Borusan Holding
7	8	Enka Holding
8	7	Avea
9	11/9	Zorlu Holding/Vestel
10	5	Arçelik A.Ş.
11	6	Eczacıbaşı Topluluğu
12	10	Doğan Holding
13	*	Anadolu Grubu
14	*	Yaşar Holding/Pınar
15	*	Türk Telekom
16	*	Sanko Holding
17	12/13	Garanti Bankası/Coca-Cola
18	14	Eti
19	9/16	İş Bankası/Boyner
20	17	Anadolu Efes
(*) Geçen yıl listede yer almıyordu		

Kaynakça: Yeni Nesil KSS Dönemi, *Capital*, Mayıs 2015, Sayı 2015/3, s.92

**Tablo 8. Halk Gözünde En Başarılı KSS Projeleri**

2015	2014	Proje	Kurum/Şirket
1	2	Baba Beni Okula Gönder	Doğan Gazetecilik
2	*	Mavi Kapak Projesi	TOFD
3	4	Anne Kız Okuldayız	MEB
4	1	Kardelenler	Turkcell
5	5	Aile İçi Şiddete Son	Hürriyet Gazetecilik
6	3	Haydi Kızlar Okula Projesi	UNICEF
7	*	12 Dev Adam Basketbol Okulları/ Bir Çocuk Okutuyorum	Garanti Bankası/ Bank Asya
8	8	Engel Tanımayanlar	Turkcell
9	*	Bir Usta Bin Usta Projesi	Anadolu Sigorta
10	6	81 İlde 8 Orman	İş Bankası
(*) Geçen yıl listede yer almıyordu			

Kaynak: Yeni Nesil KSS Dönemi, *Capital*, Mayıs 2015, Sayı 2015/3, s.93

KSS Derneği'nin gerçekleştirdiği bir takım konferans, seminer, kurs, yürüttüğü projeler ve KSS alanında yapmış olduğu yayınlar dışında, son 10 yıl içerisinde iki önemli KSS raporu yayınlanmıştır. 2008 yılında Türkiye'de KSS Değerlendirme Raporu yayınlanmıştır. "Yeni AB Üyesi ve Aday Ülkelerde Uyum, Rekabet ve Sosyal Birlik Aracı Olarak KSS Uygulamalarını Hızlandırma Projesi" bölgesel KSS projesinin bir parçası olarak gerçekleştirilip, Avrupa Birliği'nin fon sağlama ve Birleşmiş Milletler Fonu ile beraber yürütülmüştür (Göçenoğlu ve Onan, 2008:2). Türkiye'deki son bir kaç yıl içerisinde KSS anlayışını ve toplumsal, çevresel ve ekonomik değişmelerini değerlendirmek amacıyla, ikinci Durum Raporu 2010 yılında yayınlamıştır (Orhaner ve Doğan, 2010:20).

Dünyanın yirmi en büyük ekonomisi arasında yer alan ve küreselleşen pazarların bir parçası olan Türkiye, ekonomik gelişmeyi devam ettirmek ve uluslararası standartlara daha kalıcı (örn. Avrupa Birliği'nin) uyum sağlama adına, özellikle KSS, iş ahlakı ve sürdürülebilirlik alanlarında çalışmalarına devam etmesi gereklidir. Bu konuda alınacak önlemler ve yapılacak bazı faaliyetler için aşağıdakiler önerilmektedir (Eğri ve Sunar, 2010; Göçenoğlu ve Onan, 2008; Kirel, 2012; Orhaner ve Doğan, 2010):

- KSS tanımına ve uygulamalarına dönük kavram kargaşasının ortadan kaldırılması gereklidir. Dolayısıyla KSS'nin tanımının, hedef ve çıktılarının iş dünyasının geniş katılımı ile diğer sosyal aktörler ile birlikte ayrıntılı bir şekilde tartışılması ve paylaşılması; KSS'nin daha etkin bir biçimde hayatımıza girmesini sağlayacaktır.
- Devletin KSS vizyonu oluşturulması gerekmektedir. Devletin KSS'ü düzenleyici bir rol üstlenmesinden ziyade, Türkiye'de KSS uygulamalarını geliştirmek için KSS'a ilişkin misyonu netleştirmesi gerekmektedir.
- Türkiye'de KSS'a ilişkin uygulamaların yetersiz kalması, Türkiye ekonomisinin Batı standartları ile uyum sağlayamamış olmasından kaynaklanmaktadır. Kayıtdışı ekonomi bu duruma sebep olan en ciddi faktörlerden biridir. Yaygın kayıtdışı istihdam uzun vadeli verimlilik ve yatırımları engellemektedir. Dolayısıyla, kayıtlı istihdamı teşvik etmek için, hükümetin bu konuda dolaylı ve dolaysız teşvik kullanması önerilmektedir.
- Avrupa Birliği'ne üyelik süresi KSS uygulamaları açısından daha verimli kullanılmalıdır. Örneğin, Avrupa Birliği uyum sürecinden dolayı, Türk hükümeti

için çevre ile ilgili konuların son derece önem kazanmaya başladığı ifade edilmiştir. Böylelikle, özellikle sera gazı emisyonlarının daraltılması ve diğer çevre kirliliği ile ilgili faaliyetlerin azaltılması ve engellenmesi konularında özellikle özel sektöre destek ve motivasyon sağlanmasına odaklanmak önerilebilir.

- Türkiye’de KSS uygulamaları çoğunlukla büyük şirketlerin etki alanındadır fakat Türkiye’de işletmelerin çoğu küçük ve orta büyüklükteki işletmeler/şirketler (KOBİ) olduklarından, bunların konuya nasıl dahil olabileceklerine yönelik bir strateji oluşturmak KSS uygulamaları açısından çok doğru bir hamle olarak görülmektedir.
- KSS’ya daha stratejik yaklaşılmalıdır. KSS kavramı; daha çok işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörler/alanlar, vizyon ve misyon açısından değerlendirilmelidir. Böylelikle; KSS soyut ve genel bir kavram olmaktan ziyade, daha çok uygulamalı ve pratik bir boyut kazanabilmektedir. Hem işletmelerin motivasyonu hem de KSS ile şirketlerin operasyonları arasında olumlu bir bağlantı kurulması açısından bu yaklaşımın önemli olduğu ifade edilmektedir.
- KSS’u geliştirmek ve teşvik etmek için, KSS’un raporlanması çeşitli kanallar aracılığıyla desteklenip, tanıtılmalıdır. İşletmeler farklı nedenlerden dolayı kendi KSS faaliyetlerini bildirememektedir. Bu nedenler arasında hissedarların raporlamada ilgi eksikliği veya KSS raporlama konusunda bilgi eksikliğinin olduğunu ifade edilmektedir. Dolayısıyla, işletmelerin KSS konusunda danışmanlık yapan inisiyatifler ya da KSS denetimi yapan kurumlardan destek alması önerilmektedir.
- KSS ve iş ahlakı konularındaki faaliyetlerin ve çalışmaların hala yetersiz kaldığı belirtilmektedir. Örneğin iş ahlakı ve KSS ile ilgili akademik çalışmalar, yurt dışındaki çalışmalar ile karşılaştırıldığında bir ilerleme gözlemlendiği; fakat henüz yeni ve yetersiz olduğu vurgulanmaktadır. Dolayısıyla, KSS ve iş ahlakı alanlarında dünyadaki gelişmelerin daha çok takip edilmesi önerilmektedir. Ayrıca, iş ahlakı ile ilgili akademik çalışmalarda, daha çok kuramsal tartışmaların kapsanması gerektiği de önerilmektedir çünkü mevcut çalışmalar daha çok işletmeler ve vaka çalışmalarına odaklanmaktadır.

## Dördüncü Bölüm

### Polonyalı ve Türk Yöneticiler Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma: Etiğin ve Sosyal Sorumluluğun Algılanan Rolü

#### 1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Küreselleşmenin artması ile birlikte, ülkelerarası mal-hizmet, sermaye, bilgi, emek gibi unsurların hareketleri de kalıcı bir hız kazanmıştır. Artık pek çok işletme birden fazla ülkede farklı biçimlerde de olsa faaliyet göstermektedir. Değer sistemleri, bakış açıları, algılamalardaki ülkeler arası farklılıkların bilinmesi ve işletmelerin ilgili ülkelerde uygulayacakları strateji, politika ve uygulamaları bu farklılıklara göre uyumlaştırması yaşamsal bir önem taşımaktadır. İş ahlakı ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi iş dünyasında gittikçe önem kazanan konuların da bu bağlamda öğrenilmesi gerekmektedir.

İş ahlakı ve sosyal sorumluluk kavramlarına yönelik algılamalar ve inançlar, kavramların elde edilişi ve uygulamaları sadece bireyler arasında değil, ülkeden ülkeye, kültürden kültüre değişmektedir. Kimi ülkelerde iş dünyasında yaygın olan bazı faaliyetler; ne kadar sıradan, yasal veya kabul edilir olarak algılanıyor olsa bile, kimi ülkelerde aynı faaliyetler yasal veya etik dışı olarak görülebilmektedir (Vitell ve Paolillo, 2004: 186). Ayrıca, özellikle bireylerin (örn. yöneticilerin) ahlaka ve sosyal sorumluluğa yönelik bakışı daha büyük ortamları ve birimleri (örn. örgütler, örgütsel kültürü) etkilemektedir. Bireylerin sosyal sorumluluk ve ahlak ile ilgili fikirlerinin bir işletmenin karar alması ve harekete geçmesi açısından başlangıç noktası olması gerektiğine inanılmaktadır. Dolayısıyla, işletmeciliğin uluslararası boyutunun gittikçe daha önemli hale gelmesi ile birlikte, bireylerin sosyal sorumluluk ve ahlaki değerlendirmeleri özellikle ülkeler arasındaki ilişkiler açısından çok önemli rol oynamaktadır. Bunun dışında, bireylerin sosyal sorumluluğa ve ahlaka bakışlarını karşılaştırırken ortaya çıkabilecek benzer ve farklı özellikleri hesaba katmak, hem kültürel hem de ekonomik açıdan ciddi engellerin ortadan kaldırılmasına yardımcı olabilmektedir.

Ahlakın ve sosyal sorumluluğun algılanan rolü ana dili İngilizce olan ve olmayan çeşitli ülkelerde incelenmektedir. Daha önce vurgulandığı üzere, bir takım ampirik

çalışmaların sonucunda, işletme sahipleri ve yöneticilerin etik inançları ve niyetleri farklı ülkelerde incelenmiştir. Örneğin Amerikan işletme sahipleri ve işletme öğrencilerinin etik inançları çeşitli ülkelere mevkiidatlarıyla karşılaştırılmıştır (Burnaz vd., 2010:372). Etiğin ve sosyal sorumluluğun algılanan rolü (PRESOR) ölçeği kullanılarak, ana dili İngilizce olan ve olmayan çeşitli ülkelere çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar arasında Amerikan ve Taylandlı (Marta ve Singhapakdi, 2005); Amerikan, Taylandlı ve Türk (Burnaz vd., 2010); Amerikan, Avustralyalı, Malezyalı ve Güney Afrikalı ( Singhapakdi vd., 2001); Amerikan, Malezyalı ve Ukraynalı (Axinn vd., 2004); Amerikan, İngiliz, İspanyol ve Türk (Vitell ve Paolillo, 2004); Amerikan ve İspanyol (Vitell ve Hidalgo, 2006) yöneticiler ve işletme öğrencileri arasında karşılaştırmalar yapan araştırmalar yer almaktadır. Bunun dışında tek ülkedeki perspektifi içeren çalışmalar da mevcuttur. Bunlar arasında ABD (Vitell vd., 2003), İspanya (Vitell vd., 2010), Hırvatistan (Grbac ve Lončarić, 2009) ve Hong Kong (Simmons vd., 2009) vardır.

İki ülke arasında uzun ve zengin ilişkilerin var olmasından ötürü (2014 yılında Polonya ve Türkiye diplomatik ilişkilerininin 600. yıldönümünü kutlamıştır.), bu iki ülkenin kültürel özelliklerini karşılaştırmakta büyük fayda vardır.

Sosyal sorumluluğun ve ahlakın algılanan rolüne yönelik daha önce yapılmış olan araştırmalardan yola çıkarak aşağıdaki sorulara cevap bulunması amaçlanmaktadır:

- Polonyalı ve Türk yöneticiler üzerine yapılan bu çalışma, daha önce farklı ülkelere yapılmış olan çalışmaların sonuçlarını doğrulamakta mıdır?
- Polonya ve Türkiye'nin, çeşitli jeopolitik ve kültürel boyutlar açısından birbirine yakın olmasından ötürü, bu iki ülke arasında etik ve sosyal sorumluluk ile ilişkin algılar arasında benzer özellikler söz konusu olabilir mi?
- Ahlaki değerlere yönelik bakışlarını inceleyen idealizm ve rölativizm ölçekleri ile PRESOR ölçeği arasındaki ilişkiler nelerdir?
- Polonyalı ve Türk yöneticilerin, demografik özellikler hesaba katılarak (yaş, eğitim, çalışma süresi gibi), sosyal sorumluluğa ve etiğe bakış açıları bakımından anlamlı bir fark bulunmamakta mıdır?

- Polonyalı ve Türk yöneticilerin etiği ve sosyal sorumluluğu kapsayan sorulara verdikleri cevaplardan yola çıkarak, iki ülkenin ilişkileri açısından önerilerde bulunabilmekte midir?

Bu araştırmanın, bu sorulara cevap sağlanması açısından önem taşıdığına inanılmaktadır.

## 2. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın veri toplama kısmında karşılaşılan en önemli kısıtlarından biri, tüm sektörlerin değil, belli başlı sektörlerin alınmasıdır. Araştırmada, Varşova'daki işletme sayısının İstanbul'a oranla daha az olması nedeniyle, ülkeler arası şirket sayısını benzer tutma kaygısıyla, öncelikle Polonya'daki işletmelerin tespiti üzerinde durulmuştur. Polonyalı şirketlerin en fazla yoğunlaştığı 17 sektör tespit edilmiştir. Ülkeler arası homojenliğin mümkün olduğunda iyi sağlanması açısından aynı sektörler İstanbul'daki işletmelerin tespit edilmesinde de temel alınmıştır. Bazı işletmeler birden daha fazla sektörde faaliyette bulunmasına rağmen, çalışmanın amacı doğrultusunda her şirket sadece bir sektöre dahil edilmiştir. Polonya'daki katılımcıların sektörlere göre dağılımı dikkate alındığında, elektronik sektörü 1 (en düşük), ve telekomünikasyon ve bilgi teknolojileri sektörü 13 (en yüksek) sayıda katılımcı ile temsil edilmektedir. Türkiye'de ise ticaret, hammadde ve yakıt, inşaat-taahhüt ve selüloz ve kağıt sanayileri 1'er, enerji ve ısıtma sektörü 12 (en yüksek )katılımcı ile temsil edilmektedir.

Araştırmada karşılaşılan diğer bir kısıt ise, ülkelerin tamamından değil sadece Polonya ve Türkiye'nin en büyük kültürel, ekonomik ve ticari merkezleri olan İstanbul ve Varşova'dan veri toplanmasıdır.

Yukarıda belirtilen kısıtları araştırmanın bulguları değerlendirilirken dikkate alınması gerektiğini önerilmektedir.

## 3. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi

Araştırmanın ana kütesinin Polonya ve Türkiye'nin en büyük iki ekonomik, siyasi ve kültürel merkezi olan Varşova ve İstanbul'da faaliyet gösteren *özel, yerli ve en az 50 kişi çalıştıran* şirketleri temsil edecek yöneticiler olması kararlaştırılmıştır. Bununla birlikte, nispeten küçük ölçekleri dolayısıyla 20-30 kişi çalıştıran Polonya'lı işletmelerin

de çalışma kapsamına alınması uygun görülmüştür. İşletmelerin listesi Polonya ve Türkiye’de en büyük şirketlerin listeleri (Capital, Fortune, Forbes gibi) ve diğer benzer çevrimiçi kaynaklar kullanılarak hazırlanmıştır. Bu aşamada, Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelere ulaşabilmek için İstanbul Sanayi Odası’ndan alınan liste kullanılmıştır. Araştırma sırasında kriterlere uygun olan 1,067 işletmeye ulaşılabilmektedir. Araştırmanın örnekleme ise yukarıda belirtilen kriterlere uyum sağlayan, Polonyalı ve Türk işletmelerde çalışan yöneticilerdir. Araştırma kapsamında her iki ülkeden toplamda 80 şirketten dönüş alınmıştır. Araştırma için seçilen işletmelerin benzer sektörlerde faaliyet göstermelerine dikkat edilmiştir. Örneğin, araştırmanın ilk aşamasında (Polonya’da) seçilen işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler, ikinci aşamada da (Türkiye) uygulanmaya çalışılmıştır. Araştırmaya katılan işletmeler giyim, gıda imalatı, telekomünikasyon ve bilgi teknolojileri, finans, otomotiv, hammadde ve yakıt, ilaç ve kozmetik, enerji ve ısıtma, ticaret, inşaat taahhüt, elektroteknik sanayi, kimya endüstrisi, hizmet, gemi inşa sanayi, metal sanayi, imalat, selüloz ve kağıt sanayii olmak üzere 17 sektörde faaliyet göstermektedir.

#### **4. Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmanın problemine cevap bulmak için ve belirtilmiş olan değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamak için sayısal verileri kullanılan nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmada kullanılan veriler, nicel araştırma yöntemlerinde sıklıkla kullanılan anket yoluyla toplanmıştır.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak örneği Ek 1’de yer alan anket formu kullanılmıştır. Anketler, görüşme taleplerine olumlu yanıt veren işletmelerin farklı departmanlarında (ihracat, pazarlama, halkla ilişkiler, piyasa ile ilişkiler, çevrimiçi teknolojiler, insan kaynakları, satış, marka yönetimi, yatırımcı ilişkileri, Ar-Ge, idari işler, kurumsal iletişim, muhasebe ve finans) çalışan; alt (yönetici, asistan, temsilci, uzman, sorumlu, yardımcı) orta (müdür, direktör, bölüm/grup başkanı, müdür yardımcısı, danışman, koordinatör, denetim) ve üst (yönetim kurulu başkanı, genel müdür, başkan, sahip, ortak, yönetim kurulu üyesi, başkan yardımcısı) düzeyden gelen çalışanlar ile işletmelerin İstanbul merkezlerinde yüz yüze, telefon görüşmeleri veya Google Forms aracılığıyla hazırlanmış olan anketin e-posta yoluyla ulaştırılması ile uygulanmış ve yanıtlar elde edilmiştir.

Polonya’da veri toplama süreci 13 Temmuz- 23 Eylül (2015) ayları arasında, Türkiye’de ise 22 Aralık-26 Şubat (2016) ayları arasında gerçekleşmiştir.

Görüşme taleplerini iletmek üzere e-posta ve/veya telefon yoluyla toplamda 1,067 şirket ile temas kurulmaya çaba gösterilmiştir. Polonya’da toplam 117 şirket ile temasa geçilmiş ve 55 şirketten dönüş sağlanmış ancak bunlardan 47 işletmenin yöneticilerinden (toplam 51 kişi) geçerli anket elde edilmiştir. Türkiye’de ise, İstanbul Sanayi Odası’nın yardımıyla elde edilen liste kullanılarak toplam 950 şirket ile temasa geçilmiştir ve 40 şirketten dönüş sağlanmıştır. Çalışmanın sonucunda ise 33 işletmenin (toplam 53 kişi) ankete geçerli olarak katılımı sağlanmıştır. Geçerlilik kriteri, ankete sorulan *yurtdışında çalışma süresi* ile ilgili olmuştur. Bütün veriler toplandıktan sonra, yurtdışında 3 yıldan daha uzun süre iş tecrübesi olan yöneticilerin cevaplarının hesaba katılmamasına karar verilmiştir. Bunun sebebi, yurtdışında uzun zaman kalma süresinin etiğe ve sosyal sorumluluğa bakışı etkileyebileceği varsayımıdır. İstanbul Sanayi Odası’ndan alınan veri tabanının oldukça kapsamlı olmasından dolayı Türkiye’de, Polonya’ya göre, daha yüksek sayıda işletmeye erişim sağlanabilmiştir. Dolayısıyla, anketin uygulandığı grubun, hedeflenen ana kütleyi % 7.5 oranında temsil ettiği söylenebilir.

