

**T.C.**  
**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARINA YÖNELİK  
ALGI İLE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
DÜZCE İLİNDEKİ KOBİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**MURAT ÜSTÜNEL**

**Düzce**  
**Aralık, 2016**



**T.C.**  
**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARINA YÖNELİK  
ALGI İLE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
DÜZCE İLİNDEKİ KOBİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Murat ÜSTÜNEL**

**Danışman: Doç. Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ**

**Düzce**

**Aralık, 2016**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE,**

Murat ÜSTÜNEL'e ait "SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARINA YÖNELİK ALGI İLE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ: DÜZCE İLİNDEKİ KOBİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA" adlı çalışma jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında oy birliği ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Orhan BATMAN

Üye: Doç. Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ

Üye: Yrd. Doç. Dr. Faruk Kerem ŞENTÜRK

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof. Dr. Mehmet Selami YILDIZ

**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü**

23/12/2016

## ÖZET

# SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARINA YÖNELİK ALGI İLE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ: DÜZCE İLİNDEKİ KOBİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Murat ÜSTÜNEL**

**Yüksek Lisans Tezi**

**İşletme Anabilim Dalı Tez Danışmanı:**

**Doç. Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ,**

**Aralık, 2016, 206, Sayfa**

Bu çalışmanın amacı Düzce’de faaliyet gösteren KOBİ’lerin Sosyal Sorumluluk uygulamalarına yönelik algıları ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Çalışmanın alt amacı ise işletmelerin sosyal sorumluluk algılarını ortaya koymaktır. Bu amaçlar çerçevesinde Düzce’de faaliyet göstermekte olan ve KOBİ niteliği taşıyan 190 işletme araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmada nicel araştırma yöntemi çerçevesinde anket tekniğinden yararlanarak veriler toplanmıştır. Araştırma verileri, ifade edilen 190 KOBİ işletmesinden birer üst düzey yönetici olmak kaydıyla onlardan elde edilmiştir. Araştırma sonucunda katılımcıların sosyal sorumluluk ve işletme performansı boyutlarına yönelik yüksek düzeyde algıları olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte değişkenler arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilerin olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, başarılı bir performans değerlemesi için işletme yöneticilerinin sosyal sorumluluk uygulamalarını ciddiye almaları ve bu yöndeki yatırımlarını artırmaları gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Sosyal Sorumluluk, Performans, Performans Değerlendirme, KOBİ, Düzce.

**ABSTRACT****RELATIONSHIP BETWEEN THE PERCEPTION OF SOCIAL  
RESPONSIBILITY PRACTICES AND PERFORMANCE: A STUDY ON  
SMEs in DUZCE****Murat ÜSTÜNEL****MASTER THESIS****Business Department Supervisor:****DOÇ. Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ****DECEMBER, 2016, 206, Pages**

The purpose of this study is to determine the relationship between perception of social responsibility practices with business performance with respect to SMEs which operates in Duzce. The sub-goal of this study is to identify the perceptions of social responsibility of enterprises. In this context, 190 enterprises which have characteristics of SMEs were included in research. Quantitative research method is preferred and data obtained via survey technique. Surveys are distributed to SMEs and one top manager from all of the businesses participated the research. According to the results, participants have high level of perception related to dimensions of social responsibility and business performance. Also, it is revealed that there are positive and significant correlations between variables. Besides, enterprise managers should consider social responsibility practices and need to increase their investments in this direction for a successful performance appraisal.

**Anahtar Kelimeler:** Social Responsibility, Performance, Performance Evaluation, KOBİ, Duzce.

*Eğitim Hayatım Süresince Emęini Esirgemeyenlere...*

## TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın her aşamasında bilgi, eleştiri ve önerileriyle beni yönlendiren değerli hocalarımdan danışmanım Sayın Doç. Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ hocama anlayış ve rehberliği için en derin teşekkürlerimi sunarım. Araştırma modelinin belirlenmesinde, araştırma verilerinin analizi aşamalarında ve literatürün oluşturulmasında önemli katkılar sağlayarak yardımlarını esirgemeyen Sayın Doç. Dr. Muammer MESCİ hocama teşekkürlerimi bir borç bilirim. Araştırmaya gerekli olan bütün son düzenlemleri değerli vaktini ayrıntılı şekilde harcayarak desteğini esirgemeyen Sayın Yrd. Doç. Dr. Faruk Kerem ŞENTÜRK hocama teşekkürlerimi bir borç bilirim. Araştırmanın gerçekleştirilmesinde ve verilerin toplanmasında gerekli izni veren KOBİ üst yöneticilerine gösterdikleri ilgiden dolayı teşekkür ederim. Yüksek lisans eğitimim süresince görüş ve isteklerimizi dikkate alan değerli Anabilim Dalı Başkanımız, Sayın Prof. Dr. Kahraman ÇATI hocama teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca gösterdiği yakın ilgi ve yardımlarından dolayı Prof. Dr. Mehmet Selami YILDIZ, Prof. Dr. İzzet KILINÇ ve Doç. Dr. Zafer AKBAŞ kıymetli hocalarıma, memur ve araştırma görevlisi hizmetlerini gerçekleştiriyor olan benim için çok değerli ağabeylerime, arkadaşlarıma ve son olarak her zaman yanımda olan gerekli tüm maddi ve manevi desteği sağlayan annem, babam ve kardeşlerime teşekkür ederim.

**Bu tez, Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü tarafından 2016.08.05.455 nolu proje ile desteklenmiştir.** Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğüne vermiş olduğu katkılardan dolayı teşekkürlerimi sunarım.

**Murat ÜSTÜNEL**



## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iii</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>v</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vi</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xii</b>
<b>BÖLÜM 1</b> .....	<b>1</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Araştırmanın Konusu .....	1
1.2. Araştırmanın Problemi .....	2
1.3. Araştırmanın Amacı .....	3
1.4. Araştırmanın Önemi .....	3
1.5. Araştırmanın Sayıltıları .....	4
1.6. Kısaltmalar .....	5
<b>BÖLÜM 2</b> .....	<b>6</b>
<b>LİTERATÜR</b> .....	<b>6</b>
2.1. SOSYAL SORUMLULUK .....	6
2.1.1. Sorumluluk Kavramı ve Tanımı .....	6
2.1.1.1. Sorumluluğun Türleri .....	7
2.1.1.1.1. Bireysel Sorumluluk.....	7
2.1.1.1.2. Sosyal Sorumluluk .....	8
2.1.1.1.3. Örgütsel Sorumluluk .....	9
2.2.2. Sosyal Sorumluluk Kavramının Tanımı ve Kapsamı .....	10
2.2.2.1. Sosyal Sorumluluk Kavramının Amacı .....	12

2.2.2.2. Sosyal Sorumluluk Kavramının Önemi.....	13
2.2.2.3. Sosyal Sorumluluk Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	16
2.2.3. Sosyal Sorumluluğu Açıklamaya İlişkin Temel Görüşler.....	20
2.2.3.1. Klasik Görüş .....	20
2.2.3.3. Modern Görüş.....	23
2.2.4. Sosyal Sorumluluk Modelleri.....	24
2.2.4.1. Sosyal Sorumluluk Alanlarının Sınıflandırılması Modeli .....	24
2.2.4.2. Ackerman'ın Sosyal Duyarlılık Modeli.....	25
2.2.4.3. Preston ve Post Modeli .....	26
2.2.4.4. Zenisek Sosyal Performans Modeli .....	27
2.2.4.5. Davis'in Sosyal Sorumluluk Modeli .....	28
2.2.5. İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Kavramı.....	29
2.2.6. İşletmelerde Sosyal Sorumluluğun Ortaya Çıkış Nedenleri.....	31
2.2.6.1. Sosyal Zorunluluk.....	33
2.2.6.2. Sosyal Tepki .....	34
2.2.6.3. Sosyal Duyarlılık .....	34
2.2.7. İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Boyutları .....	35
2.2.7.1. İşletmelerin Ekonomik Sorumlulukları .....	37
2.2.7.2. İşletmelerin Hukuki Sorumlulukları .....	38
2.2.7.3. İşletmelerin Ahlaki Sorumlulukları .....	39
2.2.7.4. İşletmelerin Gönüllü (Hayırsever) Sorumlulukları.....	40
2.2.8. İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Alanları .....	42
2.2.8.1. İşletmelerin Çalışanlarına Karşı Sosyal Sorumlulukları.....	44
2.2.8.3. İşletmelerin Müşterilerine Karşı Sosyal Sorumlulukları .....	45
2.2.8.2. İşletmelerin Hissedarlarına Yönelik Sosyal Sorumlulukları .....	47

2.2.8.5. İşletmelerin Doğaya ve Çevreye Karşı Sosyal Sorumlulukları .....	47
2.2.8.6. İşletmelerin Devlete Karşı Sosyal Sorumlulukları .....	49
2.1.8.7. İşletmelerin Tedarikçilere Karşı Sosyal Sorumlulukları .....	50
2.1.8.8. İşletmelerin Rakiplere Karşı Sosyal Sorumlulukları .....	50
2.1.8.4. İşletmelerin Topluma Karşı Sosyal Sorumlulukları .....	51
2.2.9. Sosyal Sorumluluğun İşletmelere Faydaları.....	52
2.2.9.1. Finansal Performansın İyileşmesi.....	55
2.2.9.2. Operasyon Maaliyetlerinde Azalış .....	55
2.2.9.3. Marka İmaj ve İtibar Gelişimi .....	55
2.2.9.4. Satış ve Müşteri Bağlılığı Artışı .....	56
2.2.9.5. Verimlilik ve Kalite Artışı .....	56
2.2.9.6. Vasıflı İşgücünü Tutma ve Cezbetme.....	57
2.2.10. Sosyal Sorumluluğun İşletmelere Sağladığı Dezavantajlar .....	57
2.2.11. Sosyal Sorumluluk Uygulamalarına İlişkin Örnekler .....	58
2.2.11.1. Dünya'dan Örnekler .....	59
2.2.11.2. Türkiye'den Örnekler .....	61
2.2.12. Türkiye'deki Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Değerlendirilmesi.....	66
2.2. İŞLETME PERFORMANSI .....	69
2.2.1. Performans Kavramı.....	72
2.2.2. Performans Değerlendirme Kavramı.....	77
2.2.3. Performans Değerleme Teknikleri .....	80
2.2.4. Dengeli Ölçüm Kartı (Balanced Scorecard).....	85
2.2.5. Dengeli Ölçüm Kartı (Balanced Scorecard(BSC) - DÖK) Boyutları .....	87
2.2.5.1. Finansal Boyut .....	89
2.2.5.2. Müşteri Boyutu .....	90

2.2.5.3. Öğrenme ve Gelişim Boyutu .....	91
2.2.5.4. İç Süreçler Boyutu .....	92
2.2.6. Dengeli Ölçüm Kartı'nın Dünyada ve Türkiyede Uygulama Örnekleri .....	93
2.2.6.1. Dünyadan Örnekler.....	94
2.2.6.2. Türkiyeden Örnekler.....	98
<b>BÖLÜM 3.....</b>	<b>102</b>
<b>ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....</b>	<b>102</b>
3.1. Araştırma Modeli .....	102
3.2. Evren ve Örneklem .....	105
3.3. Veri Toplama Araçları .....	105
3.4. Verilerin Toplanması .....	107
3.5. Verilerin Analizi.....	108
<b>BÖLÜM 4.....</b>	<b>110</b>
<b>ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI .....</b>	<b>110</b>
4.1. Geri Dönen Anket Formlarının Genel Değerlendirilmesi.....	110
4.2. Demografik Bulgular .....	111
4.3. Sosyal Sorumluluk Faktör Analizi .....	115
4.4. İşletme Performansı Faktör Analizi .....	120
4.5. Sosyal Sorumluluk ve İşletme Performansı Normallik Testi.....	122
4.6. Sosyal Sorumluluk ve İşletme Performansı Boyutlarının Ortalamaları, Standart Sapma Değerleri ve Alfa Değerleri.....	125
4.7. Demografik Verilere Göre Farklılık Analizleri.....	126
4.7.1. Cinsiyet.....	126
4.7.2. Medeni Durum .....	128
4.7.3. Çalışan Sayısı .....	129

4.7.4. Çalışma Süresi.....	132
4.7.5. Faaliyet Süresi .....	135
4.7.6. Korelasyon Analizi.....	138
<b>BÖLÜM 5.....</b>	<b>147</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>147</b>
5.1. Sonuçlar .....	147
5.2. Öneriler .....	160
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>163</b>
<b>EK-1: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU.....</b>	<b>189</b>

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Anket Formlarının Dağıtım Şekline Göre Dönüş Oranları.....	110
Tablo 2. Demografik Yapı ile İlgili Sonuçlar (s=190).....	111
Tablo 3. Sosyal Sorumluluk Faktör Analizi Tablosu.....	117
Tablo 4. İşletme Performansı Faktör Analizi Tablosu.....	120
Tablo 5. Sosyal Sorumluluk Normallik Testi .....	123
Tablo 6. İşletme Performansı Normallik Testi.....	124
Tablo 7. Sosyal Sorumluluk ve İşletme Performansı Boyutlarının Ortalamaları, Standart Sapma Değerleri ve Alfa Değerleri .....	125
Tablo 8. Mann Whitney U-Cinsiyet.....	127
Tablo 9. Mann Whitney U-Medeni Durum.....	129
Tablo 10. Çalışan Sayısı ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin Kruskal-Wallis Sonuçları .....	130
Tablo 11. Çalışma Süresi ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin Kruskal-Wallis Sonuçları .....	133
Tablo 12. Faaliyet Süresi ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin Kruskal-Wallis Sonuçları .....	136
Tablo 13. Değişkenlerin(faktörler) Korelasyon Analizi Tablosu .....	140
Tablo 14. Hipotezlerin Kabul ve Rededilmesi.....	146

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İşletmenin Paydaşları .....	30
Şekil 2. Sosyal Sorumluluk Pramidi .....	36
Şekil 3. İş Döngüsü Yaklaşımına Göre İşletme ve Sorumlulukları .....	43
Şekil 4. DÖK Boyutları.....	88
Şekil 5. Araştırma Modeli.....	102



# BÖLÜM 1

## GİRİŞ

Bu araştırmanın giriş bölümünde, araştırmanın konusu, problemi, amacı, önemi, sayıltılarına yer verilmektedir.