## 5. Anket Formunun Tasarımı ve Özellikleri

Araştırmada kullanılan anket formu toplam üç bölümden ve 37 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölüm kişisel bilgileri içerip, 7 demografik sorudan (yaş, cinsiyet, işletmede çalışma süresi, işletmedeki pozisyon, eğitim derecesi, yurt dışında çalışma deneyimi ve yurt dışında çalışma deneyiminin 3 yıldan daha uzun olup olmadığını açıklanan soru) oluşmaktadır.

Daha önce belirtildiği gibi, anketin internet versiyonuna, katılımcının profilini tamamlamak amacıyla çalıştığı sektörünü belirleyen soru da eklenmiştir. Dolayısıyla, sektör ile ilgili öge de analizine dahil edilmiştir. Araştırmanın ikinci ve üçüncü bölümü Vitell ve Paolillo (2004)’nin geliştirdiği ölçeğinin sadece bir kısmı (PRESOR, idealizm ve rölativizm alt boyutları) kullanılarak uygulanmıştır. İkinci bölüm, etiğin ve sosyal sorumluluğun algılanan rolü (PRESOR) ölçeğinin iki boyuttan oluşmaktadır. Birinci boyut, 7 soru, ikinci boyut 5 sorudan oluşmaktadır. Üçüncü bölüm, Forsyth (1980)’in



geliştirdiği idealizm ve rölativizm ölçeklerinden oluşmaktadır. İdealizm ölçeği kapsamında 8 soru, rölativizm ölçeği kapsamında 9 soru kullanılmıştır.

PRESOR ölçeği (etiğin ve sosyal sorumluluğun algılanan rolü), 1995 ve 1996 yıllarında Singhapakdi vd. tarafından geliştirmiş ve pazarlama öğrencilerinin etiğin önemine dair algılarını ölçmek için kullanılmıştır. Bu ölçek, topyekun örgütsel etkililiğin farklı yönlerini belirleyici etkenler olan etik ve sosyal sorumluluğun rolleri hakkında, yöneticilerin görüşlerini elde etmek için tasarlanmıştır. Bu ölçekte önemli olan, etiğin ve sosyal sorumluluğun bireyler açısından algılanan rolünü ölçmekten ziyade; işletme açısından algılanan rolünü ölçmektir. Etiğin ve sosyal sorumluluğun önemi ile ilgili genel ifadeler dışında ölçekte, işletmenin topyekun etkinliğini ölçen, “geleneksel” ölçümlere göre etiğin ve sosyal sorumluluğun önemini yansıtan ifadeler de yer almaktadır. Bu geleneksel ölçümler arasında karlılık, rekabet gücü, hayatta kalma gibi faktörler vardır. PRESOR’un kullanıldığı ilk çalışmada üç boyutlu bir yapı belirtilmiştir. Birinci boyut “İyi etik genellikle iyi iş demektir”, ikinci boyut “kr fevkalade değildir”, üçüncü boyut ise “kalite ve iletişim” olarak adlandırılmıştır (Vitell and Hidalgo, 2006; Singhapakdi, 2004; Vitell and Paolillo, 2004; Singhapakdi vd., 1995).

Hong Kong’ta yapılan çalışmada Etheredge (1999); ABD, Birleşik Krallık, İspanya ve Türkiye’de yapılan çalışmada Vitell ve Paolillo (2004) üç boyutlu PRESOR ölçeği yerine iki boyutlu çözümü desteklemişlerdir (Promislo vd., 2012). Bu çalışmada Vitell ve Paolillo’nun geliştirdiği ve Vitell ve Hidalgo (2006)’nun ABD ve İspanya’daki çalışmalarında tekrar kullandıkları iki boyutlu PRESOR ölçeği uygulanmıştır (Bölüm II, Ek 1). Faktör analizi sonucunda, araştırmacılar üçüncü boyutu (“kalite ve iletişim”) çıkarıp, kalan iki boyutu yeniden adlandırmaya karar verdiler. Dolayısıyla, birinci boyutu “uzun vadeli, yüksek öncelik olarak ahlak”, ikinci boyutu ise “sadece görev olarak görülen ahlak” olarak adlandırdılar. İkinci boyuta dahil olan bütün ifadeler olumsuz ifadeleri içermekte ve analize tabi tutulmadan önce ters kodlanmaktadır.

Bu çalışmada uygulanan anketin üçüncü bölümünde, Forsyth’ın (1980’den aktaran Singhapakdi, 2004:264) geliştirdiği Etik Pozisyon Formu (Ethics Position Questionnaire- EPQ) kullanılmıştır. Bu formun amacı, kişisel ahlaki felsefeyi ölçmektir. Orijinal çalışma idealizm ve rölativizm olmak üzere iki ölçekten oluşmaktadır. Orijinal

form, 20 öğeden oluşmaktadır (10 ifade idealizmi ve 10 rölativizmi ölçmek için kullanılmaktadır.). Ancak çalışmamızda, Vitell ve Paolillo'nun (2004) kabul ettiği 7 ifadeyi içeren idealizm ve 9 ifadeyi içeren rölativizm tercih edilmiştir.

Bu çalışmada Vitell ve Paolillo'nun geliştirdiği iki boyutlu (faktörlü) PRESOR, idealizm ve rölativizm ölçeklerine ait öğeler kullanılmıştır. Araştırmanın amaçları ve sınırlarından dolayı Vitell ve Paolillo'nun kullandığı diğer boyutların (kurumsal etik değerler ve örgütsel bağlılık) bu çalışmaya dahil edilmemesi kararlaştırılmıştır. Orijinal çalışmada 7'li Likert ölçeği uygulanmıştır. Bu çalışmada ise kullanılan sorularda ağırlıklı olarak daha kısa 5'li Likert ölçeği tercih edilmiş ve kullanılan Likert ölçeğinde olumludan (kesinlikle katılıyorum-5) olumsuz (kesinlikle katılmıyorum-1) uzanan bir yön kullanılmıştır. PRESOR'un ikinci faktöre ait olan öğeleri ters kodlamıştır (kesinlikle katılmıyorum-5, kesinlikle katılıyorum-1).

Kullanılan anketin orijinal versiyonu İngilizce olduğu için; çalışmanın amaçlarından ötürü anket, hem Türkçe'ye hem de Lehçe'ye birbirinden bağımsız çalışan uzmanlar (7 kişi) tarafından çevrilmiştir. Bir sonraki aşamada, pilot araştırmanın sonucunda anketin çevrilmiş olan versiyonları Türk ve Polonyalı yöneticilere (5 kişi) gösterilmiştir. Olumlu görüşlerin ardından anket, hem Polonya hem de Türkiye olmak üzere araştırma için uygun olarak kabul edilmiştir.

## **6. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmayı oluşturan hipotezlerini ülke faktörü, idealizm ve rölativizm, demografik ve kişisel özellikler olmak üzere üç grupta ele almak mümkündür.

### **a. Ülke faktörü**

Bu araştırmada, 51 Polonyalı ve 53 Türk yöneticinin işletme için etiğin ve sosyal sorumluluğun önemi açısından bakışları mercek altına alınmaktadır. Bu nedenle ilk olarak iki ülke arasında benzer ve farklı kültürel boyutlarına dayanarak, etik ve sosyal sorumluluk ile ilgili bakışlarında ülke açısından herhangi bir farkın olup olmadığını incelenmiştir. Daha önceki çalışmalarda önerildiği gibi; Hofstede'nin boyutları kullanılarak benzer ve farklı özellikler taşıyan ülkelerin karşılaştırılmasında ülke faktörü, etiğe ve sosyal sorumluluğa bakışlar açısından önemli rol oynamaktadır (örn.

Burnaz vd., 2010; Vitell ve Hidalgo, 2006; Marta ve Singhapakdi, 2005; Vitell ve Paolillo, 2004; Vitell vd., 2003; Singhapakdi vd., 2001).

Daha önce belirtilmiş olan Hofstede'nin sınıflandırmasına göre, Polonya ve Türkiye üç kültürel boyut bağlamında birbirine benzer, kalan üç boyut bağlamında ise birbirinden farklı özellikler taşımaktadır (Hofstede vd., 2010). Güç aralığı, belirsizlikten kaçınma ve uzun döneme yönelme boyutlarında iki ülke birbirine yakın skor taşımaktadır. Dolayısıyla hem Polonya hem de Türkiye'nin hiyerarşik, eşitsiz, belirsizliği en aza indirmeye çalışan, kurallara bağlı olan, daha kısa döneme odaklanan<sup>46</sup> toplumlar olduğu ortaya çıkmaktadır.

Yukarıda belirtilen argümanlarından ötürü, Polonya ve Türkiye özellikle kültürel açıdan birbirine oldukça benzedikleri için, iki ülkedeki yöneticilerin etik ve sosyal sorumluluk ile ilgili görüşlerinde de birbirine benzer cevapları verecekleri düşünülmektedir. Bunun için ana hipotezi aşağıdaki gibi sunmak mümkündür:

**H<sub>1</sub>: Ülke faktörü, Polonyalı ve Türk yöneticilerin etiğin ve sosyal sorumluluğun algılanan rolüne ilişkin ifadelerine verdikleri cevapları açısından anlamlı bir farklılık göstermez.**

Aynı şekilde, Polonya ve Türkiye arasında benzer kültürel boyutları olduğu için, yöneticilerin idealizm ve rölativizm ile ilgili ifadelerine verdikleri cevaplar arasında ülke açısından anlamlı bir farkın olmadığını varsayılmaktadır. Dolayısıyla, ikinci ana hipotez aşağıdaki gibi olmaktadır:

**H<sub>2</sub>: Ülke faktörü, Polonyalı ve Türk yöneticilerin idealizm ve rölativizm ile ilgili ifadelerine verdikleri cevapları açısından anlamlı bir farklılık göstermez.**

#### b. İdealizm ve Rölativizm

İdealizm ölçeği bir kişinin ahlaki mutlakları kabul etmesini, rölativizm ölçeği ise evrensel ahlaki ilkeleri reddetmesini ölçmektedir (Forsyth, 1980'dan aktaran Vitell ve Paolillo, 2004:188). Dolayısıyla idealizm ölçeğinden yüksek puanlar alan kişinin etiği ve sosyal sorumluluğu, topyekun örgütsel etkinlik açısından önemli algılamaları daha

---

<sup>46</sup>Türkiye'nin orta puanı ile (46) hiçbir baskın kültürel bir tercih ortaya koymamaktadır

muhtemeldir. Daha rölativist olan bireylerin PRESOR ölçeği ile ilişkisinin daha zayıf, hatta olumsuz olacağını varsayılmaktadır (a.g.e.).

Daha önceki çalışmalarla uyumlu olarak, aşağıdaki alt hipotezler oluşturulmuştur:

**H<sub>3</sub>: İdealizm, bireylerin etiğin ve sosyal sorumluluğun örgütsel etkinliğe ulaşmada ne kadar önemli olduğuna dair algılamaları ile olumlu bir ilişkiye sahiptir.**

Bazı çalışmalarda (Singhapakdi vd., 1996; Vitell ve Paolillo, 2004), rölativizmin PRESOR ölçeği ile olumsuz ilişkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Fakat bazı çalışmalarda bu varsayım tespit edilemediği için, Vitell ve Hidalgo (2006)'nun araştırmasından yola çıkarak ve yön belirtmeden, rölativizm ile PRESOR arasında aşağıdaki hipotez öne sürölmektedir:

**H<sub>4</sub>: Rölativizm, bireylerin örgütsel etkinliğe ulaşmada etiğe ve sosyal sorumluluğa atfettiği rolün önem derecesi ile olumlu bir ilişkiye sahiptir.**

#### c. Demografik (Kişisel) Özellikler

Pazarlama etik teorilerinde genel olarak pazarlamacıların etik karar verme sürecinde kişisel özelliklerinin önemli rol oynadıkları kabul edilmektedir. Dolayısıyla, pazarlama uzmanları ve öğrencileri üzerinde, etiğin ve sosyal sorumluluğun algılanan rolüne dair çalışmalarda, yaş veya cinsiyet gibi kişisel özelliklerinin etik karar verme süreci açısından önemli rol oynayabileceği ifade edilmektedir. Genel olarak, kadınların etik ve sosyal sorumluluk konularında daha duyarlı oldukları ifade edilmektedir. Ayrıca, insanların yaşları ilerledikçe kişisel ahlaki gelişimin de daha arttığı tartışılmaktadır. Ahlaki gelişim aşamalarının gelişimi ve değişiklikleri genellikle yaşam deneyimleri ile ilişkili oldukları için, yaşın artması ile birlikte ahlaki davranışların artmasının da beklenebildiği vurgulanmaktadır (örn. Gilligan 1982'den aktaran Singhapakdi, 2004:263-264; Ferrell ve Gresham, 1985, Hunt ve Vitell, 1986 ve Kohlberg, 1981'den aktaran Singhapakdi vd., 2001:140-141).

Bu araştırma uluslararası işletmecilik alanı kapsamında yapıldığı için, etik ve sosyal sorumluluk ile ilgili bakışlarında da kişisel özelliklerin etkisinin olabileceğini varsayılmaktadır. Bunun dışında, elde edilen sonuçların homojen olmayacağı varsayıldığı için, her demografik (kişisel) özelliğin verilen cevaplar açısından anlamlı

bir fark oluşturup oluşturmadığını incelemekte fayda vardır. Dolayısıyla, bu çalışmada, demografik özelliklerin rolü hem PRESOR hem de rölativizm ve idealizm ile ilgili öğelerine verilen cevaplar açısından incelenmektedir. Dolayısıyla, Vitell ve Paolillo (2004)'nun ölçeğinden alınan alt boyutlara (PRESOR, idealizm, rölativizm) verilen cevapların toplamı “Etik ve sosyal sorumluluk ile ilgili ifadeler” olarak adlandırılmıştır. Kişisel özelliklerinin etik ve sosyal sorumluluk ile ilgili ifadelerine verilen cevaplar açısından anlamlı bir etkisi olup olmadığını incelemek üzere aşağıda sunulan hipotezler test edilmek istenilmiştir. Bunun dışında, araştırmada sektör değişkeni de elde edildiği için, verilen cevaplar açısından bu değişkenin etkisi de incelenecektir. Hipotezler, ülke faktörü hesaba katılmadan, ölçeğe verilen cevaplar bir bütün olarak değerlendirilerek oluşturulmuştur.

**H<sub>5</sub>: Yöneticilerin çalıştıkları sektörlere göre, etik ve sosyal sorumluluk ile ilgili ifadeler verilen cevapların açısından bir fark vardır.**

**H<sub>6</sub>: Yöneticilerin cinsiyetine göre, etik ve sosyal sorumluluk ile ilgili ifadeler verilen cevaplar açısından bir fark vardır.**

**H<sub>7</sub>: Yöneticilerin yaşlarına göre, etik ve sosyal sorumluluk ile ilgili ifadeler verilen cevapları açısından fark vardır.**

**H<sub>8</sub>: Yöneticilerin eğitim derecelerine göre, etik ve sosyal sorumluluk ile ilgili ifadeler verilen cevaplar açısından fark vardır.**

**H<sub>9</sub>: Yöneticilerin işletmede çalışma süresine göre, etik ve sosyal sorumluluk ile ilgili ifadeler verilen cevaplar açısından fark vardır.**

**H<sub>10</sub>: Yöneticilerin yurtdışında çalışma tecrübesi olup olmamasına göre, etik ve sosyal sorumluluk ile ilgili ifadeler verilen cevaplar açısından fark vardır.**

**H<sub>11</sub>: Yöneticilerin işletmede çalışma düzeyine (alt, orta, üst) göre, etik ve sosyal sorumluluk ile ilgili ifadeler verilen cevaplar açısından fark vardır.**

## **7. Verilerin Analizi ve Bulgular**

Elde edilen verileri incelenmesi SPSS 23.00 istatistik programı yardımıyla yapılmıştır. Anket çalışmasında kullanılan ölçeğin güvenilirliğini test etmek için Cronbach's  $\alpha$  testi kullanılmıştır. Demografik (kişisel) özelliklerine göre yöneticilerin dağılımını betimlemek için frekans tabloları oluşturulmuştur. Hipotezleri test etmek ve varsayımlarının doğrulayıp doğrulayamadığını tespit etmek için korelasyon analizi,

bağımsız örneklem için t-testi, tek yönlü ANOVA testi ve Tukey HSD testleri kullanılmıştır.

Bilimsel çalışmalarda bağlamsal farklılıkları dikkate almak üzere, genellikle faktör analizlerinin yeniden yapılması ve alt boyutların değişmeden kalıp kalmadığının kontrol edilmesi gerekir. Analizlerde yeni boyutların ortaya çıkması durumunda, analizler yeni duruma uyumlu olarak yürütülür. Bu çalışmada da aynı yol izlenmiş ancak mantıken bir araya gelmesi çelişkili olan değişkenlerden bazılarının (örneğin PRESOR 1 ve PRESOR 2 altında yer alan değişkenlerin) yeni bir boyut altında ve bir arada ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Bu durumun örneklem büyüklüğünün sağlıklı bir faktör analizi için yeterli olmamasından kaynaklandığı sonucuna varılmıştır. Sonuç olarak, çalışmada araştırmacılar tarafından oluşturulan orijinal boyutların aynen kullanılmasına karar verilmiştir. Orijinal çalışmadan (Vitell ve Paolillo, 2004) esinlenerek elde edilen boyutların Cronbach's  $\alpha$  ve faktör yükleri aşağıdaki tablolarda (Tablo 9 ve 10) sunulmuştur. Vitell ve Paolillo'nun araştırmasını tekrarlayan Vitell ve Hidalgo (2006)'nın çalışmasında her boyut için aynı Cronbach's  $\alpha$  verilmiştir.

**Tablo 9. PRESOR'un Boyutları, Güvenilirlik ve Faktör Yükleri**

Ölçeğin Boyutları ve Öğeleri	Faktör Yüğü	Cronbach's $\alpha$
PRESOR		
<i>Uzun vadeli, yüksek öncelik olarak ahlak</i>		<b>0.816</b>
Kurumsal planlama ve hedef belirlemeye dönük toplantılar ve faaliyetler etik ve sosyal sorumluluk tartışmalarını içermelidir.	0.587	
Bir firmanın etik ve sosyal sorumluluk anlayışı, onun uzun vadeli karlılığı için esastır.	0.760	
Bir işletmenin toplam performansı büyük ölçüde onun ne kadar etik ve sosyal açıdan sorumlu olduğuyula tespit edilebilir.	0.746	
Etik ve sosyal sorumluluk, bir işletmenin hayatta kalması için, kritik bir role sahiptir.	0.784	
İşletmenin, kâr etmesinin ötesinde sosyal sorumluluğu da söz konusudur.	0.673	
Sosyal sorumluluk ve karlılık bir arada olabilir.	0.628	
İyi etik ekseriyetle iyi iş demektir.	0.641	
<i>Sadece görev olarak görülen ahlak</i>		<b>0.777</b>
Bir işletmenin topyekûn etkinliği için iletişim, etik ve sosyal sorumluluk ile ilgili konularla uğraşp uğraşmamaktan daha önemlidir.	0.727	
Kuralları esnetmeye veya kurallara uymamaya sebep olsa bile, bir işletmeyi ilgilendiren en önemli husus kâr etmektir.	0.713	
Eğer işletmenin geleceği tehlikedeysse, etiği ve sosyal sorumluluğu unut gitsin.	0.782	
Bir işletme için etkinlik ve verimlilik, etik ve sosyal açıdan sorumlu görünüp görünmemesinden çok daha önemlidir.	0.804	
Eğer hissedarlar mutsuzsa, başka hiçbir şeyin önemi yoktur.	0.603	

**Tablo 10. İdealizm ve Rölativizm Alt Boyutlarının Güvenilirliği ve Faktör Yükleri**

Ölçeğin Boyutları ve Öğeleri	Faktör Yükü	Cronbach's $\alpha$
<b>İdealizm</b>		<b>0.865</b>
Bir kişi, eylemlerinin az bile olsa başkalarına kasten zarar vermeyeceğinden kesin olarak emin olmalıdır.	0.667	
Risk ne kadar küçük olursa olsun, başkalarını riske atmaya asla tolerans gösterilmemelidir.	0.569	
Başkalarına zarar verme olasılığının varlığı, bir takım çıkarlar elde edilecek olsa bile, daima yanlıştır.	0.762	
Bir kimse, ne psikolojik ne de fiziksel olarak başka bir kişiye asla zarar vermemeli.	0.731	
Bir kimse, başka bir kişinin saygınlığını ve saadetini herhangi bir şekilde tehdit edebilecek bir eylemde bulunmamalıdır.	0.821	
Eğer bir eylemin masum bir kişiye zarar verme ihtimali varsa, bu eylemde bulunulmamalıdır.	0.760	
İnsanların saygınlığı ve refahı, bir toplumda en önemli kaygı olmalıdır.	0.719	
Diğer insanların refahını feda etmesi, hiç bir zaman gerekli değildir.	0.703	
<b>Rölativizm</b>		<b>0.849</b>
Neyin etik olduğu toplumdaki topluma, durumdan duruma değişir.	0.587	
Ahlaki standartlar bireysel olarak görülmelidir; bir kişi için etik olan bir diğeri için etik dışı görülebilir.	0.708	
Farklı ahlak anlayışları “doğru olan” ile karşılaştırılmamalıdır.	0.630	
Etik olup olmama durumu bireye bağlı olduğundan, herkes için geçerli etiğin ne olduğu sorusu asla yanıt bulmaz.	0.772	
Ahlaki standartlar bir kişinin nasıl davranması gerektiğini gösteren bireysel kurallardır ve başkalarını yargılamak amacıyla kullanılmamalıdır.	0.731	
Kişilerarası ilişkilerde etik kaygılar/değerlendirmeler o kadar karmaşıktır ki, bireylerin kendi kişisel kurallarını oluşturmalarına izin verilmelidir.	0.676	
Belirli türde eylemleri engelleyen bir etik durum için katı kurallar oluşturmak, iyi insan ilişkilerin ve intibakın önüne geçebilir.	0.618	
Yalan söylemeye ilişkin herhangi bir kural oluşturulamaz, bir yalanın söylenip söylenemeyeceği tamamen duruma bağlıdır.	0.706	
Bir yalanın ahlaki veya ahlak dışı olarak değerlendirilmesi, eylemi çevreleyen koşullara bağlıdır.	0.623	

Bu araştırmada, daha önce geliştirilen ve uygulanan PRESOR ölçeği kullanılmıştır. Veri analizi sırasında bu çalışmaya dahil edilen ölçeğin alt boyutları için tek tek güvenilirlik analizi yapılmıştır. Sonuçlar kabul edilen aralıklarda bulunduğu için, bu araştırmanın inandırıcılığının sağlandığı söylenebilir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği ve yöneticilerin her ölçeğin ifadelerinde alınan toplam ortalama puanları aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

**Tablo 11. PRESOR'un Birinci Boyutunun Güvenilirliği ( $\alpha$ )**

Cronbach's $\alpha$	Standarize Ölelere Göre Cronbach's $\alpha$	Öğelerin Sayısı
,701	,703	7

Field(2009:645)'in ifade edildiği gibi, çeşitli kaynaklarda 0.7 ve 0.8 arasındaki değerlerin Cronbach's  $\alpha$  testi için kabul edilebilir olduğunu sık sık görünebilmektedir. Field, farklı yazarların bu konuya farklı bakış açılarını vurgulayarak, araştırmanın yapısı ve öğelerin sayısına göre bu görüşlerin değişebildiklerini ifade etmektedir. Tablo 11'de görüldüğu gibi, PRESOR'un birinci boyutun ("uzun vadeli, yüksek öncelik olarak ahlak") güvenilirliği 0.701'dir. Bunun dışında, Tablo 12'de her yedi öğe için ortalama puan ve standart sapma değerleri verilmiştir.

**Tablo 12. PRESOR'un Birinci Boyutunun Ölelerine İlişkin İstatistikler**

	Ortalama	Std. Hata	N
<b>Kurumsal planlama ve hedef belirlemeye dönük toplantılar ve faaliyetler etik ve sosyal sorumluluk tartışmalarını içermelidir.</b>	4,12	,754	104
<b>Bir firmanın etik ve sosyal sorumluluk anlayışı, onun uzun vadeli karlılığı için esastır.</b>	3,91	,956	104
<b>Bir işletmenin toplam performansı büyük ölçüde onun ne kadar etik ve sosyal açıdan sorumlu olduğuyla tespit edilebilir.</b>	3,55	,964	104
<b>Etik ve sosyal sorumluluk, bir işletmenin hayatta kalması için, kritik bir role sahiptir.</b>	3,70	1,051	104
<b>İşletmenin, kâr etmesinin ötesinde sosyal sorumluluğu da söz konusudur.</b>	3,87	1,005	104
<b>Sosyal sorumluluk ve karlılık bir arada olabilir.</b>	4,17	,864	104
<b>İyi etik ekseriyetle iyi iş demektir.</b>	4,11	,775	104



**Tablo 13. PRESOR'un İkinci Boyutunun Güvenilirliği ( $\alpha$ )**

Cronbach's $\alpha$	Standarize Öğelere Göre Cronbach's $\alpha$	Öğelerin Sayısı
,668	,666	5

Tablo 13'te görüldüğü gibi, PRESOR'un ikinci boyutunun ("sadece görev olarak görülen ahlak") güvenilirliği 0,668'dir. Bunun dışında, Tablo 14'te her beş öge için ortalama puan ve standart sapma değerleri verilmiştir. Ortalama puanlar incelendiğinde, bütün soruların olumsuz ifadeli olduğunu ve dolaysız cevaplar için verildiği puanların ters çevrilmiş olduğu tekrar ifade edilmelidir.

**Tablo 14. PRESOR'un İkinci Boyutunun Öğelerine İlişkin İstatistikler**

	Ortalama	Std. Hata	N
<b>Bir işletmenin topyekûn etkinliği için iletişim, etik ve sosyal sorumluluk ile ilgili konularla uğraşp uğraşmamaktan daha önemlidir.</b>	2,69	,986	104
<b>Kuralları esnetmeye veya kurallara uymamaya sebep olsa bile, bir işletmeyi ilgilendiren en önemli husus kâr etmektir.</b>	3,70	1,096	104
<b>Eğer işletmenin geleceği tehlikedeysen, etiği ve sosyal sorumluluğu unut gitsin.</b>	3,57	1,121	104
<b>Bir işletme için etkinlik ve verimlilik, etik ve sosyal açıdan sorumlu görünüp görünmemesinden çok daha önemlidir.</b>	3,33	,960	104
<b>Eğer hissedarlar mutsuzsa, başka hiç bir şeyin önemi yoktur.</b>	3,59	,888	104

Araştırmada kullanılan anketinin ikinci bölümünde bulunan idealizm ve rölativizm ölçekleri için de güvenilirlik testleri uygulanmıştır. Sonuçlar, aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

**Tablo 15. İdealizm Ölçeğinin Güvenilirliği ( $\alpha$ )**

Cronbach's $\alpha$	Standarize Öğelere Göre Cronbach's $\alpha$	Öğelerin Sayısı
,728	,746	8

Tablo 15'te görüldüğü gibi, 8 ifadeden oluşan idealizm boyutunun güvenilirliği 0,728'dir. Tablo 16'da her öge için ortalama puan ve standart sapma değerleri verilmiştir.

**Tablo 16. İdealizm Ölçeğinde Yer Alan Ögelere İlişkin İstatistikler**

	Ortalama	Std. Hata	N
<b>Bir kişi, eylemlerinin az bile olsa başkalarına kasten zarar vermeyeceğinden kesin olarak emin olmalıdır.</b>	4,28	,743	104
<b>Risk ne kadar küçük olursa olsun, başkalarını riske atmaya asla tolerans gösterilmemelidir.</b>	4,20	,874	104
<b>Başkalarına zarar verme olasılığının varlığı, bir takım çıkarlar elde edilecek olsa bile, daima yanlıştır.</b>	4,33	,717	104
<b>Bir kimse, ne psikolojik ne de fiziksel olarak başka bir kişiye asla zarar vermemeli.</b>	4,71	,586	104
<b>Bir kimse, başka bir kişinin saygınlığını ve saadetini herhangi bir şekilde tehdit edebilecek bir eylemde bulunmamalıdır.</b>	4,59	,663	104
<b>Eğer bir eylemin masum bir kişiye zarar verme ihtimali varsa, bu eylemde bulunulmamalıdır.</b>	4,54	,637	104
<b>İnsanların saygınlığı ve refahı, bir toplumda en önemli kaygı olmalıdır.</b>	4,28	,853	104
<b>Diğer insanların refahını feda etmesi, hiç bir zaman gerekli değildir.</b>	3,34	1,085	104

Tablo 17'de gösterildiği gibi, 9 ifadeyi içeren rölativizm boyutunun güvenilirliği 0,812'dir. Her öge için ortalama puan ve standart sapma değeri ise Tablo 18'de betimlemiştir.

**Tablo 17. Rölativizm Ölçeğinin Güvenilirliği ( $\alpha$ )**

Cronbach's $\alpha$	Standarize Ögelere Göre Cronbach's $\alpha$	Ögelerin Sayısı
,812	,810	9

**Tablo 18. Rölativizm Ölçeğinde Yer Alan Ögelere İlişkin İstatistikler**

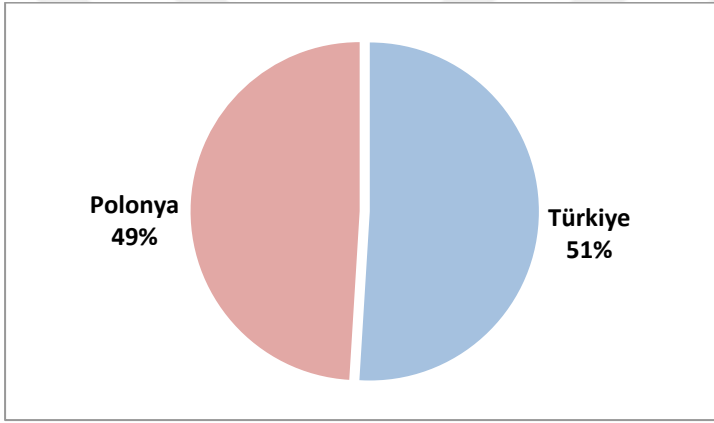
	Ortalama	Std. Hata	N
<b>Neyin etik olduğu toplumdaki topluma, durumdan duruma değişir.</b>	3,20	1,101	104
<b>Ahlaki standartlar bireysel olarak görülmelidir; bir kişi için etik olan bir diğeri için etik dışı görülebilir.</b>	2,93	1,126	104
<b>Farklı ahlak anlayışları “doğru olan” ile karşılaştırılmamalıdır.</b>	3,38	1,063	104
<b>Etik olup olmama durumu bireye bağlı olduğundan, herkes için geçerli etığın ne olduğu sorusu asla yanıt bulmaz.</b>	2,86	1,074	104
<b>Ahlaki standartlar bir kişinin nasıl davranması gerektiğini gösteren bireysel kurallardır ve başkalarını yargılamak amacıyla kullanılmamalıdır.</b>	3,34	1,094	104
<b>Kişilerarası ilişkilerde etik kaygılar/değerlendirmeler o kadar karmaşıktır ki, bireylerin kendi kişisel kurallarını oluşturmalarına izin verilmelidir.</b>	2,69	1,015	104
<b>Belirli türde eylemleri engelleyen bir etik durum için katı kurallar oluşturmak, iyi insan ilişkilerin ve intibakın önüne geçebilir.</b>	3,15	,890	104
<b>Yalan söylemeye ilişkin herhangi bir kural oluşturulamaz, bir yalanın söylenip söylenemeyeceği tamamen duruma bağlıdır.</b>	2,46	1,004	104
<b>Bir yalanın ahlaki veya ahlak dışı olarak değerlendirilmesi, eylemi çevreleyen koşullara bağlıdır.</b>	2,80	1,135	104

### **7.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı**

Araştırmaya katılan Polonyalı ve Türk yöneticilerin demografik (kişisel) özelliklerine bağlı olarak hangi dağılımı izlediklerini incelemek amacıyla frekans tabloları hazırlanmıştır. Dolayısıyla, ülke, cinsiyet, yaş, çalışma süresi, pozisyon, eğitim derecesi, yurtdışında tecrübesi ve sektör gruplarını içeren 8 demografik değişken için hazırlanan frekans tabloları daha sonraki alt başlıklar altında yer almaktadır.

### 7.1.1. Katılımcıların ülkeye göre dağılımı

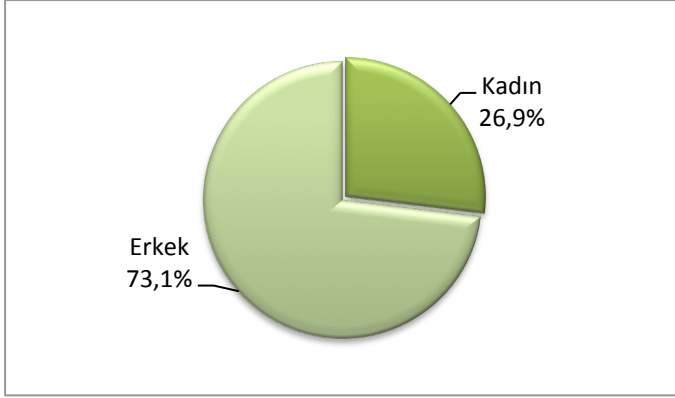
Araştırmaya katılan yöneticilerin ülkelere göre dağılımları şekil 6'da verilmiştir. Araştırmaya 53 Türk ve 51 Polonyalı, toplam 104 yönetici katılmıştır. Şekil 6 incelendiğinde, Polonyalı yöneticilerin katılımcıların %49'unu, Türk yöneticilerin ise katılımcıların %51'ini oluşturduğu görülmektedir. Dolayısıyla, Polonyalı ve Türk katılımcıların sayı açısından hemen hemen aynı oldukları söylenebilir. Bu çalışmada ülke faktörü oldukça önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla ülke faktörü açısından etik ve sosyal sorumluluk konusunda görüşleri arasında farklılıkların olup olmadığını belirlenecektir.



*Şekil 6: Katılımcıların Ükelere Göre Dağılımı*

### 7.1.2. Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı

Araştırmaya katılanların cinsiyete göre dağılımları şekil 7'de verilmiştir. Araştırmaya, 28 iş kadın ve 76 yönetici katılmıştır. Şekil 7 incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun erkek olduğu (%73.1) görülmektedir. Daha önce belirtildiği gibi, etik ve sosyal sorumluluğa ilişkin bakış açıları ve duyarlılığı incelendiğinde, cinsiyetler arasında bir fark olduğunu ifade edilmektedir. Dolayısıyla cinsiyet açısından etik ve sosyal sorumluluk konusunda görüşleri arasında farklılıkların olup olmadığını belirlenecektir.



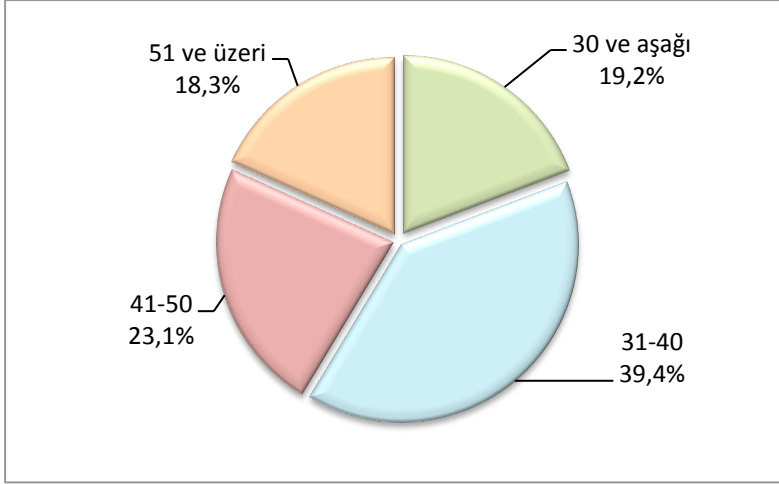
**Şekil 7:** Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

### 7.1.3. Katılımcıların yaşa göre dağılımı

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalışma sürelerine göre dağılımları Tablo 19’da ve Şekil 8’de verilmiştir. Tablo 19 incelendiğinde yöneticilerin (%39,4) oranında 31-40 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Araştırmaya bu gruptan 41 yönetici katılmıştır. Ayrıca ikinci sırada en çok (%23,1) oranıyla 41-50 yaş aralığı yer almaktadır. Araştırmaya bu gruptan 24 yönetici katılmıştır. Üçüncü sırada (%19,2) oranıyla 30 ve aşağı yaş grubu bulunmaktadır. Araştırmaya bu gruptan 20 yönetici katılmıştır. Son sırada (%18,3) oranıyla 51 ve üzeri yaş grubu vardır. Araştırmaya bu gruptan 19 yönetici katılmıştır. Sayısal olarak birbirine en yakın 30 ve aşağı ve 51 ve üzeri grupların olduğunu görülmektedir. Daha önce belirtildiği gibi, yaş artınca, etik ve sosyal sorumluluğa duyarlılık ve verilen dikkatin arttığı söylenebilir.. Dolayısıyla, yaş ile etik ve sosyal sorumluluk ile ilgili duyarlılık arasında olumlu ilişki olduğu öngörülmektedir. Bu nedenle yaş açısından etik ve sosyal sorumluluk konusunda görüşleri arasında farklılıkların olup olmadığı belirlenecektir.

**Tablo 19.** Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
30 ve aşağı	20	19,2	19,2
31-40	41	39,4	58,7
41-50	24	23,1	81,7
51 ve üzeri	19	18,3	100,0
Toplam	104	100,0	



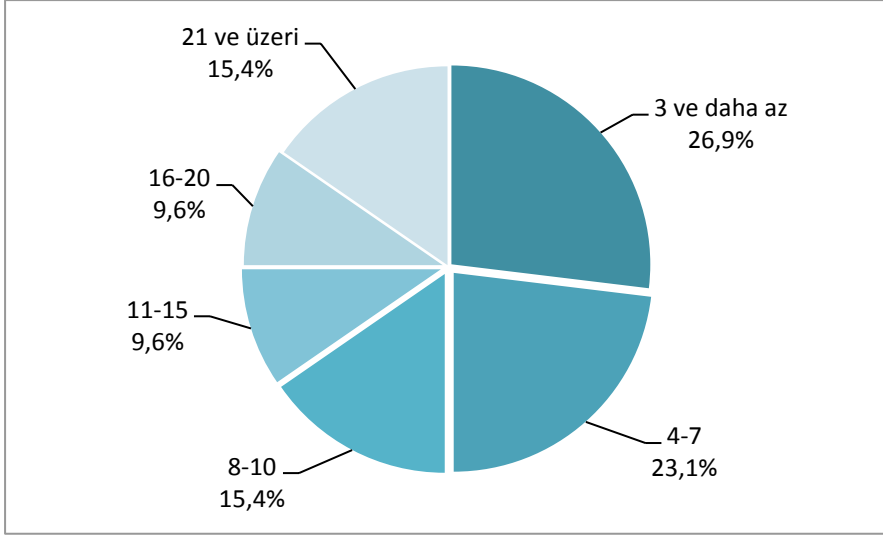
**Şekil 8:** Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı

#### 7.1.4. Katılımcıların İşletmede Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalışma sürelerine göre dağılımları Şekil 9 ve Tablo 20’de verilmiştir. Tablo 20 incelendiğinde yöneticilerin en fazla (%26,9) oranında 3 ve daha az yıl çalışma süreleri olduğu görülmektedir. Bu gruptan araştırmaya katılan 28 yönetici bulunmaktadır. Ayrıca ikinci sırada (%23,1) oranıyla ve 4-7 yıl arasında belli bir işletmede çalışma tecrübesi oldukları görülmektedir. Bu gruptan araştırmaya katılan 24 yönetici bulunmaktadır. Diğer çalışma sürelerine göre dağılım ise; %15,4 ile 8-10 yıl (16 kişi), %9,6 ile 11-15 yıl (10 kişi), %9,6 ile 16-20 yıl (10 kişi), %15,4 oranıyla 21 yıl ve üzerinde (16 kişi) çalışma deneyimine sahip oldukları görülmektedir. Dolayısıyla araştırmaya katılan 104 yöneticinin çalışma süreleri ve ya iş deneyimleri değişkeni bakımından oldukça geniş bir yelpazede yer aldıkları görülmüştür. Bu nedenle iş deneyimi açısından etik ve sosyal sorumluluk konusunda görüşleri arasında farklılık olup olmadığı belirlenecektir.