### 1.1. Araştırmanın Konusu

Geçmişte işletmeler sadece kar amacı güden ve tek hedefi mümkün olduğunca yüksek kar elde ederek, sahiplerini memnun etmek olan kuruluşlar olarak görülürken, gelenen süreçte ise işletmelerin toplumun iradesi çerçevesinde var oldukları ve işletmelerin toplumda ahlaki bir misyon üstlenmeleri görüşü hakim olmuştur. Toplumda yaşanan sosyal değişimle beraber toplumun işletmelerden beklentileri de değişmiştir. Toplum işletmelerden, mal ve hizmet üretmelerinin dışında çeşitli sosyal gereksinimleri de karşılamalarını bekler hale gelmiştir. Bunun yanında firmalar da, artık çalışanlarına, müşterilerine, topluma ve çevreye karşı sorumlu oldukları ölçüde rekabet üstünlüğü elde edeceklerini bilmektedirler. Bu doğrultuda toplum, kurum ve kuruluşlardan toplumun refahının artmasına, yaşamı kolaylaştıracak mal ve hizmetler üretmesine, kamuya karşı olan sorumluluklarını yerine getirmelerine, içinde bulunulan çevrenin korunmasına, doğal kaynakların özenle kullanılmasına, iş ahlakı kurallarına uyulmasına, istihdam oluşturulmasına, insan hakları ve demokrasinin gelişmesine vb. davranışlara uygun hareket etmesini beklemektedir. Hatta bu konularla ilgili toplum baskısı da artmaktadır. Bu beklentiler karşısında kurum ve kuruluşlar da kar etmenin ötesinde toplumun gelişmesine katkıda bulunabilmek, toplumda imaj ve itibar sağlayabilmek, varlıklarını uzun sürede sürdürebilmek, benzeri gerekçelerle sosyal sorumluluk anlayışını benimseyerek tüm bunları bir yönetim stratejisi haline getirmektedirler. Bu yüzden de işletmeler toplumsal sorunların sosyal sorumluluk anlayışı içinde çözülmesine ve toplumun refah düzeyinin artmasına yönelik sosyal sorumluluk kampanyalarına girişmektedirler. Bu girişimlerini genellikle Sivil Toplum Kuruluşları (STK) ile gerçekleştiren kurum ve kuruluşlar, bu kampanyalara sosyal sorumluluk anlayışı güderek tüm giderleri karşılayarak katılmaktadırlar. Kurum ve kuruluşların sosyal sorumluluk anlayışları sayesinde toplumsal sorunların çözümü, toplumun



bilinçlenmesi, toplumsal refahın artması, toplumun sosyo-kültürel bakımdan gelişmesi ve performanslarına katkıları söz konusu olmaktadır. Bu araştırmanın konusu da sosyal sorumluluk anlamındaki bu anlayışın, işletmelerin performanslarını nasıl etkilediği ve bu doğrultuda davranışlarını ortaya koymaya yöneliktir. Bu bağlamda genel bir çerçeve içinde araştırmanın konusu, Düzce'deki 190 KOBİ niteliğindeki işletmenin yöneticilerinin sosyal sorumluluğa ilişkin yaklaşım ve tutumlarına yönelik olarak sosyal sorumluluk projelerine katkılarının değerlendirilmesi ile bu konuların işletmelerin performanslarına katkılarının olup olmadığının tespiti, katkıları var ise ne derecede olduğudur.

Bu amaçla KOBİ niteliğindeki işletmelerin yöneticilerine konu ile ilgili (sosyal sorumluluk ve performansla) sorular yöneltilmiş ve elde edilen cevapların değerlendirilmesi sonucunda değerlemelerde bulunulmuştur. Bu çalışmada, Düzce ilinde faaliyet gösteren 190 KOBİ işletme yöneticilerinin görüşleri temel alınmıştır.

### **1.2. Araştırmanın Problemi**

Araştırmanın problemine ilişkin cevap aranan dört temel soru şunlardır;

1. Düzce'deki KOBİ işletmelerinin, sosyal sorumluluk kavramına bakış açıları nasıldır?
2. Düzce'deki KOBİ işletmeleri, kendi işletmelerinin performansını nasıl değerlendiriyorlar?
3. Düzce'deki KOBİ işletmelerinin, sosyal sorumluluk algıları ile işletme performansları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. Düzce'deki KOBİ işletmelerinin, sosyal sorumluluk ve işletme performansına yönelik algıları demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?

Genel olarak araştırmada; sosyal sorumluluk kapsamındaki uygulamaların işletmelere performans yönünden katkıları var mı?, katkıları varsa; bu sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmelere performans yönünden katkıları nasıldır?, sorularının yanıtları aranmaya çalışılacaktır.

### 1.3. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, Düzce’de faaliyet gösteren KOBİ niteliğindeki işletmelerin sosyal sorumluluk uygulamalarına yönelik algıları ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Düzce ilinde faaliyet gösteren KOBİ niteliğindeki işletmelerin içerisinde yönetici pozisyonunda bulunan kişiler üzerinde yapılan araştırmada, bu işletmelerin sosyal sorumluluk projelerini uygulama durumları ve bu projeleri uygulayan işletmelerin performansına katkısı olup olmadığı incelenmiştir. Ayrıca araştırma değişkenleri olan sosyal sorumluluğun; ekonomik, ahlaki, hukuki, gönüllü yönlü boyutları ve performansa konu olan DÖK’ün finansal, müşteri, içsel süreçler, öğrenme ve gelişme boyutlarına ilişkin yargıların katılımcıların bireysel ve kurumsal özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenecektir.

### 1.4. Araştırmanın Önemi

Bu çalışmayla ortaya çıkacak olan, gerçekleşmiş sosyal sorumluluk projeleri ve bununla beraber gelen sorunlar, performansa karşı ortaya atılan öneriler, bundan sonra yapılacak çalışmalara da yol gösterebilecektir. Bu araştırmayı önemli kılan konu, ülkemizde bu konudaki araştırmaların az olması ve bu konuya katkı sağlamasıdır. Diğer bir nokta olarak sosyal sorumluluk sahibi olan işletmelerin, performanslarına katkı sağlama yönünden rehber olması için önemlidir.

İşletmelerin sosyal sorumlulukları denildiğinde ilk hatırlanan, toplumsal sorunlara yönelik çözümler ve kampanyalar olmaktadır. Oysa sosyal sorumluluklar, yalnızca işletme dışı çevreleri değil işletme içi tarafları da kapsamaktadır. Bu bağlamda, işletmenin iç yapısını ilgilendiren performans yönünden sosyal sorumluluk uygulamaları da önem kazanmaktadır. Sosyal sorumlulukların işletme yöneticilerince algılanması farklılık gösterebilmektedir. Kimi işletmeler bu sorumlulukları maddi olanaklar ile sosyal imkânların yerine getirilerek iyileştirilmesi olarak görürken, kimi işletmeler de maddi iyileştirmelerin yeterli olmayacağını ve performans yönünden değerlemenin gerekliliği kanaatindedir. Sosyal sorumlulukların uygulanma düzeyleri, performans yönünden bu araştırmanın önemini ortaya koymaktadır. Bu sayede

toplum refahını arttırmaya yönelik çalışmaların sayısı ve projelerin yapılış kaliteleri her geçen gün hızla artacaktır.

### **1.5. Araştırmanın Sayıtları**

Bu çalışma, Düzce Ticaret ve Sanayi Odası aracılığı ile Düzce ilinde faaliyet gösteren 210 KOBİ'nin tespiti ile söz konusu işletmelerin yöneticilerine uygulanmak istenmiştir. Böylece, toplam geri dönen 190 ankete göre anketi cevaplandıran yöneticilerin görüşlerini içtenlikle yansıtacağı ve bu araştırmanın amacına uygun sonuçların bu görüşler sonucunda ortaya koyulacağı varsayılmıştır. Ayrıca veri toplama aracı olan anketin, tüm öğrenilmesi istenen unsurları kapsadığı ve istenilen görüşleri ortaya çıkaracak nitelikte olduğu varsayılmaktadır. Anketi cevaplandıran işletme yöneticilerinin görüşlerini içtenlikle yansıtacağı varsayılmıştır.

Araştırma Düzce ilinde faaliyet gösteren Düzce Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı KOBİ niteliğinde olan sanayi işletmeleri yöneticilerinin görüşleri ile sınırlıdır. Araştırmanın ana kütesini Düzce ilinde faaliyet gösteren Düzce Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı 210 işletme yöneticisi oluşturmaktadır. Anket tekniği ile yöneticilerden elde edilen bilgiler geliştirilen anket formundaki sorularla sınırlandırılmıştır.

Araştırma sosyal sorumluluk kapsamındaki uygulamalara yönelik algı ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemek için Düzce'deki 190 KOBİ işletmesi yöneticilerine yapılmıştır. Bu yüzden örneklemeden elde edilen bulgular, sadece Düzce'de uygulanan sosyal sorumluluk kapsamındaki projelere yönelik algı ile işletmelerin performanslarına olan katkılarını araştırmakla sınırlı kalmıştır.