**Tablo 20.** Katılımcıların İşletmede Çalışma Süresine Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>3 ve daha az</b>	28	26,9	26,9
<b>4-7</b>	24	23,1	50,0
<b>8-10</b>	16	15,4	65,4
<b>11-15</b>	10	9,6	75,0
<b>16-20</b>	10	9,6	84,6
<b>21 ve üzeri</b>	16	15,4	100,0
<b>Toplam</b>	104	100,0	



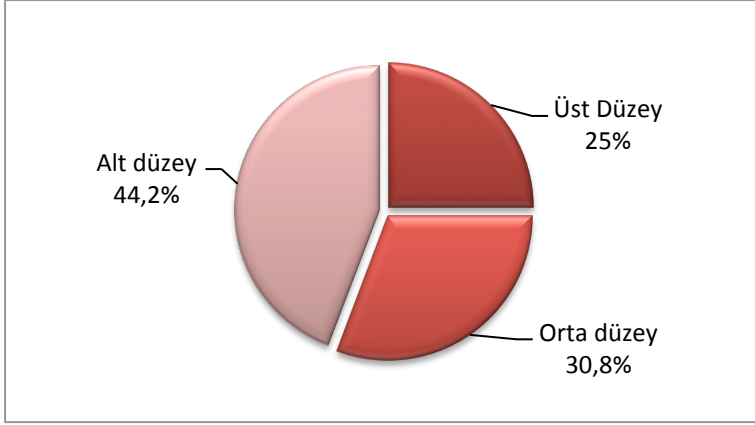
**Şekil 9:** Katılımcıların İşletmede Çalışma Süresine Göre Dağılımı

#### 7.1.5. Katılımcıların işletmedeki pozisyonuna göre dağılımı

Araştırmaya katılan yöneticilerin işletmede pozisyonlarına göre dağılımları Şekil 10 ve Tablo 21’de verilmiştir. Yöneticilerin pozisyonları alt, orta ve üst olmak üzere üç düzeye olarak ayrılmıştır. Dolayısıyla alt düzeye: yönetici, asistan, temsilci, uzman, sorumlu, yardımcı; orta düzeye: müdür, direktör, bölüm/grup başkanı, müdür yardımcısı, danışman, koordinatör, denetim ve üst düzeye: yönetim kurulu başkanı, genel müdür, başkan, sahip, ortak, yönetim kurulu üyesi, başkan yardımcısı pozisyonları sınıflandırılmıştır. Tablo 21 incelendiğinde yöneticilerin birinci sırada en çok (%44,2) oranında alt düzey pozisyonlarda çalışanlar olduğu görülmektedir (46 kişi). Ayrıca ikinci sırada (%30,8) oranıyla orta düzey pozisyonlarda çalışanlar yer almaktadır (32 kişi). Son olarak, üçüncü sırada (%25) oranıyla üst düzey pozisyonlarda çalışanlar bulunmaktadır (26 kişi). Dolayısıyla araştırmaya katılan 104 yöneticinin en fazla alt, en az üst düzeyde çalıştıkları görülmektedir. Araştırmada, katılımcıların işletmedeki pozisyonları açısından etik ve sosyal sorumluluk konusunda görüşleri arasında farklılıkların olup olmadığı belirlenecektir.

**Tablo 21.** Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonuna Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Üst Düzey	26	25,0	25,0
Orta Düzey	32	30,8	55,8
Alt Düzey	46	44,2	100,0
Toplam	104	100,0	



**Şekil 10:** Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonuna Göre Dağılımı

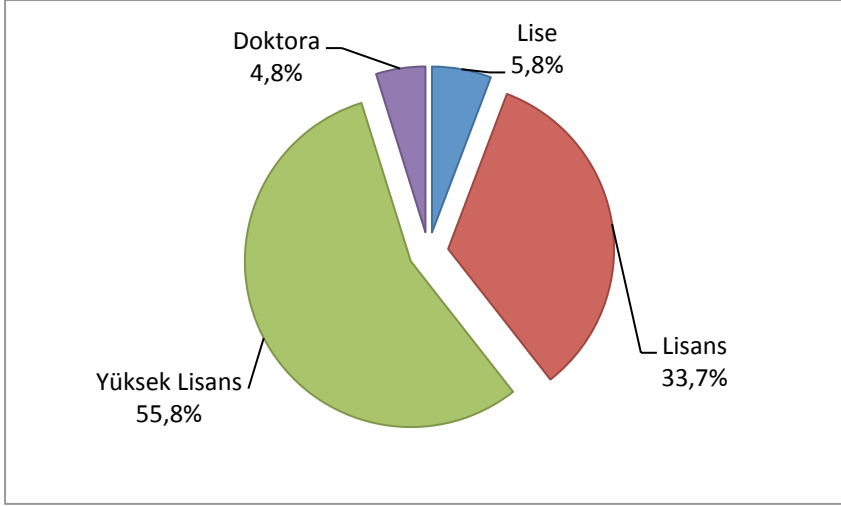
#### 7.1.6. Yöneticilerin eğitim derecelerine göre dağılımı

Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim derecesine göre dağılımları Şekil 11 ve Tablo 22’de verilmiştir. Tablo 22 incelendiğinde katılımcıların çoğunlukla (%55,8) yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir (58 kişi). İkinci sırada (%33,7) oran ile lisans mezunları yer almaktadır (35 kişi). Diğer eğitim derecelerine göre dağılım ise; %4,8 oranıyla doktora mezunları (5 kişi) ve %5,8 oranıyla lise mezunları (6 kişi) şeklinde gerçekleşmiştir. Dolayısıyla araştırmaya katılan 104 yöneticinin çoğunlukla yüksek lisans ve lisans mezunları olduğu görülmektedir. Araştırmada, yöneticilerin eğitim derecesi açısından etik ve sosyal sorumluluk konusunda görüşleri arasında farklılıkların olup olmadığı belirlenecektir.

**Tablo 22.** Yöneticilerin Eğitim Derecelerine Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	6	5,8	5,8
Lisans	35	33,7	39,4
Yüksek Lisans	58	55,8	95,2
Doktora	5	4,8	100,0
Toplam	104	100,0	

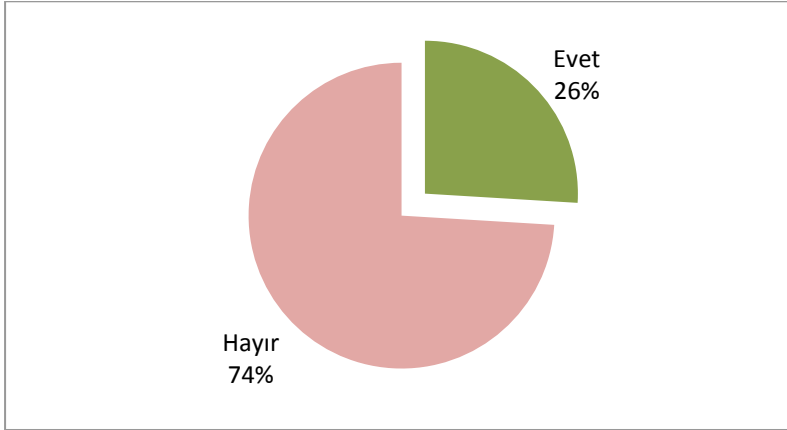




**Şekil 11:** Yöneticilerin Eğitim Derecelerine Göre Dağılımı

### 7.1.7 Yurtdışında çalışma deneyimine göre katılımcıların dağılımı

Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim derecesine göre dağılımları Şekil 12’de verilmiştir. Şekil 12 incelendiğinde yöneticilerin çoğunun (%74) oranında yurtdışında çalışma deneyimi yoktur (77 kişi). Diğer yöneticilerin (%26) 3 yılı geçmemek kaydıyla yurtdışında çalışma tecrübesi vardır (27 kişi). Araştırmada, yöneticilerin yurtdışında çalışma deneyimi açısından etik ve sosyal sorumluluk konusunda görüşleri arasında farklılıkların olup olmadığı belirlenecektir.



**Şekil 12:** Yurtdışında Çalışma Deneyimine Göre Katılımcıların Dağılımı

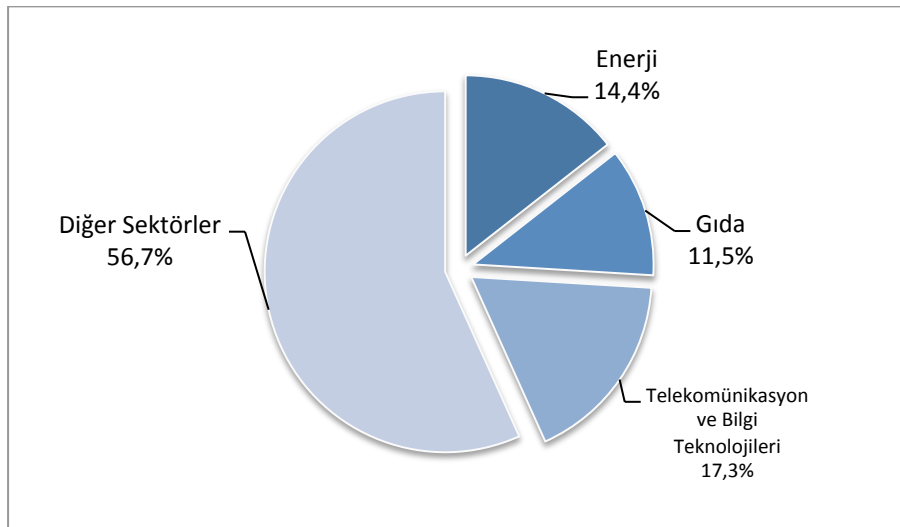
### 7.1.8. Katılımcıların sektör gruplarına göre dağılımı

Araştırmaya katılan yöneticilerin sektöre göre dağılımları Şekil 13 ve Tablo 23’de verilmiştir. Analizin ilk aşamasında 17 farklı sektörün olduğunu ortaya çıkmıştır. Bu sayıyı en aza indirmek ve anlamlı sonuçları elde edebilmek için, sektör sayısı dört

grup olarak ayrılmıştır. Tablo 23’de en fazla (%56,7) *diğer sektörler* adlandırılan sektör grubu yer almaktadır (59 kişi). Ayrıca ikinci sırada (%17,3) oranıyla telekomünikasyon ve bilgi teknolojileri olarak adlandırılan sektör grubu gelmektedir (18 kişi). Üçüncü sırada (%14,4) oranıyla enerji sektörü bulunmaktadır (15 kişi). Son olarak, (%11,5) oranında gıda sektörü yer almaktadır. Dolayısıyla araştırmaya katılan 104 yöneticinin çalıştıkları sektörleri incelendiğinde, telekomünikasyon ve bilgi teknolojileri, gıda ve enerji olmak üzere üç ayrı daha homojen sektör grubu ortaya çıkmaktadır. Diğer sektörlerde çalışan yöneticilerin sayıları 1 ile 8 arasında değiştiğinden, tek sektörü temsil etmeyen dördüncü sektör grubu (*diğer sektörler*) belirtilmiştir. Araştırmada yöneticilerin çalıştıkları sektör açısından etik ve sosyal sorumluluk konusunda görüşleri arasında farklılıkların olup olmadığı belirlemek istenilmektedir.

**Tablo 23. Katılımcıların Sektör Gruplarına Göre Dağılımı**

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Enerji	15	14,4	14,4
Gıda	12	11,5	26,0
Telekomünikasyon ve Bilgi Teknolojileri	18	17,3	43,3
Diğer Sektörler	59	56,7	100,0
Toplam	104	100,0	



**Şekil 13: Katılımcıların Sektör Gruplarına Göre Dağılımı**

## 7.2. Hipotezlerin Testi

Araştırmanın ana hipotezi olarak, Polonya ve Türkiye'nin jeopolitik, tarihsel ve kültürel açılarından birbirine benzedikleri için, etik ve sosyal sorumluluk ile ilgili görüşmelerinde de iki ülke arasında anlamlı farkın olmayacağı öne sürülmektedir. Dolayısıyla, yöneticilerin verdikleri cevaplarla ülke faktörünün bir fark oluşturmayacağı şeklindeki ana hipotezimiz test edilmektedir. Bunun dışında, üç alt boyut (PRESOR, idealizm, rölativizm) arasındaki ilişkilerinin olumlu veya olumsuz olup olmadığını ortaya çıkarmak hedeflenmiştir. Son olarak, katılımcıların verdikleri cevaplar açısından demografik özelliklerinin dağılımı ve aralarında anlamlı ilişkilerinin olup olmadığını ölçmek amaçlanmıştır.

Tablolarda PRESOR'un boyutları: PRESOR\_1 faktör ("uzun vadeli, yüksek öncelik olarak ahlak") ve PRESOR\_2 faktör ("görev olarak görülen ahlak") olarak kodlanmıştır.

### 7.2.1. Ülke faktörü

Bu çalışmada aşağıdaki hipotezin desteklenip desteklenmediği

**H<sub>1</sub>: Ülke faktörü, Polonyalı ve Türk yöneticilerin etğin ve sosyal sorumluluğun algılanan rolüne ilişkin ifadelerine verdikleri cevapları açısından anlamlı rol oynamamaktadır.**

**H<sub>2</sub> Ülke faktörü, Polonyalı ve Türk yöneticilerin idealizm ve rölativizm ile ilgili ifadelerine verdikleri cevapları açısından anlamlı rol oynamamaktadır.**

Bu çalışma açısından PRESOR'un iki boyutu önemli rol oynamaktadır. Birinci boyut, etik ve sosyal sorumluluk ile ilgili genel ifadeleri içermektedir. İkinci boyut ise, işletmede yaşanabilen durumlar ve daha bireysel açılarından yorumlanabilen meselelerden bahsetmektedir. Dolayısıyla, bu çalışmada PRESOR'un iki boyutu önemi açısından eş olarak algılanmaktadır.

**Tablo 24. Polonyalı ve Türk Yöneticilerin PRESOR\_1 Faktör, PRESOR\_2 Faktör, İdealizm ve Rölativizm Boyutları İçin Betimsel İstatistikler**

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalama
PRESOR_1 faktör	Polonya	51	27,0196	3,78677	,53025
	Türkiye	53	27,8113	3,87823	,53272
PRESOR_2 faktör	Polonya	51	17,2157	3,69494	,51739
	Türkiye	53	16,5472	2,91921	,40098
İdealizm	Polonya	51	34,0784	3,83585	,53713
	Türkiye	53	34,4340	3,55998	,48900
Rölativizm	Polonya	51	26,0392	5,44044	,76181
	Türkiye	53	27,5472	6,48539	,89084

**Tablo 25. Bağımsız Örneklem İçin T-Testi**

		Varyansların Eşitliği		Ortalamaların eşitliğinin t testi sonuçları				
		F	p	t	sd	p	Ortalama arası fark	Std. Hata Fark
PRESOR_1 faktör	Eşit varyanslı	,174	,677	-1,053	102	<b>,295</b>	-,79171	,75198
PRESOR_2 faktör	Eşit varyanslı	1,262	,264	1,026	102	<b>,307</b>	,66852	,65165
İdealizm	Eşit varyanslı	,131	,718	-,490	102	<b>,625</b>	-,35553	,72533
Rölativizm	Eşit varyanslı	2,039	,156	-1,282	102	<b>,203</b>	-1,50795	1,17612

Hipotezi test etmek üzere bağımsız örneklem için t-testi uygulanmıştır. Tablo 24'te PRESOR'un iki faktörü (boyutu), idealizm ve rölativizm boyutları ile ilgili ifadelerinden 51 Polonyalı ve 53 Türk yöneticilerin aldıkları ortalama puanları, standart hata ve standart hata ortalaması betimlemektedir. Tablo 25'te belirttiği gibi, ülke faktörü ile verilen cevapların ortalamaları arasında herhangi bir fark bulunmamıştır ( $p > .05$ ). Dolayısıyla, Polonyalı ve Türk yöneticilerin etik, sosyal sorumluluk ve bireysel ahlaki felsefelerin açısından birbirine benzediklerini ifade edilebilmektedir. Bu sonuçlar, araştırmanın ana hipotezlerin ( $H_1$  ve  $H_2$ ) desteklemektedir.

### 7.2.2. İdealizm ve rölativizmin ölçeklerin PRESOR ölçeği ile ilişkileri

Araştırmada kişisel ahlaki felsefeleri ölçen idealizm ve rölativizm ölçeklerinin PRESOR ölçeği ile ilişkili olup olmadığını ve nasıl ilişkilendirdiği (olumlu veya olumsuz)

incelemek hedeflenmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi aracılığıyla aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

**H<sub>3</sub>: İdealizm, bireylerin etigin ve sosyal sorumluluğun örgütsel etkinliğe ulaşmada ne kadar önemli olduğuna dair algılamaları ile olumlu bir ilişkiye sahiptir.**

**H<sub>4</sub>: Rölativizm, bireylerin örgütsel etkinliğe ulaşmada etiğe ve sosyal sorumluluğa attığı rolün önem derecesi ile olumlu bir ilişkiye sahiptir.**

**Tablo 26. PRESOR\_1 Faktör, PRESOR\_2 Faktör, İdealizm ve Rölativizm Boyutlarının Korelasyonları İçin Betimsel İstatistikler**

	Ortalama	Std. Hata	N
PRESOR_1 faktör	27,4231	3,83568	104
PRESOR_2 faktör	16,8750	3,32302	104
İdealizm	34,2596	3,68412	104
Rölativizm	26,8077	6,01467	104

**Tablo 27. PRESOR\_1 Faktör, PRESOR\_2 Faktör, İdealizm ve Rölativizm Boyutları Arasındaki Korelasyonlar**

		PRESOR_1 faktör	PRESOR_2 faktör	İdealizm	Rölativizm
PRESOR_1 faktör	Pearson korelasyon	1	<b>.454**</b>	<b>.276**</b>	<b>-.206*</b>
	P		,000	,002	,018
	N	104	104	104	104
PRESOR_2 faktör	Pearson korelasyon	<b>.454**</b>	1	<b>.176*</b>	<b>-.403**</b>
	P	,000		,037	,000
	N	104	104	104	104
İdealizm	Pearson korelasyon	<b>.276**</b>	<b>.176*</b>	1	<b>-.280**</b>
	P	,002	,037		,002
	N	104	104	104	104
Rölativizm	Pearson korelasyon	<b>-.206*</b>	<b>-.403**</b>	<b>-.280**</b>	1
	P	,018	,000	,002	
	N	104	104	104	104

\*\*korelasyon  $p \leq 0.01$  için anlamlıdır

\*korelasyon  $p \leq 0.05$  için anlamlıdır

Tablo 26’da Polonyalı ve Türk yöneticilerin toplam her ölçeğin öğeleri için aldıkları ortalama puanları ve standart hata değerleri verilmektedir. Korelasyon tablosu (Tablo 27) iki boyutlu PRESOR’un idealizm ve rölativizm ölçekleri ile ilişkilerin nasıl şekillendirdiğini göstermektedir. Pearson korelasyonuna göre, idealizm PRESOR’un birinci faktör ile düşük derecede olumlu ilişkilendirilmiştir ( $0.276, \leq .01$ ). Aynı şekilde, idealizm PRESOR’un ikinci faktör ile düşük derecede olumlu ilişkili olduğu görülmektedir ( $0.176, \leq .05$ ).

Tablo 27’de görüldüğü gibi, rölativizm PRESOR’un birinci faktörü ile düşük derecede olumsuz ilişkilidir ( $-0.206, \leq .05$ ). Rölativizmin PRESOR’un ikinci faktörü ile ilişki orta derecede olumsuz biçimde ortaya çıkmaktadır ( $-0.403, \leq .01$ ).

Tablo 27’ görüldüğü gibi, idealizm PRESOR’un iki boyutu ile (düşük derecede olsa da) olumlu ilişkilendirmektedir. Dolayısıyla, PRESOR’un iki boyuta olumlu cevap verenler, idealizm boyutuna da genel olarak olumlu cevapların verdikleri tespit edilebilmektedir. Böylelikle, araştırmanın üçüncü hipotezi ( $H_3$ ) doğrulanmaktadır. Literatürde rölativizmin PRESOR ile ilişkileri her seferinde aynı şekilde, olumsuz çıkmadığından dolayı, bu çalışmada iki ölçek arasındaki ilişkilerin yönü (olumlu veya olumsuz) belirtilmemiştir. Ancak korelasyon analizinin sonucunda iki ölçeğin arasındaki ilişkinin olumsuz olduklarını ortaya çıkmıştır. Bu sonucun bazı önceki çalışmalarla (örn. Vitell ve Paolillo, 2004) uyumlu olduğu ifade edilebilir. PRESOR ile rölativizm arasında ilişkilerin var olması tespit edildiği için, araştırmanın dördüncü hipotezi doğrulanmaktadır.

### **7.2.3. Demografik özelliklerine göre Polonya ve Türkiye arasındaki farklılıklar**

Daha önce de belirtildiği gibi, cinsiyet ve yaş gibi özelliklerin etik ve sosyal sorumluluk ile ilgili sorularına verilen cevaplar ile arasında ilişki olduğu ifade edilmektedir. Bu çalışmada da ek olarak işletmede çalışma süresi, işletmedeki pozisyon, eğitim derecesi, yurtdışında çalışma deneyimi ve sektör olmak üzere PRESOR, idealizm ve rölativizm ile ilgili sorulara verilen cevapların 7 demografik (kişisel) özelliğine göre değişip değişmediğini incelenmiştir. Bu şekilde, etik ve sosyal sorumluluk ile ilgili ifadelerine verilen cevaplarında bir ilişkinin olup olmadığı incelenebilmektedir.

### 7.2.3.1. Sektör değişkeni

Daha önce ifade edildiği gibi, verilerin analizinin ilk aşamasında, 17 farklı sektörde faaliyet gösteren işletme belirtilmiştir. Daha sonraki aşamasında, katılım sayısını dikkate alınarak, özellikle üç önde gelen sektör ortaya çıkmıştır. Bunlar; enerji (15 katılımcı), gıda (12 katılımcı) ve telekomünikasyon ve bilgi teknolojileri (18 katılımcı). Kalan 14 sektörden gelen katılımcının sayısı 1 ve 8 kişi arasında değişmektedir. Kalan sektörler tek, “diğer sektörler” adlandırılan bir grupta birleştirmeye karar verilmiştir. Ülke faktörü hesaba katmadan, sektör değişkeni ile ilgili hipotez aşağıda sunulmaktadır:

**H<sub>5</sub>: Yöneticilerin çalıştıkları sektörler göre, etik ve sosyal sorumluluk ile ilgili ifadeler verilen cevapların açısından bir fark vardır.**

Yukarıdaki hipotezi test etmek için tek yönlü ANOVA ve Tukey HSD (çoklu karşılaştırma) testleri kullanılmıştır.

**Tablo 28.** Polonyalı Ve Türk Yöneticilerin Çalıştıkları Sektöre Göre, PRESOR\_1, PRESOR\_2, İdealizm ve Rölativizm Boyutları İçin Betimsel İstatistikler

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
PRESOR_1 faktör	Enerji	15	27,4667	3,39888	,87759
	Gıda	12	29,4167	4,29499	1,23986
	Telekomünikasyon ve Bilgi Teknolojileri	18	26,9444	3,76473	,88736
	Diğer Sektörler	59	27,1525	3,83637	,49945
	Toplam	104	27,4231	3,83568	,37612
PRESOR_2 faktör	Enerji	15	15,6667	2,99205	,77254
	Gıda	12	19,2500	3,36087	,97020
	Telekomünikasyon ve Bilgi Teknolojileri	18	17,6667	4,32503	1,01942
	Diğer Sektörler	59	16,4576	2,81206	,36610
	Toplam	104	16,8750	3,32302	,32585
İdealizm	Enerji	15	34,9333	3,57505	,92307
	Gıda	12	33,3333	4,75458	1,37253
	Telekomünikasyon ve Bilgi Teknolojileri	18	35,2222	3,49042	,82270
	Diğer Sektörler	59	33,9831	3,53549	,46028
	Toplam	104	34,2596	3,68412	,36126
Rölativizm	Enerji	15	26,4667	5,51448	1,42383
	Gıda	12	26,7500	5,36190	1,54785
	Telekomünikasyon ve Bilgi Teknolojileri	18	26,3333	6,38012	1,50381
	Diğer Sektörler	59	27,0508	6,27371	,81677
	Toplam	104	26,8077	6,01467	,58979

**Tablo 29. Polonya ve Türkiye Örneklemi İçin ANOVA Testi**

		Karelerin Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	P
PRESOR_1 faktör	Gruplar arasında	56,163	3	18,721	1,283	,284
	Gruplar içinde	1459,222	100	14,592		
	Toplam	1515,385	103			
PRESOR_2 faktör	<b>Gruplar arasında</b>	<b>111,148</b>	<b>3</b>	<b>37,049</b>	<b>3,610</b>	<b>,016</b>
	Gruplar içinde	1026,227	100	10,262		
	Toplam	1137,375	103			
İdealizm	Gruplar arasında	38,296	3	12,765	,939	,425
	Gruplar içinde	1359,694	100	13,597		
	Toplam	1397,990	103			
Rölativizm	Gruplar arasında	9,323	3	3,108	,084	,969
	Gruplar içinde	3716,831	100	37,168		
	Toplam	3726,154	103			

Tablo 28’de Polonyalı ve Türk yöneticilerin çalıştıkları sektöre göre PRESOR\_1 faktör, PRESOR\_2 faktör, idealizm ve rölativizm boyutlarının ifadelerine verdikleri cevapların ortalaması (ortalama), standart sapması, standart hata değerleri ve her sektöre ait kişi sayısı (N) verilmiştir. ANOVA testi uygulandıktan sonra (Tablo 29), sadece PRESOR’un ikinci boyutunda, gruplar arasında anlamlı fark ortaya çıkmıştır ( $.016$ ,  $p \leq 0.05$ ).

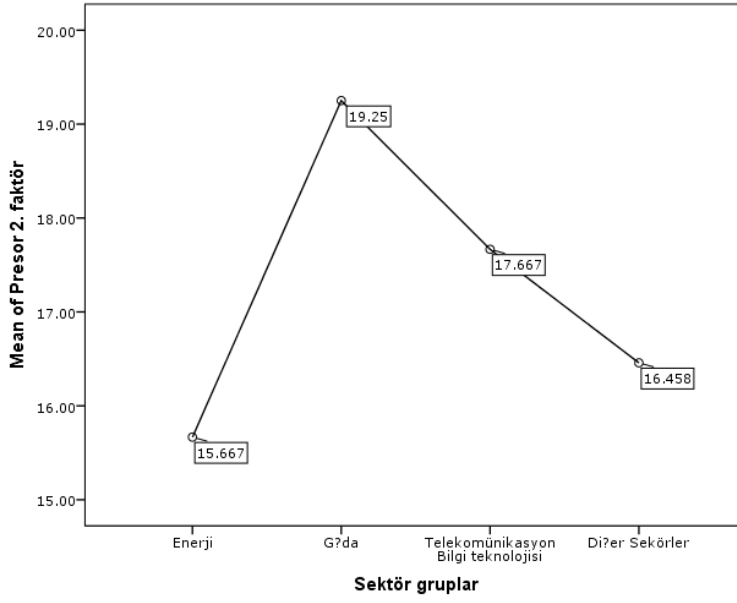
Tablo 30 incelendiğinde, Tukey HSD çoklu karşılaştırmalar testine göre, sadece enerji ve gıda sektörleri arasında anlamlı farkın olduğu görülmektedir ( $.024$ ,  $p \leq 0.05$ ). Şekil 14’te bu fark görsel olarak betimlenmiştir.

**Tablo 30. PRESOR’un İkinci Boyutu İçin Sektör Gruplarına Göre Çoklu Karşılaştırmalar (Tukey HSD)**

Bağımsız Değişken	Sektör	Ortalama arası farklılık (I-J)	Std. Hata	p
PRESOR_2 faktör	<b>Enerji</b>	<b>3.58333*</b>	<b>1,24070</b>	<b>,024</b>
	Telekomünikasyon ve Bilgi Teknolojileri	1,58333	1,19387	,549
	Diğer Sektörler	2.79237*	1,01446	,035

\*  $p \leq 0.05$  için anlamlıdır





**Şekil 14: PRESOR\_2 Faktör İle İlgili Sorularında Sektörler Arasında Ortalama Skor Farkı**

PRESOR, 2 boyutuna ilişkin sorularda gıda sektöründe çalışanlar, enerji sektöründe çalışanlara göre ortalama 3 puan daha fazla almaktadır. Dolayısıyla, gıda sektöründe çalışanların etik ve sosyal sorumluluk konularında daha duyarlı oldukları ifade edebilir. Daha önce vurgulandığı gibi, PRESOR'un ikinci boyutu daha çok işletmenin faaliyet gösterme ve işletmeyi ilgilendiren pratik meselelere değinmektedir. Gıda sektörü insanların beslenme tarzı ve kalitesi ile doğrudan ilgilendiği için, etik ve sosyal sorumluluk ile ilişkili konuların çalışanlara daha yakın oldukları söylenebilir. Fakat iki sektör ortasında ortalama puanlar açısından küçük fark olduğu için, kesin sonuçlar ve genellemeler konusunda dikkatli olunmalıdır. Oluşturulan hipoteze göre, ülke faktörü hesaba katılmadan, yöneticilerin çalıştıkları sektörlerle göre, verilen cevaplar açısından bir farkın var olduğu ileri sürülmektedir. Araştırmada, sadece iki sektör arasında bir farkın olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, beşinci hipotez ( $H_5$ ) kısmen doğrulanmaktadır.

### 7.2.3.2. Cinsiyet değişkeni

Araştırmada, ülke faktörü hesaba katılmadan, araştırmaya katılan erkekler ve kadınlar arasında bir farkın olup olmadığının incelenmesi hedeflenmektedir:

**H<sub>6</sub>: Yöneticilerin cinsiyetine göre, etik ve sosyal sorumluluk ile ilgili ifadelere verdikleri cevaplar açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.**

**Tablo 31. Polonyalı ve Türk Yöneticilerin PRESOR\_1 Faktör, PRESOR\_2 Faktör, İdealizm ve Rölativizm Boyutları İçin Betimsel İstatistikler**

Cinsiyet		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalama
PRESOR_1 faktör	Erkek	76	27,1053	3,67543	,42160
	Kadın	28	28,2857	4,18867	,79158
PRESOR_2 faktör	Erkek	76	16,6447	3,24429	,37215
	Kadın	28	17,5000	3,51188	,66368
İdealizm	Erkek	76	34,1711	3,52662	,40453
	Kadın	28	34,5000	4,14103	,78258
Rölativizm	Erkek	76	26,6974	6,32249	,72524
	Kadın	28	27,1071	5,18073	,97907

**Tablo 32. Bağımsız Örneklem İçin T-Testi**

		Varyansların Eşitliği		Ortalamalarının eşitliğinin t- testi sonuçları				
		F	p	T	sd	p	Ortalama arası fark	Std. Hata Fark
PRESOR_1 faktör	Eşit varyanslı	,488	,487	-1,399	102	,165	-1,18045	,84405
PRESOR_2 faktör	Eşit varyanslı	,273	,603	-1,166	102	,246	-,85526	,73334
İdealizm	Eşit varyanslı	1,549	,216	-,402	102	,688	-,32895	,81778
Rölativizm	Eşit varyanslı	1,376	,244	-,307	102	,760	-,40977	1,33555

Hipotezi test etmek üzere bağımsız örneklem için t-testi uygulanmıştır. Tablo 31’de PRESOR’un iki faktörü (boyutu), idealizm ve rölativizm boyutları ile ilgili ifadelerinde erkek ve kadınların aldıkları ortalama puanları, standart hata ve standart hata ortalaması sunulmaktadır. Tablo 32’te belirtildiği gibi, cinsiyete göre verilen cevapların ortalamaları arasında herhangi bir fark bulunmamıştır. ( $p > .05$ ). Dolayısıyla, bu araştırmada etik ve sosyal sorumluluk ile ilgili konularda katılımcıların cinsiyetine göre

herhangi bir fark bulunmamaktadır. Dolayısıyla, bu sonuçlar araştırmanın altıncı hipotezinin (H<sub>6</sub>) doğrulanmadığına işaret etmektedir.

### 7.2.3.3. Yaş değişkeni

Literatürde yaşın etik ve sosyal sorumluluk konularına önem vermekle olumlu ilişkisinin olduğuna ilişkin ifadeler yer almaktadır. Yaş ilerledikçe, etik davranış ve tutumlara daha fazla önem verme eğiliminin yüksek olduğu ifade edilmektedir. Araştırmada aşağıdaki hipotez test edilmektedir:

**H<sub>7</sub>: İş adamların yaşlarına göre, etik ve sosyal sorumluluk ile ilgili ifadelere verilen cevapların açısından fark vardır.**

Yukarıdaki hipotezi test etmek için tek yönlü ANOVA ve Tukey HSD (çoklu karşılaştırma) testleri kullanılmıştır.

**Tablo 33.** Polonyalı ve Türk Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre, PRESOR\_1, PRESOR\_2, İdealizm ve Rölativizm Boyutları İçin Betimsel İstatistikler

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
PRESOR_1 faktör	30 ve aşağı	20	26,9000	3,05907	,68403
	31-40	41	27,3171	3,73121	,58272
	41-50	24	27,7083	4,47679	,91382
	51 ve üzeri	19	27,8421	4,14009	,94980
	Toplam	104	27,4231	3,83568	,37612
PRESOR_2 faktör	30 ve aşağı	20	15,2000	3,00175	,67121
	31-40	41	17,6585	3,08715	,48213
	41-50	24	17,2083	3,57502	,72975
	51 ve üzeri	19	16,5263	3,37258	,77372
	Toplam	104	16,8750	3,32302	,32585
İdealizm	30 ve aşağı	20	32,7000	3,57035	,79835
	31-40	41	34,7073	3,66909	,57302
	41-50	24	34,7917	3,30979	,67561
	51 ve üzeri	19	34,2632	4,09393	,93921
	Toplam	104	34,2596	3,68412	,36126
Rölativizm	30 ve aşağı	20	29,8500	4,35618	,97407
	31-40	41	26,3415	6,15065	,96057
	41-50	24	26,5417	6,54735	1,33647
	51 ve üzeri	19	24,9474	5,79726	1,32998
	Toplam	104	26,8077	6,01467	,58979

**Tablo 34. Polonya ve Türkiye Örneklemi İçin ANOVA Testi**

		Karelerin Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	p
PRESOR_1 faktör	Gruplar arasında	11,222	3	3,741	,249	,862
	Gruplar içinde	1504,163	100	15,042		
	Toplam	1515,385	103			
PRESOR_2 faktör	Gruplar arasında	86,260	3	28,753	2,736	,048
	Gruplar içinde	1051,115	100	10,511		
	Toplam	1137,375	103			
İdealizm	Gruplar arasında	63,660	3	21,220	1,590	,196
	Gruplar içinde	1334,330	100	13,343		
	Toplam	1397,990	103			
Rölativizm	Gruplar arasında	261,479	3	87,160	2,516	,063
	Gruplar içinde	3464,675	100	34,647		
	Toplam	3726,154	103			

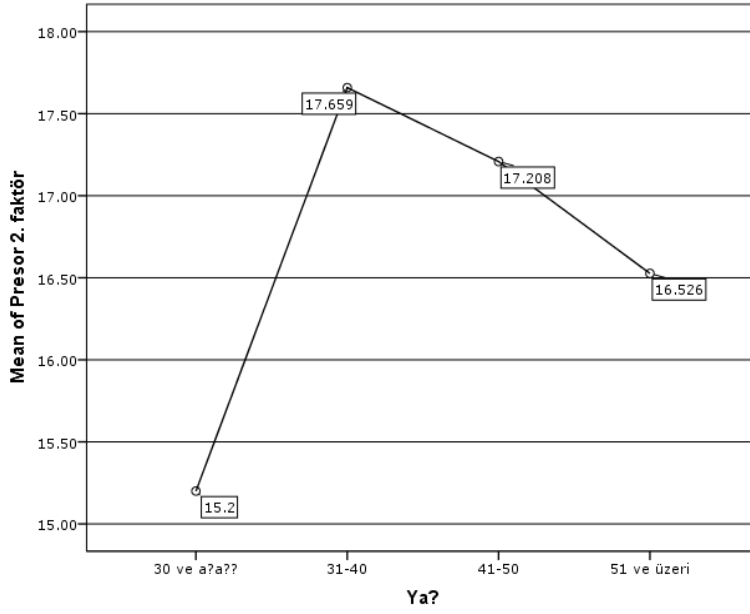
Tablo 33'te Polonyalı ve Türk yöneticilerin yaş gruplarına göre PRESOR\_1 faktör, PRESOR\_2 faktör, idealizm ve rölativizm boyutlarının ifadelerine verdikleri cevapların ortalaması (ortalama), standart sapma, standart hata değerleri ve her sektöre ait kişi sayısı (N) verilmiştir. ANOVA testi uygulandıktan sonra (Tablo 34), sadece PRESOR'un ikinci boyutunda gruplar arasında anlamlı fark ortaya çıkmıştır (.048,  $p \leq 0.05$ ).

Tablo 35 incelendiğinde, Tukey HSD çoklu karşılaştırmalar testine göre, sadece iki yaş grubu (30 ve aşağı ve 31-40) arasında anlamlı fark olduğu ortaya çıkmaktadır (.032,  $p \leq 0.05$ ). Şekil 15'te bu fark görsel olarak betimlenmiştir.

**Tablo 35. PRESOR'un İkinci Boyutu İçin Yaş Gruplarına Göre Çoklu Karşılaştırmalar (Tukey HSD)**

Bağımsız Değişken		Ortalama arası farklılık (I-J)	Std. Hata	p	
PRESOR_2 faktör	31-40	<b>30 ve aşağı</b>	<b>2.45854*</b>	<b>,88427</b>	<b>,032</b>
		41-50	,45020	,83327	,949
		51 ve üzeri	1,13222	,89977	,591

\*  $p \leq 0.05$  için anlamlıdır



**Şekil 15:** *PRESOR\_2 Faktör İle İlgili Sorularında Yaş Grupları Arasında Ortalama Skor Farkı*

PRESOR'un ikinci boyutuna ait ifadelerde 31-40 yaş grubunda olan yöneticilerin 30 ve aşağı yaş grubunda bulunan çalışanlarına göre ortalama 2 puan ile daha yüksek skor aldıklarını görülmektedir. Bu fark düşük olsa bile, daha önce bahsedilen çalışmalarla uyum sağladığı görülmektedir. Araştırmada, fark gösteren iki yaş grubu arasında yüksek yaş farkının olmadığını vurgulamakta fayda var. Fakat 31-40 yaş grubundaki yöneticiler PRESOR\_2 faktörde ortalama 2 puan daha fazla aldıkları için, yaş ve etiğe verilen önem arasında olumlu ilişkiler olduğu ifade edilebilir.

Araştırmada, ülke faktörü hesaba katmadan, iki yaş grubu arasında anlamlı bir farkın olduğunu gösterildiği için, yedinci hipotezin ( $H_7$ ) doğruladığı ileri sürülebilir.

#### **7.2.3.4.Eğitim derecesi değişkeni**

Daha önce ifade edildiği gibi, ülke faktörünü hesaba katmadan, yöneticilerin eğitim seviyesine göre etik ve sosyal sorumluluk ifadelerine verdikleri cevapların arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının testi söz konusudur.

**$H_8$ : Yöneticilerin eğitim derecelerine göre, etik ve sosyal sorumluluk ile ilgili ifadelere verilen cevapların açısından fark vardır.**

Yukarıdaki hipotezi test etmek için tek yönlü ANOVA testi kullanılmıştır.

Tablo 36’da Polonyalı ve Türk yöneticilerin eğitim derecelerine göre PRESOR\_1 faktör, PRESOR\_2 faktör, idealizm ve rölativizm boyutlarının ifadelerine verdikleri cevapların ortalaması (ortalama), standart sapma, standart hata değerleri ve her sektöre ait kişi sayısı (N) verilmiştir. ANOVA testi sonuçlarına göre (Tablo 37), eğitim düzeyi ile verilen cevapların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir fark bulunmamıştır. ( $p > .05$ ). Dolayısıyla, araştırmada test edilen sekizinci hipotezin ( $H_8$ ) doğrulanmadığı söylenebilir.