Araştırma için gerekli olan veriler anket tekniğiyle elde edilmiştir. Anketi yanıtlayacak olan işverenlere ulaşma güçlüğü anketin yüz yüze gerçekleştirilmesini kısıtlamıştır. Bu sebeple anketlerin küçük bir kısmı e-posta yolu ile değerlendirilmeye alınmıştır. Sosyal sorumluluk üzerine yapılan benzeri araştırmalarda çalışanların cevapları dikkate alınmıştır. Bu araştırmanın hedef kitlesi işveren yöneticileri olduğundan işletme yöneticilerine ulaşmak kolay olmamaktadır. Bu sebeplerde araştırmanın sınırlılıklarından sayılmaktadır.

## 1.6. Kısaltmalar

BSC: Balanced Scorecard

DÖK: Dengeli Ölçüm Kartı

KOBİ: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme

STK: Sivil Toplum Kuruluşları



## BÖLÜM 2

### LİTERATÜR

#### 2.1. SOSYAL SORUMLULUK

##### 2.1.1. Sorumluluk Kavramı ve Tanımı

Sosyal sorumluluk kavramına giriş yapmadan önce, ‘sorumluluk’ kavramının açıklanması gerekmektedir. Sorumluluk kişiden kişiye veya olaydan olaya değişime açık bir kavramdır. Sorumluluk bazı kişiler için zorlama ile gerçekleştirilen bir olgu eylemi iken, bazı kişiler içinse gerçekleştirildiği takdirde mutluluk hissi veren bir görev olabilmektedir (Şimşek, 2010: 4).

Kavram olarak sorumluluğun bütün dönemlerde geçerli sayılabilecek bir tanımını vermek oldukça güçtür. Çünkü görev, yetki ve sorumluluk birlikte işleyen kavramlar olarak görülmekte ve bunların etkileşimlerine göre sorumluluk artıp azalmaktadır. Ayrıca içinde bulunan zaman, toplum ve coğrafi yapıya göre sorumluluk anlayışı değişik şekillerde anlaşılabilmektedir. Bundan dolayı birçok etkene bağlı olarak kavramın anlamı değiştiği için net olarak bir tanımda bulunulması zorlaşmaktadır. Ancak bu zorluğa rağmen literatürde çok sayıda tanım bulunmaktadır. Bu yüzden sorumluluk kavramının birçok farklı tanımları yapılmaktadır. Bu tanımlarda Türk Dil Kurumu sorumluluğu, ‘Kişinin kendi davranışlarını veya kendi yetki alanı içine giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi, sorum, mesuliyet almasıdır’ olarak tanımlamıştır (Web 1, 2015).

Sorumluluk, insanların belirlenmiş davranışlarda bulunması ve oluşturulmuş düzenleyici kurallara uyması zorunluluğudur (Taymaz, 2000). Sorumluluk; özgür ve akıllı olan kimsenin karar ve davranışlarından doğan sonuçlara katlanması, yaptırımlara konu edilmesi şeklinde ifade edilebilir (Karaismailoğlu, 2006: 7). Sorumluluk, belirlenen bir görevi yerine getirmek için yöneticilerin uymak zorunda olduğu birtakım davranış üstlenme şeklidir (Diken, 1998). Sorumluluk anlayışı, toplum ve işletmeler arasında anlayış yönünden farklılık göstermesine rağmen genel anlamda topluma karşı yüklenen sorumluluklardan dolayı hesap verme anlayışı olarak da değerlendirilebilir (Güneş ve Otlı, 2003: 108). Benzer şekilde örgütlerin de

birtakım çeşitli sorumlulukları olduğu ve tüm faaliyetlerini sosyal sorumluluk bilinci içerisinde gerçekleştirmeleri gerektiği savunulmaktadır (Küskü ve Erçek, 2000: 80). İşletmelerin, endüstrileşme sürecindeki katkılarının yüksek seviyelere ulaşması, toplum içindeki rollerinin daha ayrıntılı olarak incelenmesine yol açmış ve bu yönelişin sonucunda işletmelerin sorumluluğu kavramı ortaya çıkmıştır (Erden, 1987).

Sorumluluk anlayışı içinde bulunulması, etraftan menfaat beklemeksizin gönüllü olarak yapılan davranışsal bir eylemdir. Toplumun refah seviyesini yükseltme amacı ile zarar vermeden yapılan faaliyetler, sosyal sorumluluğun ana düşüncesidir. Faaliyetleri sonucunda üretilen ve bu kazanımını eğitim, doğal çevrenin korunması, sağlık gibi konularda harcayan işletmeler itibar kazanımı kadar, sürekli değişen ve zorlaşan rekabet ortamında ayakta kalabilmek adına bir güç de kazanmış olacaktırlar. Bu nedenle, tüm çevresine sorumlu bir şekilde duyarlı davranan işletmeler, müşterilerinin bilincinde olumlu tavır sergileme amacıyla sorumluluk çalışmalarında bulunmaktadır (Yılmaz, 2006: 7).

### **2.1.1.1. Sorumluluğun Türleri**

Sorumluluk kavramını, insanın toplum içinde yaşaması ve toplumla bir bütün içinde etkileşim halinde olması itibarıyla bireysel, sosyal ve örgütsel açıdan incelemek gerekmektedir. Bu bölümde sorumluluğun ifade edilen bu üç türü açıklanmaktadır.

#### **2.1.1.1.1. Bireysel Sorumluluk**

Kişiler öncelikle kendilerine karşı sorumludurlar. Kişinin kendisine karşı olan bu sorumluluk, sahibi olduğu tüm maddi ve manevi unsurları, doğru, zamanında ve yerine uygun kullanmasını gerektirir (Torlak, 2003: 18-19). İnsanların önce kendisi için yapması gereken birtakım görevleri vardır. Bireyler bedensel, akli, ruhsal ve sosyolojik sağlıklarını en iyi şekilde muhafaza etmek zorundadırlar. Kişilerin sağlık durumunu iyi seviyelerde tutmak için bedenlerine özen göstermek, zihnini geliştirmek için kendini eğitmek, kültür faaliyetlerine katılmak gereklilikleri vardır (Yemişçi, 2010: 97).

Diğer bir ifade ile bireysel sorumluluk, kişinin yaşadığı ortama tüm şekliyle ayak uydurması, kendine verilen görevleri uygun olan şekliyle gerçekleştirmesi, kendisi dışındaki diğer bireylerin haklarına saygı göstermesi ve eylemlerinin oluşan sonuçlara sahip çıkabilmesi olarak tanımlanmaktadır (Gürüz, 2006: 145).

Bireysel sorumluluk iki farklı şekilde karşımıza çıkmaktadır. Bunlar (Torlak, 2003: 18-19);

1.İç sorumluluk (ahlaki sorumluluk)

2.Dış sorumluluk (objektif sorumluluk), olarak ifade edilmektedir.

İç sorumluluk, kişinin birey olarak vicdanı karşısında duyduğu sorumluluktur. Vicdan, iyi ile kötünün birbirinden ayrılabilmesi gücüdür. Vicdan, kişiyi hem ahlaki davranışlarda tutarsızlıklardan kurtarır, hem de dışarıdan bir etki olmadan da ahlaki davranılmasını bize sağlar (Güngör, 1995: 57). Kişiler iç sorumluluklarını yerine getirmedikleri takdirde; kanun ya da toplum önünde suçlu olarak görülmeseler dahi vicdanları karşısında ahlaki açıdan sorumlu tutulurlar. Dış sorumluluk ise kişinin dış çevresine karşı sorumluluklarıdır. Kişi davranışlarının diğer insanları ve onların çevrelerini etkilediği düşüncesiyle hareket etmelidir. Kişiler dış sorumluluklarını yerine getirmediklerinde toplum tarafından hatta kanuni açıdan çeşitli yaptırımlarla karşılaşmaktadırlar. Bu yüzden toplumla özdeşleşmiş kişi ve kurumlar sorumluluklarının daha fazla bilincinde olmak zorundadır. Bundan dolayı toplumun aynası olan kişi ve kişileştirilmiş işletmelerin üzerindeki sosyal kontrol daha da artış göstermektedir (Karaismailoğlu, 2006: 8).