**Tablo 36. Polonyalı ve Türk Yöneticilerin Eğitim Derecesine Göre, PRESOR\_1, PRESOR\_2, İdealizm ve Rölativizm Boyutları İçin Betimsel İstatistikler**

Eğitim Derecesi		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
PRESOR_1 faktör	Lise	6	26,3333	3,72380	1,52023
	Lisans	35	27,8857	3,74772	,63348
	Yüksek Lisans	58	27,0862	3,88558	,51020
	Doktora	5	29,4000	4,09878	1,83303
	Toplam	104	27,4231	3,83568	,37612
PRESOR_2 faktör	Lise	6	17,3333	1,21106	,49441
	Lisans	35	16,6571	3,05771	,51685
	Yüksek Lisans	58	16,9138	3,63841	,47775
	Doktora	5	17,4000	3,64692	1,63095
	Toplam	104	16,8750	3,32302	,32585
İdealizm	Lise	6	33,3333	4,45720	1,81965
	Lisans	35	34,8286	3,72184	,62911
	Yüksek Lisans	58	33,9310	3,71277	,48751
	Doktora	5	35,2000	1,92354	,86023
	Toplam	104	34,2596	3,68412	,36126
Rölativizm	Lise	6	24,3333	5,92171	2,41753
	Lisans	35	27,1714	6,34538	1,07257
	Yüksek Lisans	58	27,0345	5,66604	,74399
	Doktora	5	24,6000	8,41427	3,76298
	Toplam	104	26,8077	6,01467	,58979

**Tablo 37. Polonya ve Türkiye Örneklemi İçin ANOVA Testi**

		Karelerin Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	p
PRESOR_1 faktör	Gruplar arasında	40,739	3	13,580	,921	,434
	Gruplar içinde	1474,645	100	14,746		
	Toplam	1515,385	103			
PRESOR_2	Gruplar arasında	4,387	3	1,462	,129	,943
	Gruplar içinde	1132,988	100	11,330		
	Toplam	1137,375	103			
İdealizm	Gruplar arasında	27,161	3	9,054	,660	,578
	Gruplar içinde	1370,829	100	13,708		
	Toplam	1397,990	103			
Rölativizm	Gruplar arasında	68,718	3	22,906	,626	,600
	Gruplar içinde	3657,436	100	36,574		
	Toplam	3726,154	103			

#### **7.2.3.5. İşletmede çalışma süresi değişkeni**

Araştırmaya katılan yöneticilerin işletmede çalışma sürelerine göre etik ve sosyal sorumluluk ile ilgili ifadelerine verdikleri cevapların açısından anlamlı bir farkın olup olmadığını test etmek için aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

**H<sub>9</sub> : Yöneticilerin işletmede çalışma süresine göre, etik ve sosyal sorumluluk ile ilgili ifadelerine verilen cevapların açısından fark vardır.**

Yukarıdaki hipotezi test etmek için tek yönlü ANOVA testi kullanılmıştır.

Tablo 38’de Polonyalı ve Türk yöneticilerin işletmede çalışma sürelerine göre PRESOR\_1 faktör, PRESOR\_2 faktör, idealizm ve rölativizm boyutlarının ifadelerine verdikleri cevapların ortalaması (ortalama), standart sapma, standart hata değerleri ve her sektöre ait kişi sayısı (N) verilmiştir.

**Tablo 38. Polonyalı ve Türk Yöneticilerin İşletmede Çalışma Sürelerine Göre, PRESOR 1, PRESOR 2, İdealizm Ve Rölativizm Boyutları İçin Betimsel İstatistikler**

İşletmede Çalışma Süresi (yıl)	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	
PRESOR_1 faktör	3 ve daha az	28	26,9286	4,36254	,82444
	4-7	24	27,8333	3,71444	,75821
	8-10	16	27,8125	3,01593	,75398
	11-15	10	25,8000	3,15524	,99778
	16-20	10	28,1000	5,02107	1,58780
	21 ve üzeri	16	27,8750	3,50000	,87500
	Toplam	104	27,4231	3,83568	,37612
PRESOR_2 faktör	3 ve daha az	28	16,8571	3,42879	,64798
	4-7	24	17,0000	3,88979	,79400
	8-10	16	17,5625	2,68251	,67063
	11-15	10	16,1000	3,34830	1,05883
	16-20	10	15,7000	3,56059	1,12596
	21 ve üzeri	16	17,2500	2,81662	,70415
	Toplam	104	16,8750	3,32302	,32585
İdealizm	3 ve daha az	28	34,2500	4,32585	,81751
	4-7	24	34,5417	3,61132	,73716
	8-10	16	34,1875	3,05982	,76496
	11-15	10	32,9000	3,51030	1,11006
	16-20	10	34,4000	3,62706	1,14698
	21 ve üzeri	16	34,6875	3,64635	,91159
	Toplam	104	34,2596	3,68412	,36126
Rölativizm	3 ve daha az	28	26,7143	6,38202	1,20609
	4-7	24	27,2083	5,75575	1,17489
	8-10	16	26,2500	6,53707	1,63427
	11-15	10	25,9000	6,96738	2,20328
	16-20	10	29,8000	2,65832	,84063
	21 ve üzeri	16	25,6250	6,29153	1,57288
	Toplam	104	26,8077	6,01467	,58979



**Tablo 39. Polonya ve Türkiye Örneklemi İçin ANOVA Testi**

		Karelerin Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	p
PRESOR_1 faktör	Gruplar arasında	47,507	5	9,501	,634	,674
	Gruplar içinde	1467,878	98	14,978		
	Toplam	1515,385	103			
PRESOR_2	Gruplar arasında	30,009	5	6,002	,531	,752
	Gruplar içinde	1107,366	98	11,300		
	Toplam	1137,375	103			
İdealizm	Gruplar arasında	23,607	5	4,721	,337	,890
	Gruplar içinde	1374,383	98	14,024		
	Toplam	1397,990	103			
Rölativizm	Gruplar arasında	129,231	5	25,846	,704	,622
	Gruplar içinde	3596,923	98	36,703		
	Toplam	3726,154	103			

ANOVA testi sonuçlarına göre (Tablo 39), işletmede çalışma süresi ile verilen cevapların ortalamaları arasında herhangi bir fark bulunmamıştır. ( $p > .05$ ). Dolayısıyla, araştırmada test edilen dokuzuncu hipotezin ( $H_9$ ) doğrulanmadığı söylenebilir.

#### **7.2.3.6. Yurtdışında çalışma deneyimi değişkeni**

Araştırmanın amaçları sebebiyle, 3 yıldan daha uzun yurtdışında yaşamının yöneticilerin, etik ve sosyal sorumluluğa ilişkin görüşlerini etkileyebilecekleri varsayılmıştır. Ancak araştırmaya katılanların arasında yurtdışında 3 yıldan daha uzun olmayan çalışma tecrübesine sahip olan yöneticiler bulunmaktadır. Dolayısıyla, yurtdışında çalışma tecrübesine sahip olan ile sahip olmayan yöneticilerin arasında verdikleri cevaplar açısından anlamlı bir farkın olabileceği varsayılmıştır:

**$H_{10}$ : Yöneticilerin yurtdışında çalışma tecrübesi olup olmasına göre, etik ve sosyal sorumluluk ile ilgili ifadeler verilen cevapların açısından fark vardır.**

Hipotezi test etmek için bağımsız örneklem için t-testi uygulanmıştır. Tablo 40'ta PRESOR'un iki faktörü (boyutu), idealizm ve rölativizm boyutları ile ilgili ifadelerinde yöneticilerin aldıkları ortalama puanları, standart hata ve standart hata ortalaması betimlenmektedir.

**Tablo 40.** Polonyalı ve Türk Yöneticilerin PRESOR\_1 Faktör, PRESOR\_2 Faktör, İdealizm ve Rölativizm Boyutları İçin Betimsel İstatistikler

Yurtdışında Çalışma Deneyimi	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalama	
PRESOR_1 faktör	Hayır	77	27,6494	3,83463	,43700
	Evet	27	26,7778	3,83640	,73832
PRESOR_2 faktör	Hayır	77	16,8961	3,28307	,37414
	Evet	27	16,8148	3,49766	,67312
İdealizm	Hayır	77	33,9740	3,67772	,41912
	Evet	27	35,0741	3,64719	,70190
Rölativizm	Hayır	77	27,2338	6,26161	,71358
	Evet	27	25,5926	5,16094	,99322

**Tablo 41.** Bağımsız Örneklem İçin T-Testi

		Varyansların Eşitliği		Ortamalarının eşitliğinin t- testi sonuçları				
		F	p	T	sd	p	Ortalama arası fark	Std. Hata Fark
PRESOR_1 faktör	Eşit varyanslı	,026	,872	1,016	102	,312	,87157	,85776
PRESOR_2 faktör	Eşit varyanslı	,163	,687	,109	102	,914	,08129	,74682
İdealizm	Eşit varyanslı	,012	,914	-1,340	102	,183	-1,10005	,82083
Rölativizm	Eşit varyanslı	2,130	,148	1,223	102	,224	1,64117	1,34202

Tablo 41’de belirttiği gibi, yurtdışında çalışma deneyimine göre verilen cevapların ortalamaları arasında herhangi bir fark bulunmamıştır. (  $p > .05$ ). Dolayısıyla, onuncu hipotez ( $H_{10}$ ) doğrulanmamıştır.

### 7.2.3.7. İşletmedeki pozisyon değişkeni

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları düzey (alt, orta, üst) yelpazesi homojen olmadığı için, işletmedeki pozisyon değişkenin sonuçlar açısından anlamlı bir farkın yaratabileceğini varsayılmıştır ve aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

**$H_{11}$ : Yöneticilerin işletmedeki pozisyonuna (alt, orta, üst) göre çalışma düzeyine (alt, orta, üst) göre, etik ve sosyal sorumluluk ile ilgili ifadeler verilen cevapların açısından fark vardır.**

Yukarıdaki hipotezi test etmek için tek yönlü ANOVA testi kullanılmıştır

**Tablo 42.** Polonyalı ve Türk Yöneticilerin İşletmede Çalıştıkları Düzeye Göre, PRESOR 1, PRESOR 2, İdealizm ve Rölativizm Boyutları İçin Betimsel İstatistikler

İşletmedeki Pozisyon (düzey)		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
PRESOR_1 faktör	üst düzey	26	26,6923	4,01765	,78793
	orta düzey	32	28,1875	3,95489	,69913
	alt düzey	46	27,3043	3,63238	,53557
	Toplam	104	27,4231	3,83568	,37612
PRESOR_2 faktör	üst düzey	26	17,1154	3,39796	,66640
	orta düzey	32	16,6563	3,31769	,58649
	alt düzey	46	16,8913	3,34816	,49366
	Toplam	104	16,8750	3,32302	,32585
İdealizm	üst düzey	26	33,9231	3,52049	,69042
	orta düzey	32	35,2500	3,48268	,61566
	alt düzey	46	33,7609	3,84814	,56738
	Toplam	104	34,2596	3,68412	,36126
Rölativizm	üst düzey	26	25,5385	6,25607	1,22692
	orta düzey	32	26,0625	6,55467	1,15871
	alt düzey	46	28,0435	5,34564	,78817
	Toplam	104	26,8077	6,01467	,58979

**Tablo 43.** Polonya ve Türkiye Örneklemi İçin Anova Testi

		Karelerin Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	p
PRESOR_1 faktör	Gruplar arasında	33,232	2	16,616	1,132	,326
	Gruplar içinde	1482,153	101	14,675		
	Toplam	1515,385	103			
PRESOR_2	Gruplar arasında	3,046	2	1,523	,136	,873
	Gruplar içinde	1134,329	101	11,231		
	Toplam	1137,375	103			
İdealizm	Gruplar arasında	45,775	2	22,887	1,710	,186
	Gruplar içinde	1352,216	101	13,388		
	Toplam	1397,990	103			
Rölativizm	Gruplar arasında	129,904	2	64,952	1,824	,167
	Gruplar içinde	3596,250	101	35,606		
	Toplam	3726,154	103			

Tablo 42’de Polonyalı ve Türk yöneticilerin işletmede çalıştıkları düzeye göre PRESOR\_1 faktör, PRESOR\_2 faktör, idealizm ve rölativizm boyutlarının ifadelerine verdikleri cevapların ortalaması (ortalama), standart sapma, standart hata değerleri ve her sektöre ait kişi sayısı (N) verilmiştir. ANOVA testinin sonuçlarına göre (Tablo 43), işletmedeki pozisyon ile verilen cevapların ortalamaları arasında herhangi bir fark bulunmamıştır. (  $p > .05$ ). Dolayısıyla, araştırmada test edilmesi hedeflenen on birinci hipotez ( $H_{11}$ ) doğrulanmamıştır.



## Sonuç ve Öneriler

21. yüzyılın en göze çarpan özellikleri arasında yeni teknolojilerin daha önce olmadığı kadar hızlı gelişimi, insanların çevrelerinde gerçekleşen olaylara karşı farkındalığının artışı, modern iletişim kanalları aracılığıyla bilgilerin ışık hızında yayılması yer almaktadır. Bir toplumun parçası olan insan, hemen hemen her alanda çok fazla sayıda seçeneğe sahiptir. Bununla birlikte, imkanların ve seçeneklerin bol olması, insanları ahlaki kararlar ve davranışlar açısından bir takım belirsiz durumlarla karşı karşıya bırakmaktadır.

Günümüzde artık neyin doğru neyin yanlış olduğu konusunda çok ince bir sınır vardır. Kimi insanlar, dinden veya kendi ahlaki felsefelerinden kaynaklanan prensiplere sadık kalmaya çalışmakta; kimileri ise daha göreceli bakış açılarını kabullenip, durumdan duruma farklılık gösteren ahlaki ve ahlaki olmayan duruşlar sergilemektedir. İnsanlar, özellikle farklı kültürleri temsil eden insanlar ile yan yana geldiğinde de kendi inanç sistemini sık sık yeniden değerlendirmek gerekliliğini duymaktadır.

İş hayatı, bireylerin ahlaki anlayışlarını bir araya getiren en önemli bağlamlardan biridir. Çoğu zaman, bireylerin ahlaki davranışları ile örgütün düzeni arasında koordinasyon kurmak en büyük zorluklardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda, birden fazla kültür söz konusu olduğunda, iş yerinde ahlak anlayışı ve ahlaki davranışların sergilenmesi konusunda yepyeni zorluklar ile karşı karşıya kalınmaktadır.

Günümüzde, yurtdışında faaliyet göstermeyi hedefleyen işletmeler, farklı kültürlerin çeşitli yönlerini dikkate almak zorundadır. Yabancı ülkelerle işbirliği, bir işletme için bir takım ticari imkanların ortaya çıkması ile eş anlamlı olabilir. Öte yandan, diğer kültürü yanlış anlamaktan kaynaklanan sorunlar, belli bir pazarda üretime, marka tanıtımına ve müşteri kazanmaya dönük çabaları engelleyebilmektedir. Dahası, bugün kültürler arası farklılıkları hesaba katmadan iş yapmak oldukça zordur. Kimi kültürlerde bazı davranışların yaygın olarak kabul görmesine rağmen, diğer kültürlerde aynı davranışlar ahlak dışı olarak algılanıp reddedilmektedir. Dolayısıyla, günümüzde bir işletme açısından sırf kâr maksimizasyona ilişkin faaliyetleri yürütmekten ziyade, işletmelerin faaliyet gösterdikleri çevre ve kültürlere daha geniş açıdan bakmasında büyük fayda vardır.

Bu çalışmanın ana amacı, ilk bakışta birbirinden kültürel açıdan uzak duran iki ülke olan Polonya ve Türkiye'deki yöneticilerin etik ve sosyal sorumluluk ile ilgili bakış açıları ve algılarının karşılaştırılmasıdır. Polonya ve Türkiye, farklı din ve medeniyetlere sahip olan (Hristiyanlık ve İslam), farklı coğrafi konumlarda bulunan (Orta Avrupa ve Orta Doğu), benzer ve farklı ekonomik, tarihi ve sosyal özellikleri paylaşan iki ülkedir. Ancak bu tablo, iki ülkeyi kültürel açıdan karşılaştırmayıp eksik kalmaktadır. Geert Hofstede, ülkelerin kültürel açıdan karşılaştırmalarını yapabilmek üzere, bazıları bireysel bazıları diğer araştırmacılarla birlikte, altı kültürel boyut ortaya koymuştur. Polonya ve Türkiye, bu boyutların üçünde birbirine benzer puanlar almışlardır. Bu bulguya koştur olarak, çalışmanın ana hipotezi "Polonyalı ve Türk yöneticilerin etik ve sosyal sorumluluk konularındaki görüşleri benzerdir" şeklinde kurulmuştur.

Araştırmada kullanılan verilerin analizi sonucunda, uygulanan örneklem için ana hipotezin doğruladığı ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, farklı araştırmalarda daha önce vurgulandığı üzere, birbirine benzer kültürel özellikleri gösteren ülkelerin etiğin ve sosyal sorumluluğun algılanan rolünde (PRESOR) de benzer yönleri olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak, bireysel ahlak felsefesini ifade eden idealizm ve rölativizm boyutlarında da Polonyalı ve Türk yöneticilerin görüşleri arasında herhangi bir farkın olmadığı ortaya çıkmıştır. Çalışmada ele alınan diğer hipotezler, idealizm ve rölativizm boyutlarının PRESOR boyutu ile nasıl ilişkilendirildiğini göstermektedir. Korelasyon analizi sonucunda, idealizmin PRESOR ile olumlu, rölativizmin PRESOR ile olumsuz ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular da daha önce gerçekleştirilmiş olan çalışmalarla uyumludur. Son olarak, ülke faktörü hesaba katılmadan, literatürde kişilerin demografik özelliklerinin etik görüşlerini etkileyebileceği ifade edilmektedir. Dolayısıyla, demografik özellikleri hesaba katarak, etik ve sosyal sorumluluk konularında yöneticilerin farklı görüşlere sahip olabilecekleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Literatürde, kadınların etik konulara daha çok duyarlı olduğuna, yaş ilerledikçe de insanların etik konulara daha çok önem verdiğine işaret edilmektedir. Bu araştırmada, etik konulara yaklaşım açısından cinsiyetler arasında herhangi bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, daha önce yapılmış bazı çalışmaları desteklemektedir. Yaş grupları söz konusu olduğunda, sadece iki grup arasında anlamlı bir farkın mevcudiyeti tespit edilmiştir. Yaşı daha büyük olan grubun yaşı en küçük

olan gruba göre, PRESOR boyutunun bazı ifadelerinde daha yüksek puan almasından dolayı, yaş ile etik konular arasındaki olumlu ilişkinin kısmen doğrulandığı söylenebilir. Bu bulguların yanı sıra, enerji ve gıda sektörüyle sınırlı kalmak üzere, sektörler arası farklılığın mevcudiyeti kısmen ortaya konulmuştur. Gıda sektörü için PRESOR boyutunun bazı ifadelerinde enerji sektörüne göre daha yüksek puanların ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Geriye kalan demografik özellikler (eğitim, işletmede çalışılan pozisyon, çalışma yılı, yurtdışında çalışma deneyimi) ile etik ve sosyal konularda verilen cevaplar arasında herhangi bir farkın olmadığı söylenebilir.

Araştırmada test edilen hipotezler ve elde edilen sonuçların, Polonya ve Türkiye için hem kültürel hem de ekonomik/ticari ilişkiler ile ilgili önemli çıkarımlar olduğuna inanılmaktadır. Bunun dışında, daha genel olarak, ülkeler arasındaki kültürel ilişkiler konusunda, gerek bilim adamları gerek yöneticiler için çeşitli önerilerde bulunmaktadır.

İlk olarak kültürel açıdan yapılan genellemelerden yola çıkarak, ilk bakışta iki ülke arasında yapılan karşılaştırmada resmin tamamının görülemediğini ifade etmekte fayda vardır. Özellikle Polonya ve Türkiye'ye bakıldığında, dinin en göze çarpıcı faktörlerden biri olduğu görülebilmektedir. Her iki ülkede farklı dinin (İslam ve Hıristiyanlık) ağırlıklı olması, ilk bakışta yanıtıcı izlenime yol açabilmektedir. Araştırmanın sonucu olarak, din faktörünün etik ve sosyal sorumluluk ile ilgili katılımcı görüşlerinde belirleyici etken olmadığı ortaya çıkmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmaların daha fazla ülkeyi içine alarak devam etmesi gerekir.