#### **2.1.1.1.2. Sosyal Sorumluluk**

Sorumlulukların kişinin etrafını kaplamaya başladığı nokta sosyal sorumluluğun ortaya çıkışı varsayılmaktadır (Torlak, 2003: 21). Sosyal sorumluluk, kişinin gerçekleştirdiği bütün davranışların toplumdaki herkesi etkileyebileceğini ifade etmektedir. Bu nedenle kişi, sosyal sorumluluk bilinci içerisinde davranışlarının tüm sonuçlarından topluma karşı sorumludur (Karaismailoğlu, 2006: 8).

İnsanlar çeşitli davranışları sonucu iç ve dış çevrelerini dikkate aldıklarında sosyalleşme başlamıştır denmektedir. Örnek olarak kendisine ve otomobiline zarar getirmeden kullanan kişiler, bireysel sorumluluk davranışı göstermektedir. Otomobilini diğer insanların otomobiline ve yaşadığı çevredeki diğer insanlara zarar getirmeden kullanan kişiler sosyal sorumlu davranmış olmaktadır. Kendi açlığını telafi etmek bireysel sorumluluk, başkalarının açlığını gidermek ise sosyal sorumluluğa örnek olarak gösterilebilir. Aileye verilen terbiye, dini kurallar, gelenekler, örf ve adetler, toplumca benimsenmiş görgü kuralları insanları sosyal davranmaya iter (Yemişçi, 2010: 98). Bireysel sorumluluklarının bilincinde olmayan bireyin sosyal sorumluluk bilincine sahip olması beklenilmediği gibi toplum yararı için sosyal sorumluluk bilinci içerisinde hareket etmeside gerçekleşmez. Bu gerçekleşememe birbirine bağlı zincir halkaları gibi yaşadığı toplumu ve toplumun parçası olan işletmeleri de her yönden olumsuz etkileyebilir (Karaismailoğlu, 2006: 9).

Sorumlulukla ilgili önemli bir diğer nokta ise; bireysel sosyal sorumluluk ve sosyal sorumluluk arasında her zaman net bir sınırın kesin ölçütlerle belirlenememesidir. Vergi kaçırın ya da yaşadığı doğal çevreye zarar veren birey, dış çevresi yanında kendinde zarar verdiği için sosyal sorumluluğu ile bireysel sorumluluğunu da gerçekleştirilmemiş kabul edilmektedir (Karaismailoğlu, 2006: 9).

Kişilerle var olan iş dünyasının topluma her zaman borcu bulunmaktadır (Özgen, 2006: 23). Bu yüzden işletmelerin ekonomi anlayışları giderek sosyalleşmektedir. Çevreye zararı olacak teknoloji ile faaliyetini sürdüren, sağlığa zararı olan ürün ve hizmetler kazandıran, vergi ödemeyen, çocuk işçisi olan işletmeler toplumsal baskılarla karşılaşmaktadır (Ural ve diğ., 2005: 249). Bundan dolayı devlet ile birlikte dinsel kuruluşlar, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları yanında işletmelerde oluşan sosyal sorunların çözümünde görev üstlenmek durumundadırlar (Keser ve Zengingönül, : 94).

#### **2.1.1.1.3. Örgütsel Sorumluluk**

Kişilerin olduğu kadar, örgütlerin de çeşitli sorumlulukları olmaktadır. Örgütler içinde barındıkları çevre ile kamuya karşı da sorumludurlar. Kişilerde olduğu gibi sorumluluğun özü hukuki veya ahlaki olabilir. Örgütlerin hukuksal



sorumluluğu işletmelerin tabi oldukları kanuna uyma zorunluluğundan kaynaklanır. İşletmelerin ahlak yönünden sorumluluğu, kanunlarda belirtilmemiş fakat toplumun işletmelerden gerçekleştirilmesini istediği etik davranışlardır. Diğer bir ifade ile işletmelerin topluma karşı pozitif yararlarını üst seviyelere çıkarmak, negatif etkileri de minimum seviyelere indirmeyi ifade etmektedir. Bu yüzden, işletmeler sermayedarlarına, işçilerine, müşterilerine, çevresine, devlete ve birçok toplumsal örgüte yönelik örgütsel sorumluluklar benimsemektedirler (Yemişçi, 2010: 99).

### **2.2.2. Sosyal Sorumluluk Kavramının Tanımı ve Kapsamı**

Latince kökenli “socius” olarak ifade edilen sosyal kavramı birlik, dostluk, ortak arkadaşlık, yoldaşlık anlamlarına gelmektedir. Toplum kavramını ifade eden her temel kavram sosyallik sözcüğünü belirtmektedir (Tuna, 1991: 21). Türk Dil Kurumu sosyal ifadesini “toplum bilimi, toplumsal” şeklinde belirtmektedir (Web 2, 2015). Sorumluluk kavramı, ilk kişilerin aralarındaki ilişkilerine yön veren dinler ile ortaya çıktığı varsayılmaktadır. Dinler benimsendiği bireylere ve topluma çeşitli sorumluluk yükü vermektedir (Bayrak, 2001: 85). Bundan dolayı insanlar çeşitli roller içinde yaşamlarını sürdürmektedir. Çeşitli rollere bürünen insanların arkadaş çevresinde, aile hayatında ve iş çevresinde kendisine özümlediği roller değişmektedir. Bu yüzden kişilerin aldığı sorumluluklar farklılık göstermektedir. Topluma, kültüre, zamana ve coğrafi şartlara göre sorumluluk düşüncesi farklı biçimlerde ortaya çıkabilmektedir (Aydınalp, 2013: 5).

Literatürde sosyal sorumluluk kavramına ilişkin çeşitli tanımlamalar mevcuttur. Çok sayıda düşünür, Bowen’in (1953) yazdığı “İşadamların Sosyal Sorumlulukları - Social Responsibilities of the Businessman” isimli eserini bu konunun başlangıcı olarak varsaymıştır. Bowen (1953), iş adamlarının sorumluluklarını şu şekilde ifade etmiştir: “mülkiyet hakkına saygı duymalı, sözleşmelere uymalı, hile ve dolandırıcılığa başvurmamalı, verimliliği gözetmeli, ekonomik kalkınmaya katkıda bulunmalı, sağlık ve güvenliği korumalı, rekabete uygun davranmalı, rekabet şartlarında eksiklik varsa kendini aşırı davranışlardan alıkoymalı, tüketicilerin, çalışanların ve sahiplerin, ekonomik özgürlüklerine ve insan haklarına saygı göstermelidir” şeklinde ifade etmiştir. Bowen (1953) önemle üstünde durduğu iki sorumluluğa dikkat edilmesini dile getirmiştir. Birinci dikkat edilmesi

gereken unsur, iş adamları işi konusunda yatırım düşüncesi alırken bu düşüncenin dış çevrelere etki edecek ekonomik, sosyal etkileri de dikkate alınmalı ve etkiye göre düşüncelerini farklılaştırabilmelidirler. İkinci unsur da işadamları yatırım kararı alacakken devlet stratejilerine uyan şekilde devlet ile işbirliği yapmaları gerektiğini vurgulamaktadır (Yamak, 2007: 27). Bowen (1953) tarafından ileri sürülen bu kavramların iç ve dış çevrenin önemsenmesi ile birlikte tüm faaliyetlerin bireyler ve işletmelerce karşılıklı olarak pozitif ilişkiler çerçevesinde gerçekleştirilmesidir (Şahinolanlar, 2015: 73).