İkinci olarak daha önceki bazı çalışmalarda, özellikle PRESOR'un birinci boyutuna ("uzun vadeli, yüksek öncelik olarak ahlak") odaklanıldığı ifade edilmektedir. Bu çalışmada ise, özellikle demografik ilişkiler söz konusu olduğunda, PRESOR'un ikinci boyutu ("sadece görev olarak görülen ahlak") üzerinde katılımcılar arasında bir farkın olduğu kaydedilmiştir. Dolayısıyla, etik ve sosyal sorumluluk ile ilgili daha genel ifadeler içeren birinci boyut ile işletmede karşılaşılabilecek pratik durumları ifade eden ikinci boyutu beraber yorumlamakta fayda vardır.

İkinci bulguya paralel olarak, Polonya ve Türkiye'de yüz yüze yapılan görüşmeler sırasında, katılımcılar ölçek ile ilgili önemli yorumlarda bulunmuşlardır. Hem Polonya hem de Türkiye tarafında (fakat ağırlıklı olarak Polonya'da) kullanılan PRESOR,

idealizm ve rölativizm boyutlarına ait ifadelerin fazla genel ve birden fazla farklı anlamaya yol açabileceği ifade edilmiştir. Dolayısıyla, gelecekteki benzer çalışmalarda genel durumları yansıtan ifadeler yerine, daha çok vaka üzerine kurulmuş ifadelerin kullanılmasının daha yararlı olacağı vurgulanmıştır. Polonyalı yöneticiler ile yapılan görüşmelerde, bazı durumlarda etik ve sosyal sorumluluğu birbirinden ayırmak gerektiğine inanılmaktadır. Bunun için, kullanılan ifadelerde de bu iki konunun ayrılmasının ifadelerin doğru olarak anlaşılmasını sağlayacağı ileri sürülmüştür. Yukarıda değinilen yorumları hesaba katarak, etik ve sosyal sorumluluk ile ilgili tek ölçeği farklı ülkelerde kullanılmaktan ziyade, belli ülkelere ve kültürlere göre soruların yeniden tasarlanması daha doğru bir davranış olacaktır. Benzer sonuçlara, örneğin Hofstede'nin kültürel boyutları oluşturma sürecinde de varılmıştır (beşinci boyut ve Uzak Doğu kültürün etkisi).

Üçüncü olarak, bu çalışmada Polonya ve Türkiye'de kurumsal sosyal sorumluluk ve iş ahlakının gelişim dönemlerinin birbirine benzediği ve de bu ülkelerin gelişim süreci boyunca birbirine benzer zorlukları (özellikle ekonomik ve toplumsal açılarından) yaşadıkları ifade edilmiştir. İki ülke arasındaki benzer etik ve sosyal sorumluluk konuları ile görüşler, uygulama kısmında doğrulanmıştır. Bu da, işbirliği yapmayı arzu eden Polonyalı ve Türk işletmeler için önemli bir mesaj içermektedir. Çalışmada, iki ülke arasındaki ticari ve ekonomik ilişkileri pekiştirmek için, üçüncü ülkelerle birlikte işbirliği yapılmasının çok önemli olduğu vurgulanmıştır. Polonya ve Türkiye'nin etik ve sosyal sorumluluk konularında birbirine yakın görüşlerin ortaya çıkmasından dolayı, bu tür işbirliğinin artık daha güçlü bir argüman olarak kullanılması gerektiğine inanılmaktadır. Ahlaki davranışlar ve KSS ile ilgili konularda benzer görüşleri paylaşan ülkelerin, genel olarak dünyaya bakışlarının da benzer olacağı söylenebilir. Dolayısıyla, yöneticiler arasındaki anlayış seviyesinin de yüksek olduğu ve işbirliği açısından bunun kolaylaştırıcı bir rol oynayabileceğine inanılmaktadır. Benzer görüşleri paylaşan yöneticilerin daha uyumlu hareket etmesi, benzer konularda birbirine daha anlayışlı davranması ve kriz durumlarında benzer çözüm yollarını tercih etmesi konusunda daha istikrarlı olabilecekleri varsayılmaktadır. Dolayısıyla, ortak güçlü özellikleri kullanarak üçüncü ülkelerde beraber faaliyet gösterilmesi, Polonya ve Türkiye arasındaki ilişkiler için önemli bir rol oynayabilir.



Bu araştırmada belli başlı sektörler ve iki ülkenin yalnızca en büyük ekonomik, ticari ve kültürel merkezleri (Varşova ve İstanbul) kapsandığı için, daha fazla sektör ve şehir içeren benzer çalışmaların yapılmasında büyük fayda olduğunu ifade etmek gerekir.



## Ek.1: Anket Formu

Sayın Yetkili,

Bu anket Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İşletmecilik Programı kapsamında, tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Anketimiz, PRESOR (etiğin ve sosyal sorumluluğun algılanan rolü) ve idealizm-rölativizm konularını inceleyen önceki çalışmalara dayanılarak hazırlanmıştır.

Anketimiz üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm kişisel bilgileri, ikinci ve üçüncü bölüm anket sorularını içermektedir. Birinci bölüm kapalı ve açık uçlu sorulardan oluşmaktadır. İkinci ve üçüncü bölüm ise, 5li Likert ölçeği (*kesinlikle katılıyorum*'dan *kesinlikle katılmıyorum*'a kadar) kullanılarak hazırlanmıştır.

Sorulara vereceğiniz cevaplar ile toplanacak bilgiler sadece bilimsel amaçlarla bu projede kullanılacak, başka üçüncü kişi ya da kuruluşlara verilmeyecektir.

Katkılarınız ve katılımınız için şimdiden çok teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Marta Hancyk Başar

İletişim bilgileri:

E-mail: [m.hancykbasar@gmail.com](mailto:m.hancykbasar@gmail.com)

Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İşletmecilik, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir

### Bölüm I: Kişisel Bilgiler

Lütfen aşağıdaki ifadeleri size uygun şekilde doldurunuz.

- Cinsiyetiniz?  Kadın  Erkek
- Yaşınız?  30 ve aşağı  31-40  41-50  51 ve üzeri
- Bu işletmede kaç yıldır çalışmaktasınız?  
 3 ve daha az  4-7  8-10  11-15  16-20  21 ve üzeri
- İşletmedeki pozisyonunuz?.....
- En son aldığınız eğitim derecesi?  Lise  Lisans  Yüksek Lisans  Doktora
- Yurt dışında çalışma deneyimi?  Evet  Hayır
- (Yanıtınız evetse) Yurt dışında çalışma süreniz üç yıldan fazla mıydı?  Evet  Hayır

## Bölüm II: Anket Soruları

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi uygun şekilde belirtiniz.

Etik ve Sosyal Sorumlulukla İlgili İfadeler		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1	Kurumsal planlama ve hedef belirlemeye dönük toplantılar ve faaliyetler etik ve sosyal sorumluluk tartışmalarını içermelidir.					
2	Bir firmanın etik ve sosyal sorumluluk anlayışı, onun uzun vadeli karlılığı için esastır.					
3	Bir işletmenin toplam performansı büyük ölçüde onun ne kadar etik ve sosyal açıdan sorumlu olduğuyula tespit edilebilir.					
4	Etik ve sosyal sorumluluk, bir işletmenin hayatta kalması için, kritik bir role sahiptir.					
5	İşletmenin, kâr etmesinin ötesinde sosyal sorumluluğu da söz konusudur.					
6	Sosyal sorumluluk ve karlılık bir arada olabilir.					
7	İyi etik ekseriyetle iyi iş demektir.					
8	Bir işletmenin topyekûn etkinliği için iletişim, etik ve sosyal sorumluluk ile ilgili konularla uğraşp uğraşmamaktan daha önemlidir.					
9	Kuralları esnetmeye veya kurallara uymamaya sebep olsa bile, bir işletmeyi ilgilendiren en önemli husus kâr etmektir.					
10	Eğer işletmenin geleceği tehlikedeysse, etiği ve sosyal sorumluluğu unut gitsin.					
11	Bir işletme için etkinlik ve verimlilik, etik ve sosyal açıdan sorumlu görünüp görünmemesinden çok daha önemlidir.					
12	Eğer hissedarlar mutsuzsa, başka hiç bir şeyin önemi yoktur.					

### Bölüm III: Anket sorular

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi uygun şekilde belirtiniz.

İdealizm ve Rölativizm İle İlgili İfadeler		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1	Bir kişi, eylemlerinin az bile olsa başkalarına kasten zarar vermeyeceğinden kesin olarak emin olmalıdır.					
2	Risk ne kadar küçük olursa olsun, başkalarını riske atmaya asla tolerans gösterilmemelidir.					
3	Başkalarına zarar verme olasılığının varlığı, bir takım çıkarlar elde edilecek olsa bile, daima yanlıştır.					
4	Bir kimse, ne psikolojik ne de fiziksel olarak başka bir kişiye asla zarar vermemeli.					
5	Bir kimse, başka bir kişinin saygınlığını ve saadetini herhangi bir şekilde tehdit edebilecek bir eylemde bulunmamalıdır.					
6	Eğer bir eylemin masum bir kişiye zarar verme ihtimali varsa, bu eylemde bulunulmamalıdır.					
7	İnsanların saygınlığı ve refahı, bir toplumda en önemli kaygı olmalıdır.					
8	Diğer insanların refahını feda etmesi, hiç bir zaman gerekli değildir.					
9	Neyin etik olduğu toplumdaki topluma, durumdan duruma değişir.					
10	Ahlaki standartlar bireysel olarak görülmelidir; bir kişi için etik olan bir diğeri için etik dışı görülebilir.					
11	Farklı ahlak anlayışları “doğru olan” ile karşılaştırılmamalıdır.					
12	Etik olup olmama durumu bireye bağlı olduğundan, herkes için geçerli etğin ne olduğu sorusu asla yanıt bulmaz.					
13	Ahlaki standartlar bir kişinin nasıl davranması gerektiğini gösteren bireysel kurallardır ve başkalarını yargılamak amacıyla kullanılmamalıdır.					
14	Kişilerarası ilişkilerde etik kaygılar/değerlendirmeler o kadar karmaşıktır ki, bireylerin kendi kişisel kurallarını oluşturmalarına izin verilmelidir.					
15	Belirli türde eylemleri engelleyen bir etik durum için katı kurallar oluşturmak, iyi insan ilişkilerin ve intibakin önüne geçebilir.					
16	Yalan söylemeye ilişkin herhangi bir kural oluşturulamaz, bir yalanın söylenip söylenemeyeceği tamamen duruma bağlıdır.					
17	Bir yalanın ahlaki veya ahlak dışı olarak değerlendirilmesi, eylemi çevreleyen koşullara bağlıdır.					

## Kaynakça

### Kitaplar:

Blowfield, M. ve Murray, A. (c2008). *Corporate responsibility. A critical introduction*. Oxford: Oxford University Press

Bryman, A. (2001). *Social research methods*. New York: Oxford University Press

Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3.baskı). London: SAGE Publications Ltd.

Hawkins, D. E. (2006). *Corporate social responsibility. Balancing tomorrow's sustainability and today's profitability*. New York: Palgrave Macmillan

Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival* (3.baskı). USA: McGraw-Hill

Kuş, E. (2007). *Nitel-nitel araştırma teknikleri : sosyal bilimlerde araştırma teknikleri : nicel mi? nitel mi?* (2.baskı). Ankara: Anı Yayıncılık

Minkov, M. (2011). *Cultural differences in a globalizing world*. United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited

Özgener, Ş. (2004). *İş ahlakının temelleri : yönetsel bir yaklaşım* (1.baskı). Ankara : Nobel Yayın Dağıtım

### Çeviri Kitaplar:

Kotler, P. ve Lee, N. (c2005). *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause* (Çev: Sibel Kaçamak), John Wiley & Sons, Inc.

### **Kitaplarda Bölümler/Üniteler:**

Filek, J.(2008).Przyczyny małego zainteresowania ideą CSR w Polsce.*Społeczna odpowiedzialność biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach* (Ed: M. Bąk, P. Kulawczuk, Warszawa: Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym,ss.61-74

Gasparski, W.(2012). Etyka Biznesu. *Biznes, etyka, odpowiedzialność* (Ed: W. Gasparski). Warszawa: Wydawnictwa Profesjonalne PWN, ss.79-88

Kanter, M.E. (2011). How Great Companies Think Differently. *Opposing viewpoints, 2014*, 80-91

Krasiński, M. (2012). Wybrane aspekty różnic kulturowych pomiędzy Polakami i Japończykami wpływające na zarządzanie filiami japońskich przedsiębiorstw w Polsce.*Studia z zarządzania międzykulturowego* (Ed: Ł. Sułkowski, M. Chmielecki). Łódź:SAN

Kurucz, E., Colbert, B., ve Wheeler, D. (2008). The business case for corporate social responsibility. *The Oxford handbook of corporate social responsibility* (Ed: A. Crane; A McWilliams; D.Matten; J.Moon; D.Seigel), ss. 83-112.

Pfeffer, J. ( 2013). Companies Emphasize the Environment over Employees.:*Opposing viewpoints, 2014*, 92-99

Rok, B. (2012). Społeczna odpowiedzialność biznesu. *Biznes, etyka, odpowiedzialność* (Ed: W. Gasparski). Warszawa: Wydawnictwa Profesjonalne PWN, ss. 423-432

Tyburski, W. ve Wiśniewski, R. (2012). Polskie tradycje etyki życia gospodarczego. *Biznes, etyka, odpowiedzialność* (Ed: W. Gasparski). Warszawa: Wydawnictwa Profesjonalne PWN, ss. 366-393

Visser, W. (2010). CSR 2.0: The evolution and revolution of corporate social responsibility. *Responsible business: how to manage a CSR strategy successfully* (Ed: M. Pohl ve N. Tolhurst), Wiley

### **Albümler:**

Akova, A. Ve Akıncı, G. (2014). Polska i Turcja: dwa kraje w jednym zwierciadle. Bir aynada iki ülke: Polonya ve Türkiye (1.baskı). İstanbul: A4 Ofset Matbaacılık San. ve Tic. Ltd. Şti.

### **E-kitaplarda Bölümler/Üniteler:**

Arslan, M. (2012). İş Ahlakı ve Önemi. *İşletmelerde sosyal sorumluluk ve etik* (Ed: Ö. Torlak, F. Dalyan, 1. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını. s.28-55.

Ayman, M. (2013). Kurumsal Sosyal Sorumlulukta Küresel Yaklaşım. *Kurumsal sosyal sorumluluk* (Ed: M.C. Öztürk, 1. baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını. ss.90-111.

Erdemir, E. (2012). İşletme İçine Yönelik İş Ahlakı Konuları. *İşletmelerde sosyal sorumluluk ve etik* (Ed: Ö. Torlak, F. Dalyan, 1. baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, ss. 122-140.

Kırel, Ç. (2012). Örgütlerde Etik Kavramının Önemi. *İşletmelerde sosyal sorumluluk ve etik* (Ed: Ö. Torlak, F. Dalyan, 1. baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, ss. 106-120.

Koç, U. (2013). İş Etiği Programlarının Yönetimi ve İş Etiğinin Kurumsallaşması. *İş etiği* (Ed: N. Tokgöz, 1. baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, ss. 116-129.

Öztürk, M.C. (2013). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Gelişimi. *Kurumsal sosyal sorumluluk* (Ed: M.C. Öztürk, 1. baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, ss. 2-31.

Tokgöz, N. (2013). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Stratejileri. *Kurumsal sosyal sorumluluk* (Ed: M.C. Öztürk, 1. baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, ss.50-71.

Torlak, Ö. (2012). Sorumluluk Kavramları ve İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları. *İşletmelerde sosyal sorumluluk ve etik* (Ed: Ö. Torlak, F. Dalyan, 1. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, ss. 2-25

Torlak, Ö. (2013). Etik, Ahlak ve İş Ahlakı. *İş etiği* (Ed: N. Tokgöz, 1.baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, ss. 2-19.

Torlak, Ö. (2013). İş Ahlakı ve Kapsamı. *İş etiği* (Ed: N. Tokgöz, 1.baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, ss. 52-67.

Torlak, Ö. (2013). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanları. *Kurumsal sosyal sorumluluk* (Ed: M.C. Öztürk, 1.baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, ss. 32-49.

Yaman, F. (2012). İş Ahlakı Açısından Eğitim ve Etik Kodların Önemi. *İşletmelerde sosyal Sorumluluk ve etik* (Ed: Ö. Torlak, F. Dalyan, 1.baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, s.162-177.

#### **Makaleler:**

Aguinis, H. ve Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know about Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38 (4), 932-968

Ararat, M. (2008). A development perspective for „corporate social responsibility”: case of Turkey. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 8(3), 271-285

Axinn, C. N., Blair, M. E., Heorhiadi, A. ve Thach, S. V. (2004). Comparing Ethical Ideologies Across Cultures. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 103-119

Babacan, M. (2011). Economics of philanthropic institutions, regulation and governance in Turkey. *Journal of Economic and Social Research*, 13(2), 61-89

Balı, S. ve Cinel, M. O. (2011). Bir rekabet aracı olarak kurumsal sosyal sorumluluk. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 45-60

Balmer, J.M.T., Fukukawa, K., ve Gray, E.R. (2007). The Nature and Management of Ethical Corporate Identity: A Commentary on Corporate Identity, Corporate Social Responsibility and Ethics. *Journal of Business Ethics*, 76(1), 7-15



- Başar, A.B. ve Başar, M. (2006). Sosyal sorumluluk raporlaması ve Türkiye'deki durum. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 213-230
- Bektaş, Ç. (2015). İşletmelerde iş ahlakı. *Business & Management Studies: An International Journal*, 3(3), 327-363
- Burke, L. ve Logsdon, J.M. (1996). How Corporate Social Responsibility Pays Off. *Long Range Planning*, 29(4), 495-502
- Burke, L. ve Logsdon, J.M. (1996). How Corporate Social Responsibility Pays Off. *Long Range Planning*, 29(4), 495-502
- Burnaz, S., Atakan, M. S., Topcu, Y. I. ve Singhapakdi, A. (2009). An exploratory cross-cultural analysis of marketing ethics: The case of Turkish, Thai, and American businesspeople. *Journal of Business Ethics*, 90(3), 371-382
- Cai, Y., Jo, H. ve Pan, C. (2011). Vice or Virtue? The Impact of Corporate Social Responsibility on Executive Compensation. *Journal of Business Ethics*, 104 (2), 159-173
- Carroll, A. B. (1979). A Three- Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1998). The Four Faces of Corporate Citizenship. *Business & Society Review*, 100-101(1), 1-7
- Carroll, A.B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38 (3), 268-295
- Carroll, A.B., ve Shabana, K.M.( 2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12 (1), 85-105
- Chen, S. X., Hui, N. H., Bond, M. H., Sit, A. Y., Wong, S., Chow, V. S. ve Law, R. W. (2006). Reexamining Personal, Social, and Cultural Influences on Compliance Behavior

in the United States, Poland, and Hong Kon. *The Journal of social psychology*, 146(2), 223-244

Chwiałkowska, A. (2012). Teamwork in a cross-cultural context. Austria, Poland and Turkey comparison. *Journal of Positive Management*, 3(1), 33-49

Costigan, R. D., Insinga, R. C., Kranas, G. ve Ilter, S. S. (2005). Self-ratings of workplace behaviour: Contrasting Russia and Poland with the United States. *International Journal of Management*, 22(3), 341.

Çakmak, Z., Metin, B. A. Ş. Ve Yıldırım, A. G. E. (2012). Gri İlişkisel Analiz ve Uyum Analizi ile Bir İşletmede Karşılaşılan Üretim Hatalarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 123-142

Çalışkan, S. K. ve Soğukpınar, İ. (2008). K× KNN: K-means ve K en yakın komşu yöntemleri ile ağlarda nüfuz tespiti. *EMO Yayınları*, 120-124.

Çarıkçı, İ. H. ve Koyuncu, O. (2010). Bireyci-toplumcu kültür ve girişimcilik eğilimi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (3), 1-18

De Bakker, F. G., Groenewegen, P., ve Den Hond, F. (2005). A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance. *Business & Society*, 44(3), 283-317.