Sosyal Sorumluluk denildiğinde işçi alımları, işçi özlük haklarının tam verdirilmesi, atıkların denetlenmesi, firma çalışanlarının sosyal sorumluluk projelerini gerçekleştirebilmesi, muhasebe uygulamalarının kanun çerçevesinde ve doğruluk içinde gerçekleştirilmesi, şirket karından belirli bir miktarın gönüllü olarak hayır işlerine verilmesi gibi işlemlerin eksiksiz yapılarak toplum ile çevre kurallarının yerine getirilmesi ifade edilmektedir (Dawar ve Klein, 2004: 205).

Sosyal sorumluluk kavramına yalnızca fiili oluşumlar değil hukuki ilişkilerde dahil edilmektedir. Bu yüzden kavram şirketler, aile, dernekler, eğitim kurumları ve diğer sosyal örgütleride içermektedir (Özer, 1998: 1-2). Sosyal sorumluluk uygulamaları topluma gerekli olan refah, sağlık ve emniyetin sağlanmasının yanında ruhsal ve duygu yüklü ihtiyaçların karşılanmasını belirtmektedir (Kotler ve Lee, 2008: 201).

Sosyal sorumluluk tanımlarının ifade etmek istediği diğer bir sonuç ise bu sorumluluk anlayışının birçok farklı amacı yerine getirmek için yapılması gerekli doğru bir şey olmasıdır. Bu bakış açısı içerisinde kazanılanlar ise (Hartman ve diğ., 2007: 377);

- Sosyal sorumluluk anlayışı, işletmelerin stratejik ve uzun dönemli çıkarlarıdır.
- Sosyal sorumluluk, rakip işletmelerin olumsuz etkilerinin risklerini azaltır.
- Sosyal sorumluluk, marka prestiji ve firma itibarını korumaya alır.
- Sosyal sorumluluk, çalışanları firmada muhafaza etmek için beşeri kaynak fırsatı sağlar.

- Sosyal sorumluluk sahip olunan ve işletmenin elde ettiği tüm değerlerine göre bir faaliyeti yerine getirmek için yapılacak en isabetli iştir.
- Sosyal sorumluluk, işletme ile ortakları arasında karşılıklı etkileşim ortaya koyarak çeşitli birçok kazanımları bize sunmaktadır.

Sosyal sorumluluk uygulamaları yapan işletmeler, müşterilerine uygulamalarında toplum yararı için çalıştıklarını göstererek güvenilir olduklarını ve ürünlerinin zararsız olduğu düşüncesini vurgulamaktadırlar. Bu davranışta müşteri davranışlarında olumlu etki oluşturmaktadır. Bundan dolayı sosyal sorumluluk günümüz işletmelerinde ekonomik bir ihtiyaç olarak ifade edilmektedir. Sosyal sorumluluk kavramı kapsamında yapılan araştırmalarda, işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışı göstermesi ile işletmenin performansı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ancak bazı araştırmacılar ise sosyal sorumluluğun kar arttırımını engellediğini öne sürmektedir (McWilliams ve Siegel, 2001: 117-118). Günümüzde işletmeler, tek unsur olarak ürettikleri ürünleri ile değil bununla birlikte topluma karşı gösterdiği duyarlılıkları açısından da değerlemeye alınmaktadırlar. Sosyal sorumluluk bilincinde hareket eden işletmeler üretiminin her aşamasındaki dışsal etkileri olabildiğince içselleştirirken, kıt kaynakların kullanımında olabildiğince dengeli kullanarak çevresine minimum maliyet yüklediği görülmektedir (Cramer, 2005: 583-592). İşletmeler dengeli, insancıl odaklı ve birleştirici bakış açıları oluşturarak sosyal sorumluluğu kendilerine aşılmalıdır. Sosyal sorumluluk, bu nedenle anlam olarak sorumlulukların ne yönde yönetileceğidir (Ofori ve Hinson, 2007: 179).

Sosyal sorumluluk kavramının dünyada gelişim 1920'li yıllarda başlamıştır. İşletmelerin sosyal sorumlulukları, gelişmiş ülkelerde yüz yılı aşkın bir zamandan beri halen tartışılmaktadır. Türkiye'de ise işletmeler, 1980'li yıllardan beri bu konuya önem vermektedirler (Öz-Alp, 1996: 41).

### **2.2.2.1. Sosyal Sorumluluk Kavramının Amacı**

Sosyal sorumluluk kavramı genellikle işletmelere hitap etmektedir (Halıcı, 2001: 11). Ayrıca işletmenin yalnızca neleri ifade ettiği değil, kendisinin neler gerçekleştirdiğinin de dışı vurumudur (Göksu, 2006: 9). Sosyal sorumluluk

uygulamaları kapsamında işletmelerin, personel seçiminde eşitlik içinde davranış sergilemek, adil maaş ve terfilik sistemi uygulamak, çalışanlara yetki ve sorumluluklar yükleyerek aktif katılım sağlamak, çalışanların fikirlerini bağımsızca dışa vurmasına imkân vermek, çalışanlarına sendika kurma ve grev hakkını tanımak, çocuk işçi çalıştırılmasını reddetmek, çalışanına iş güvenliği temin etmek, engelli çalışanlara iş imkânı vermek vb. konuların iyileştirilmesi ile insan hakları demokrasisinin gelişmesine önemli katkıda bulunmak en birinci amacdır (Şahinolanlar, 2015: 11).

Griffin'a göre, sosyal sorumluluk kavramının amacı, herhangi bir firmanın tüm üretim faaliyetlerinin oluşturduğu alanı koruması, sürekliliğini sağlaması olarak ifade etmektedir. Çevrenin doğallığının korunması, tüketici şikâyet ve isteklerinin ciddiye alınması, kalite içinde ürün ve hizmetler sunması, işgörenlerin kanuni hakları ile bağımsızlığına saygı gösterilmesi, ortaklarının haklarını gözeterek yatırımların karlılık içinde yönetilmesi, faaliyetleri ilgilendiren doğru ve objektif bilgilerin paylaşılması, topluma fayda verecek şekilde eğitim, savunma, sağlık, spor, doğal çevre, kültür vb. oluşumların desteklenerek ulusal refah düzeyinin artmasına katkı verecek konular sorumluluk kavramının amacına hizmet etmektedir (Aydemir, 2007: 99).

Toplumsal sorumluluk, toplumla işletmeler arasındaki bir toplumsal akittir, anlaşmadır (Karalar, 2002: 79). Sosyal sorumluluk uygulamaları, işletmelerin benimseyerek yürütme isteği ile içinde yaşadığı çevrenin sosyal konularını destekleyen gönüllü projeler ve yatırımları olup genel toplum fertlerini içine alarak bu uygulamaları gerçekleştirmesini günümüzde amaç edinmiştir. Aynı zamanda gönüllü yapılan bu uygulamaları emniyet, refah ve sağlık ile birlikte ruhsal ve psikolojik gereklilikleri de karşılama isteği ile tüm alanlara nüfus etmeyi de içermektedir (Kotler ve Lee, 2006: 201).

#### **2.2.2.2. Sosyal Sorumluluk Kavramının Önemi**

Sosyal sorumluluk kavramını dikkate alan birçok işletme ciddi kazanımlar elde etmektedir. İlk olarak işletme için önemli olan marka değeri ve dolayısıyla piyasa değeri artmaktadır. Günümüz toplumunun akıllı tüketicileri beğenmediği bir

ürünü ya da hizmeti yalnızca kalite ve fiyat yüzünden değil uyguladığı sosyal sorumluluk projeleri ile birlikte bu işletmeleri değerlendirerek seçimini yapmaktadır (Aktan ve Börü, 2006: 207). İşletmeler faaliyetleri sonucunda kârlı olma zorunluluğunu bildikleri kadar yaptığı işlerden sorumluluk duyma kapsamında da rasyonel tüketiciler tarafından izlenerek baskı altına alınmaktadırlar (Bali ve diğ., 2011: 54). Bundan dolayı firmaların neden sosyal sorumluluk projeleri yapmaları gerekliliği iki biçimde açıklanabilir. İlki ahlaki endişedir, ikincisi de işletmenin etrafiyla olan uzun süreli ilişki ve çıkarlarını korumaktır (Vanhethof, 2009: 7). İşletmelerin sosyal sorumlulukları iş stratejilerinin bir parçası haline dönüşmüştür. İşletmeler sorumluluk üstlendikleri kadar toplumca kabul görmekte ve seçim sebebi sayılmaktadır. Bu yüzden işletmeler topluma verdikleri fayda kadar başarılı görülmektedir (Öztürk, 2009: 32).

Burke ve Berry'e göre, haberleşme yöntemlerinin küresel boyutta gelişimi ülkeleri "global bir köy" haline sokmuş böylece kuruluşlar tüm yaşam unsurları ile karşılıklı birbirinden hem etkilenen hem de etkileyen konuma gelmişlerdir. Bu yüzden dünya üzerindeki toplumlar işletmelerin faaliyetlerinden kolayca etkilenmeye başlamış ve sosyal sorumluluk anlayışı insanlığın ciddi beklentisi olarak yerini almıştır (Dalyan, 2007: 123). Toplumun fertleri tarafından sosyal sorumluluk projeleri önem arzeder. Kirlilikten arındırılmış ve doğallığı bozulmamış ortamda yaşam sürmek, güvenilir ihtiyaçlardan haz ederek yararlanmak, işyerinde kendini güvende hissetmek, rekabetin olumsuzluğuna yenilmemek, karlı olmak, refah düzeyi yüksek olan seviyelerde yaşlanmak, ileriki yaşamlara güven içinde ilerlemek, sporun yanında sanat ile içli dışlı olmak, kişi hak ve hürriyetlerine ve insan haklarına saygılı ve demokratik bir toplumda yaşamak tüm kişilerin önemli bir arzudur. Bunları gerçekleştirmeye elverişli olanda araç sosyal sorumluluk uygulamalarıdır.

Sosyal sorumluluğun önem kazanmasının sebeplerini aşağıdaki faktörlerle ilişkilendirmek mümkündür (Eren, 2002: 118):

- Profesyonel yöneticiliğin gelişmesi,
- Şirketlerin gittikçe büyümesi,

- Çevre kirliliğinin önlenmesi,
- İşletmelerin toplumda iyi bir izlenim bırakma zorunluluğu baskısı,
- İşgören sendikalarının örgütlenerek gelişmesi,
- Kıt kaynakların bitmesine yaklaşması sebebi,
- Çalışanların verimliliği için motive edilmesinin gerekliliği, gibi sebeplerdir.

Sosyal sorumluluk kavramını kendileri için önemli görerek faaliyet sürdüren işletmeler aşağıda yer alan olumlu faydaları kazandığı sonucuna varılmıştır (Kotler ve Lee, 2006: 11).

- Satış ve pazar hacminde artış,
- Marka itibarında güçlenme,
- Güçlü kurum imajı ve etkisi,
- Çalışanları kendisine çekme ve elde tutma kabiliyetinin artışı,
- Üretim maliyetlerinde azalış,
- Sermayedarlar ve finansörlere karşı çekimin artması gibi kazanımlardır.

İşletmelerin sosyal sorumluluk nedeniyle sağladıkları kazanım yalnızca ekonomik değerlerle ifade edilmemektedir. Bunun yanında birçok konuda ddeğişik alanlarda da işletmelerin elde ettiği faydalar gerçekleştirilen çalışmalarla tespit edilmiştir. Bu faydalar ortaya şu bulgular çıkmıştır; Toplumsal saygınlık ile kurum marka imajıda sağlanmakta ve bu marka değerine rakamlarla eklenmektedir. Sosyal sorumluluk projelerinde gönüllü olmak çalışanlar üzerinde pozitif değer oluşturarak çalışanın şirkete hayranlıklarını arttırmakta vasıflı personeli işletmeye kazandırmakta önemli derecede etkili olmaktadır. Ayrıca firmalar daha iyi şartlarda finansman olarak borç bulabilmek ve kendi değerlerini arttırmaktadır. Sosyal sorumluluk, firmalara yeni pazarlara girme hatta liderlik vaad ederek müşteri bağlılığı

kazandırmakta ve kalite artışlarını üst seviyelere taşıyarak risk yönetimini daha paylaşılr seviyeye getirmektedir (Argüden, 2002: 11-13).

Herhangi bir ülkede sosyal sorumluluk yüzünden etkin olan firmalar sayıca çok ise o ülkenin küresel değeri etrafça daha olumlu olmaktadır. Dünyada birçok fon sahibi kurumsal yatırımcı ve finansörler, firmalara yatırım yapmadan ilk önce yatırım yapılacak firmanın sosyal sorumluluk alanındaki performansını titizlik içinde analiz etmeye başlamışlardır (Mohr ve Webb, 2005: 124). Son yıllarda dünya çapında büyük, küçük çok sayıda işletme sosyal sorumluluğun önemini kabul etmiştir (Mattila, 2009: 540).

### **2.2.2.3. Sosyal Sorumluluk Kavramının Tarihsel Gelişimi**

Capron ve Lanoizelee, sosyal sorumluluğun ilk belirtilerinin eski çağlara kadar uzandığını söylemişlerdir. Ortaya çıkma amacının yardım etme ve birlikten kaynaklandığı varsayılan kavramın başlangıcı eski kavimsel çağlara kadar uzanmaktadır. Yardımlaşan ve birlikte yaşayarak koyulan kurullarla diğer insanların temel haklarını koruyan insanlar sayesinde sosyal sorumluluk dünyada gerçekleştirilmeye başlamıştır. İlk olarak evrende dinlerin ortaya çıkıp yayılması kavramın gelişip ilerlemesine neden olduğu söylenmektedir. Musevilik dininin temsilcisi Hz. Musa'nın dile getirdiği iyilik ve kollama amacı güden "On Emir", İslamiyet dinindeki zekât kavramı, tüm insanların kollanması, ihtiyaçlarının giderilmesi ile yardımlaşmayı dile getirmektedirler (Karsak, 2008: 251-252).

Sosyal sorumluluk kavramı yeni geliştirilmiş ve uygulamaya konulmuş bir konu değildir. Geçmişte var olan günümüzde de herkesin ilgisini çekerek üzerinde yoğunlaşarak durulan bir konudur (Geçikli, 2008: 166). ABD' de oluşan "Büyük Buhran" denilen ve tüm dünyada etkisi olan ekonomik kriz ile birlikte bu kavram 1930' lu dönemlerde öncü ülkelerce tartışılma konusu olmaya başlamıştır. 1960' lı yıllarda yalnızca endüstri alanında değil her alana yayılarak hukuk, politika ve ekonomi alanları içinde ciddiye alınacak önemli bir konu olmuştur. 1990' lı yıllardan itibaren ise sosyal sorumluluk kavramı herkesin gözbebeği olmuş tüm toplumu ve ülkeleri etkisi altına almayı başarmıştır (Yönet, 2005: 242).

Sosyal sorumluluk kavramı ilk 1953 yılında basılan Howard Bowen imzalı “Social Responsibility of the Businessman” isimli eserde ortaya çıkmıştır. Bowen ifadesinde iş insanlarının sosyal sorumluluklarını yapılıması gerekli bazı yükümlülüklerden oluştuğunu söylemiştir. Yapılıması gerekli olan yükümlülükler ise halka yararlı olacak ve onlar için talep edilen politikaları izlemek, bu eylemleri takip etmek ve kararlarını vermek olarak sayılmıştır (Aydede, 2007: 23).