Demirel, H. G. ve Kışman, Z. A. (2014). Kültürlerarası liderlik (Cross-cultural Leadership). *Turkish Studies-International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9 (5), 689-705

DOĞAN, E. (2015). Siyasal reklamlarda Hofstede'nin kültürel boyutlarının kullanımı: 2014 Türkiye Cumhurbaşkanlığı seçimi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi*, 1 (48), 39-65

Eğri, T. ve Sunar, L. (2010). Türkiye'de iş ahlakı çalışmaları: mevcut durum ve yönelimler. *İş Ahlakı Dergisi*, 3 (5), 41-67

- Epstein, E.M. (1989). Business Ethics, Corporate Good Citizenship and the Corporate Social Policy Process: A View for the United States. *Journal of Business Ethics*, 8 (8), 583-595
- Erturan, İ. E. ve Bekar, İ. (2015). Denetçilerin Meslek Etiği Algısının Hofstede'in Kültür Kuramı Işığında Değerlendirmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 85-109
- Etheredge, J. M. (1999). The perceived role of ethics and social responsibility: An alternative scale structure. *Journal of Business Ethics*, 18(1), 51-64
- Forbes, G., Zhang, X., Doroszewicz, K. ve Haas, K. (2009). Relationships between individualism-collectivism, gender, and direct or indirect aggression: A study in China, Poland, and the US. *Aggressive Behavior*, 35(1), 24-30
- Frederick, W. C. (1994). From CSR1 to CSR2 the maturing of business-and-society thought. *Business & Society*, 33(2), 150-164.
- Freeman, R.E. ve Liedtka, J. (1991). Corporate Social Responsibility: A Critical Approach. *Business Horizons*, 34(4), 92-98
- Freeman, R.E. (1994) "The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions", *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409-421
- Freeman, R.E. (2000). Business Ethics at the Millennium. *Business Ethics Quarterly*, 10(01), 169-180
- Garriga, E. VE Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53 (1), 51-71
- Goodpaster, K.E. (1991). Business Ethics and Stakeholder Analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1(1), 53-73
- Gök, S. (2008). İş etiği ile iş ahlakı arasındaki ilişki ve çalışma yaşamında iş etiğini etkileyen faktörler. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(1), 1-19
- Göktan, A. B. ve Günay, G. (2011). Is entrepreneurial cognition culturally bound? A comparative study conducted in Turkey and the United States. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 24(4), 455-470

- Grbac, B. ve Lončarić, D. (2009). Ethics, social responsibility and business performance in a transition economy. *EuroMed Journal of Business*, 4(2), 143-158.
- Hoffman, D. L. ve Franke, G. R. (1986). Correspondence analysis: graphical representation of categorical data in marketing research. *Journal of Marketing Research*, 23 (3), 213-227.
- Hofstede, G. (1983). National cultures in four dimensions: A research-based theory of cultural differences among nations. *International Studies of Management & Organization*, 13(1/2), 46-74
- Hofstede, G. ve Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational dynamics*, 16(4), 5-21
- Hofstede, G. ve McCrae, R. R. (2004). Personality and culture revisited: Linking traits and dimensions of culture. *Cross-cultural research*, 38(1), 52-88.
- Hofstede, G. ve Minkov, M. (2010). Long-versus short-term orientation: new perspectives. *Asia Pacific Business Review*, 16(4), 493-504
- Huntington, S.P. (1993). The clash of civilizations?. *Foreign Affairs*, 72 (3), 22-49
- Ivanickova, M., Mihalcova, B. ve Pruzinsky, M. (2015). The Hofstede model application. *Actual Problems in Economics*, 168, 284-292
- İlhan, S. (2005). İş ahlakı: Kuramsal bir yaklaşım. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 258-275
- Joyner, B. E. ve Payne, D. (2002). Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 297-311
- Kavi, E. (2006). Çocuk istihdamı açısından sosyal sorumluluk standardı. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 51, 271-286
- Kelgökmen, İ.D. (2010). İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir literatür taraması. *Ege Akademik Bakış*, 10(1), 303-318

- Kolman, L., Noorderhaven, N. G., Hofstede, G. ve Dienes, E. (2003). Cross-cultural differences in Central Europe. *Journal of Managerial Psychology*, 18(1), 76-88
- Kołodko, G.W. (2009). A two-thirds of success. Poland's post-communist transformation 1989-2009. *Communist and Post-Communist Studies*, 42, 325-351
- Komor, M. ve Schumann, J. H. (2015). Zróżnicowania kulturowe między Polską a Niemcami według wymiarów kultury Hofstede. *Gospodarka Narodowa*, 1, 83-102
- Lee, M. D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73.
- Levitt, T. (1958). The dangers of social-responsibility. *Harvard Business Review*, 36(5), 41-50.
- Marta, J. K. ve Singhapakdi, A. (2005). Comparing Thai and US businesspeople: Perceived intensity of unethical marketing practices, corporate ethical values, and perceived importance of ethics. *International Marketing Review*, 22(5), 562-577
- McWilliams, A. ve Siegel, D.S. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *The Academy of Management Review*, 26 (1), 117-127
- McWilliams, A., Siegel, D.S., ve Wright, P.M. (2006). Guest editors' Introduction: Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1-18
- Minkov, M. ve Hofstede, G. (2011). The evolution of Hofstede's doctrine. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1), 10-20
- Moura-Leite, R.C. ve Padgett, R.C. (2011). Historical Background of corporate social responsibility. *Social Responsibility Journal*, 7(4), 528-539
- Murat, Y. Ş. ve Şekerler, A. (2009). Trafik kaza verilerinin kümeleme analizi yöntemi ile modellenmesi. *İMO Teknik Dergi*, 20(98), 4759-4777
- Murdoch, A. (2009). How much culture is there in corruption? Some thoughts on transformation-cum-collective culture shock in post-communist Poland. *Journal of Intercultural Management*, 1(1), 42-63

- Murdoch, A. ve Kaciak, E. (2011). Culture shock re-visited: What features of the polish culture most bother expatriates in Poland?. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 27(2), 87-105
- Murningham, M. ve Grant, T. (2013). Corporate Responsibility and The New “Materiality”. *The Corporate Board*, 12-18
- Onay, A. (2003). Kurumsal sosyal sorumluluk. *Kurgu Dergisi*, 20, 101-109
- Öniş, Z. (2009). Beyond the 2001 financial crisis: The political economy of the new phase of neo-liberal restructuring in Turkey. *Review of International Political Economy*, 16 (3), 409-432
- Özekes, S. (2003). Veri madenciliği modelleri ve uygulama alanları. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, 65-82
- Öztürk, E. Ve Öktem, B. (2016). Sosyal sorumluluk raporlamasından beklenen kısa ve uzun dönemli faydaların kurumsal sosyal sorumluluk boyutları çerçevesinde tartışılması. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 18 (özel sayı-1), 133-155
- Park, H., Blenkinsopp, J., Oktem, M. K. ve Omurgonulsen, U. (2008). Cultural orientation and attitudes toward different forms of whistleblowing: A comparison of South Korea, Turkey, and the UK. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 929-939
- Porter, M. L. ve Kramer, M.R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92
- Promislo, M. D., Giacalone, R. A. ve Welch, J. (2012). Consequences of concern: ethics, social responsibility, and well-being. *Business Ethics: A European Review*, 21(2), 209-219.
- Quazi, A. M., ve O'Brien, D. (2000). An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 25(1), 33-51.
- Reidenbach, R. E. ve Robin, D. P. (1991). A conceptual model of corporate moral development. *Journal of Business Ethics*, 10(4), 273-284

- Schwartz, M.S. ve Carroll, A.B. (2003). Corporate Social Responsibility: A Three Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530
- Simmons, R. S., Shafer, W. E. ve Snell, R. S. (2013). Effects of a business ethics elective on Hong Kong undergraduates' attitudes toward corporate ethics and social responsibility. *Business & Society*, 52(4), 558-591
- Singhapakdi, A. (2004). Important factors underlying ethical intentions of students: Implications for marketing education. *Journal of Marketing Education*, 26(3), 261-270
- Singhapakdi, A., Karande, K., Rao, C. P. ve Vitell, S. J. (2001). How important are ethics and social responsibility?-A multinational study of marketing professionals. *European Journal of Marketing*, 35(1/2), 133-153
- Singhapakdi, A., Kraft, K. L., Vitell, S. J. ve Rallapalli, K. C. (1995). The perceived importance of ethics and social responsibility on organizational effectiveness: A survey of marketers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(1), 49-56
- Singhapakdi, A., Vitell, S. J., Rallapalli, K. C. ve Kraft, K. L. (1996). The perceived role of ethics and social responsibility: A scale development. *Journal of Business Ethics*, 15(11), 1131-1140
- Ślęzak-Gładzik, I. (2013). Corporate Social Responsibility (CSR) jako koncepcja porządkująca relacje między biznesem a społeczeństwem. *Modern Management Review*, 18(20 (2)), 113-125
- Søndergaard, M. (1994). Research note: Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications. *Organization studies*, 15(3), 447-456
- Sousa Filho, J.M.de; Wanderley, L.S.O.; Gomez, C.P. ve Farache, F. (2010). Strategic corporate social responsibility management for competitive advantage. *BAR - Brazilian Administration Review*, 7(3), 294-309.
- Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A., ve Martinuzzi, A. (2005). Corporations, stakeholders and sustainable development I: A theoretical exploration of business-society relations. *Journal of Business Ethics*, 61(3), 263-281.

Syper-Jędrzejak, M. (2014). Rozwój idei biznesu społecznie odpowiedzialnego w Polsce. *Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki*, 59-71

Şahin, L. ve Yıldırım, K. (2008). İşletmelerde iş ahlakı uygulamaları için genel çerçeve. *İş Ahlakı Dergisi*, 1(1), 55-66

Todeva, E. (1999). Models for comparative analysis of culture: the case of Poland. *International Journal of Human Resource Management*, 10(4), 606-623

Uzgören, N. (2007). Uyum analizinin teorik esasları ve regresyon analizi ile benzerliğinin grafiksel boyutta karşılaştırılması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18, 1-20.

Velasquez, M. (1996). Why ethics matters: A defense of ethics in business organizations. *Business Ethics Quarterly*, 6(02), 201-222

Velasquez, M. ve Brady, F. N. (1997). Natural law and business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 7(02), 83-107

Vitell, S. J. ve Hidalgo, E. R. (2006). The impact of corporate ethical values and enforcement of ethical codes on the perceived importance of ethics in business: A comparison of US and Spanish managers. *Journal of Business Ethics*, 64(1), 31-43

Vitell, S. J. ve Paolillo, J. G. (2004). A cross-cultural study of the antecedents of the perceived role of ethics and social responsibility. *Business Ethics: A European Review*, 13(2-3), 185-199

Vitell, S. J., Paolillo, J. G. ve Thomas, J. L. (2003). The perceived role of ethics and social responsibility: A study of marketing professionals. *Business Ethics Quarterly*, 13(01), 63-86

Vitell, S. J., Ramos, E. ve Nishihara, C. M. (2010). The role of ethics and social responsibility in organizational success: A Spanish perspective. *Journal of Business Ethics*, 91(4), 467-483



Woldu, H. G., Skuza, A., Dalgic, T. ve Altinbasak, I. (2012). Viewing the cultural value orientations of Austria, Poland, and Turkey through six cultural dimensions: an emphasis on Turkish cultural fit to European Union members. *The Poznan University of Economics Review*, 12(4), 51

Yeşil, S. (2012). Türkiye'nin Ulusal Kültürel Özellikleri ve Yenilikçilik Potansiyeli Arasındaki İlişki Açısından Bir Değerlendirme. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(17), 33-62

Zbierowski, P. (2015). New impulse for European economy? Comparison of entrepreneurship in Turkey and Poland. *Journal of Economics & Management*, 20(A), 73-85

### **Gözden Geçirme:**

Dunne, S. (2007). What is corporate social responsibility now?. *Harvard Business Review*, 7(2) 372-380

### **E- Makaleleri ve Gazete Makaleleri:**

Aktan, C.C. ve Vural İ.Y. (Mayıs 2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk (Uluslararası Kuruluşlar ve Hükümet-Dışı Organizasyonlar Tarafından Sürdürülen Başlıca Girişimler).*Çimento İşveren*, 4-21

Elman, P. (21 Mayıs 2013). Partnerstwo Polski i Turcji: zapełnianie unijnej luki? *Biuletyn, Polski Instytut Spraw Międzynarodowych*, 53 (1029), 1-2. [http://www.pism.pl/files/?id\\_plik=13683](http://www.pism.pl/files/?id_plik=13683)

Friedman, M. (13 Eylül 1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html> (Erişim tarihi: 09.06.2016)

Porter, M. L. ve Kramer, M.R. (Aralık 2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility> (Erişim tarihi: 09.06.2016)

Porter, M.E. ve Kramer, M.R. (Ocak-Şubat 2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value> (Erişim tarihi: 09.06.2016)

Rushe, D. (2 Temmuz 2015).BP set to pay largest environmental fine in US history for Gulf oil spill. *The Guardian*. <http://www.theguardian.com/environment/2015/jul/02/bp-will-pay-largest-environmental-fine-in-us-history-for-gulf-oil-spill> (erişim tarihi: 05.10.2015)

Silverstein, K. (14 Mayıs 2013). Enron. Ethics and Today's Corporate Values. *Forbes*. <http://www.forbes.com/sites/kensilverstein/2013/05/14/enron-ethics-and-todays-corporate-values/#59fc3d587688> (erişim tarihi:29.04.2016)

The International Business Center, In my opinion - Mikael Søndergaard on 'Cultural differences' by Mikael Søndergaard. <http://geert-hofstede.international-business-center.com/Sondergaard.shtml> (erişim tarihi: 05.02.2016)

Visser, W. (2012). Future Trends in CSR. The Next 10 Years. *CSR International Inspiraton Series*, 11

Yeni Nesil KSS Dönemi. *Capital*, Mart 2013, ss.90-98

### **Bildiri Makaleleri:**

Hys, K. ve Hawrysz, L. (2013). CSR in Poland as an Important Foundation of Modern Society. *Active Citizenship by Knowledge Management& Innovation, Management, Knowledge and Learning, International Conference, Zagreb, Croatia (conference paper)*

Miller, C. E. ve Setley, D.M. (2009). Entrepreneurial Attitudes Related to Corporate Social Responsibility. *2009 Global Forum, Business as an Agent of World Benefit*

### **Araştırma Raporları ve Kamu Araştırmaları:**

KPMG, Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2014). *Spoleczna Odpowiedzialność Biznesu: Fakty a Opinie. CSR oczami dużych i średnich firm w Polsce.*

Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği. (2009). *Dünyada ve Türkiye’de iş etiği ve etik yönetimi.* (yazarlar: Arslan, M. ve Berkman, Ü. )

Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği. (2010). *CSR Turkey. Baseline Report.* (yazarlar: Orhaner, B. Ve Doğan, F.)

UNDP, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği, Avrupa Komisyonu (2008). *Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk. Değerlendirme Raporu* (yazarlar: Göcenoğlu, C. Ve Onan, I.)

### **Diğer Raporları:**

GRI (Ekim, 2015). *Sustainability and Reporting Trends in 2025. Preparing for the future. The second Analysis Paper of GRI’s Reporting 2025 Project.*

### **Diğer E-kaynaklar:**

Aspen Institute.  
<http://www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/docs/pubs/BGP%202011-2012%20Global%20Report-small.pdf> (erişim: 29.06.2015)

Centrum Etyki Biznesu (CEBI). <http://www.kozminski.edu.pl/pl/katedry/cebi/cebi/> (erişim tarihi:07.01.2016)

Centrum Strategii i Rozwoju Impact. <http://www.csri.org.pl/> (erişim tarihi:08.01.2016)

CIA World Factbook, Middle East: Turkey. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/tu.html> (erişim tarihi: 10.05.2016)

Communication from the European Commission of 2 July 2002 concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development [COM (2002) 347 final. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=URISERV%3An26034> (erişim tarihi: 18.04.2016).

CSR. Spoleczna Odpowiedzialność Biznesu w Polsce, Ministerstwo Gospodarki. [http://www.mg.gov.pl/files/upload/10892/CSR\\_PL.pdf](http://www.mg.gov.pl/files/upload/10892/CSR_PL.pdf) (erişim tarihi:12.05.2016)

Ethics vs Morals, Diffen. [http://www.diffen.com/difference/Ethics\\_vs\\_Morals](http://www.diffen.com/difference/Ethics_vs_Morals) (erişim tarihi: 10.11.2015)

Etik Değerler Merkezi Derneği, ETİKA 2012 Ödülleri. [http://www.edmer.org/?page\\_id=614](http://www.edmer.org/?page_id=614) (erişim tarihi: 22.01.2016)

eXtensible Business Reporting Language. <https://www.xbrl.org/>

Fundacja Centrum CSR.PL. <http://www.centrumcsr.pl/> (erişim tarihi:08.01.2016)

Fundacja Komunikacji Społecznej. <http://www.fks.org.pl/> (erişim tarihi:08.01.2016)

Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie. <http://www.gpw.pl/> (erişim tarihi:08.01.2016)

Global Reporting Initiative. <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history/Pages/GRI's%20history.aspx> (erişim tarihi:17.04.2016)

GreenEvo, Akcelerator Zielonych Technologii. <http://greenevo.gov.pl/pl/informacje-ogolne/greenevo/> (erişim:08.01.2016)

Informacja o Działaniach Izby, Polsko-Turecka Izba Gospodarcza (Polonya-Türkiye Ticaret Odası). [http://www.ptcoc.eu/o-izbie/dzialania\\_19.html](http://www.ptcoc.eu/o-izbie/dzialania_19.html) (erişim tarihi:04.01.2016)

Instytut Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk (PAN). <http://www.ifispan.pl/> (erişim tarihi:07.01.2016)

International Monetary Fund. IMF-Country Information. <http://www.imf.org/external/country/>

OECD Data. <https://data.oecd.org/>

Polsko-Turecka Grupa Parlamentarna, Współpraca Międzynarodowa Sejmu: <http://orka.sejm.gov.pl/SQL.nsf/skladgr?OpenAgent&105&PL> (erişim tarihi: 01.01.2016)

Portal Promocji Eksportu. <https://turkey.trade.gov.pl/pl/wymiana-handlowa/186364,charakterystyka-obrotow-handlowych-tureji.html> (erişim: 11.05.2016)

Respect Index, Giełda Papierów Wartościowych.  
[http://www.odpowiedzialni.gpw.pl/opis\\_projektu](http://www.odpowiedzialni.gpw.pl/opis_projektu) (erişim tarihi:08.01.2016)

Social Accountability International. <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pageId=1546> (erişim tarihi:17.04.2016)

Spoleczna Odpowiedzialnoş Przedsiğbiorstw, Ministerstwo Energii.  
<http://www.me.gov.pl/node/10892> (erişim:08.01.2016)

Struktura narodowo-etniczna, językowa i wyznaniowa ludności-NSP 2011.  
[file:///C:/Users/lenovo/Downloads/struktura\\_narodowo-etniczna%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/lenovo/Downloads/struktura_narodowo-etniczna%20(1).pdf) (erişim tarihi:10.05.2016)

The Hofstede Centre. <https://geert-hofstede.com/countries.html>

The Nielsen Company. <http://www.nielsen.com/us/en/press-room/2014/global-consumers-are-willing-to-put-their-money-where-their-heart-is.html> (erişim tarihi: 10.06.2015)

The World Bank. <http://www.worldbank.org/>

Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği, Hakkımızda.  
<http://kssd.org/hakkimizda/> (erişim tarihi: 27.01.2016)

Türkiye-Polonya İlişkileri, Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı.  
<http://www.mfa.gov.tr/-turkiye-polonya-siyasi-iliskileri.tr.mfa> (erişim tarihi:30.12.2015)

Visegrad Group. <http://www.visegradgroup.eu/>

Wizja zrównoważonego rozwoju dla polskiego biznesu 2050 (Pdf).  
<http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/03/Wizja-2050.pdf> (erişim tarihi:07.04.2016)

World Business Council for Sustainable Development, Corporate Social Responsibility (CSR). <http://www.wbcsd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx> (erişim tarihi: 1.10.2015)