Sosyal sorumluluğun genel olarak ilk ABD’deki birkaç dev firmanın kuralsız rekabete neden olması ile suçlanmalarından dolayı günyüzüne çıktığı görülmektedir. 1839 yılında büyük grup Rookerfeller tarafından ABD’de kurulan Standart Oil şirketi 1868’de coğrafyanın ileri gelen petrol arıtma şirketi olmuş ve 1870’den sonra illegal şekilde bütün petrol arıtma firmalarını kendi himayesi altına alıp tekel konumuna gelerek haksız rekabete neden olmasından dolayı ABD senatosunun tedbir amacı güderek tekel olmayı durduracak kanunlar çıkartması sonucu toplumunda baskısıyla firmanın 1911’de kapanması sağlanmıştır. Gerçekleşen bu vaka bütün faaliyette olan şirketlerin sahip olduğu varlıklarını daima borçlu saydıkları insanlığa doğru hassas ve duyarlı olmalarının gerektiğini belirterek sosyal sorumluluk anlayışının kuruluşlarca isteklice yerleştirilmesinin başlamasının sebebi olmuştur (Aydede, 2007: 19).

Adam Smith’in öncülüğünü yaptığı ekonomik görüşlerde yeniçağ başlatan klasik ekonomik görüşün özümsemesi 1765 yılında James Watt’ın buhar makinesini buluşu ve bu buluşun işletmeler tarafından enerji kaynağı olarak faaliyetlerinde kullanılması nedeniyle fabrika yerleşim biçimine geçilerek sanayileşmeye başlanmıştır. Devamlı üretim faaliyetinin uygulanması, yeni üretim ve yönetim yöntemleri geliştirerek tarım ekonomisinden endüstriye yönelimi başlatmıştır (Çakır, 2006). 19. yüzyılın ikinci yarısında yaşanan köklü endüstri değişimi “sanayi devrimi” olarak tanımlanmaktadır. Bu zamanda sahip olunacak makinaları elde etmeye gücü olmayan üretim zanaatkârları, işçi olarak faaliyette bulunmak zorunda olmuşlardır. İlk kez işverenlerin işlerini yapmaları sebebi ile ücretli işçiler sınıfı oluşmuştur. Zanaatkârlıktan yoksun para sermayedarları zanaatkârların ürünlerinden elde ettikleri gelirin büyük miktarını kendilerine ayırdıkları görülmüştür (Can, 1994: 31)



Sanayi Devrimi, İngiliz toplumunun düzenli alışkanlıklarında önemli değişiklikler meydana getirmiş ve sosyal sorumluluk kavramının şekillenmesinde önemli rol oynamıştır. Sanayileşme sürecinde iş yaşamında çıkan problemlerin çevre, toplum sağlığı ve çalışanların refahı üzerindeki olumsuz etkilerle gözleri bu yöne çekmiştir. İngiltere’de 1848’de çıkan Kamu Sağlığı Kanunu gibi iyileştirici kanunlarla birlikte iş sendikacılığının gelişerek oluşumu işletmeleri, işçilerinin ve müşterilerinin isteklerine yönelik daha sorumlu olmalarına itmiştir (Pringle ve Thompson, 2000: 260-261). Toplumda yaşanan tepkisel örgütlenmeler, olumsuzluklara baskı gücü oluşturma isteği, STK’ların güçlenmesine neden olmuş, bu dönemde bilgi iletişim teknolojilerinde meydana gelen hızlı gelişim gözlemleyiciler arası bilgi alışverişini hızlandırmış, toplumun bilinçlenmesi ve işletmelerden beklentileri değişik boyutlara taşımıştır. Toplumda, işletmelere yönelik negatif yargıları bloklamak amacıyla tedbir içeren bir çok konuda işletmeler sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirmeye başlamışlardır (Çoşkun, 2010: 47).

Ülkelerce liberalleşmenin yoğun olduğu 70’li yıllarda, firmaların istekleri doğrultusunda devamlı olarak yalnızca kara odaklanmaları, çevresel ve toplumsal duyarlılıklara odaklanmalarının düşük seviyelere inmesi toplumun büyük kitlelerini huzursuzluğa itmiştir. Bundan dolayı işletmeler, itibar elde etmek, pozitif imaj oluşturmak için amaç ve politikalarına, ekonomik anlayışlarına ek olarak sosyal sorumluluk anlayışlarına da görevleri olarak eklemişlerdir (Aydınalp, 2013: 29).

1980’lerde ise, işletmelerin, sosyal, ekonomik, teknolojik ve politik olarak etrafında birtakım köklü değişimleri yaşanmıştır. Yaşanan bu köklü değişimler peşine Avrupa’da büyük bir kesimce sosyal sorumluluğun bu zamanda netleştiği varsayılmaktadır. 1980’lerin sonunda, işletmelerin sosyal sorumlulukları, menfaat gruplarının, devletin ve toplumun çıkarlarını gözetmekten yana olmuştur (Bayrak, 2001:102).

1990’lı yıllar dünyada globalleşme ve özelleştirmenin fazla olarak yaşandığı zamandır. Bu yıllarda sosyal sorumluluk yönelimi, stratejik amaçlı tercih olunmasının ilerisine yerleşip firmalarca zorunluluk biçimi sayılmıştır. Bu zorunluluğun yanında Sosyal Sorumluluk önemli küresel kuruluşlar tarafından da dikkat çekmiştir. Birleşmiş Milletler, Dünya Bankası, Ekonomik İşbirliği ve

Kalkınma Teşkilatı, Avrupa Birliği, Hükümetler ve diğer ulusal-uluslararası kuruluşlar sosyal sorumluluğun hatırı sayılır seviyelerde yayılmasında önemli roller üstlenmişlerdir (Aydınalp, 2013: 30).

2000’li yıllarda toplum içinde yaşanan bilinçten doğan örgütlenmeler, topluma zarar verici faaliyetlere karşı durma durumu Sivil Toplum Örgütlerini güçlendirmiştir. Avrupa Komisyonu, 2005 yılını bütün Avrupa’da Sosyal Sorumluluk yılı ilan etmiştir. İngiltere hükümeti sadece sosyal sorumluluk konuları ile ilgilenmek üzere bir bakan atamış, Fransa Hükümet’i ise bünyesindeki faaliyet gösteren işletmelere yıllık raporlarında bütün üretkenlik faaliyetlerinin sosyal ve çevresel etkilerini belirtmelerini istemiş, Hollanda Hükümet’i ise sosyal sorumluluk içinde uygulamalar gerçekleştiren işletmeleri resmen devletce destek olunacağını topluma duyurmuşlardır (Aydınalp, 2013: 31). Dolayısıyla bu yıllarda ortaya çıkan genel inanış, işletmelerin toplumda kendi yerlerini kalıcılığa doğru güçlendirdikleri ve güçlenmeleri nedeniyle toplumun refahını sürdürmenin yanında iyileştirmek için sosyal yönden sorumlu bir tarzda hareket etmek zorunda kaldığı yıllardır (Bayrak, 2001:102).

2000’li yıllardan sonra günümüze gelindiğinde sosyal sorumluluk davranışı işletmelerin sayıca artarak devamlı ileriye yönelik büyüme gösterdiğini ve kurumsal sorumluluğun da bu artışla eskisine göre daha çok ön planda olduğu söylenebilir. Yanlış çevresel olarak topluma zararsız tutum göstermeyi borç bilerek sözleşme imzalayan birçok işletmenin olmasına rağmen, 2008- 2009 yıllarında kriz olarak patlak veren ekonomik durgunluğun sebebi sayılan eylemler, gerçekçi olarak “sorumlu” yönde faaliyet gösteren işletme sayısının ciddi derecede az oluşunu bize göstermiştir (Hollender, 2012: 19).

Özet olarak günümüze kadar sosyal sorumluluk kavramının literatürdeki tarihsel gelişimini şu şekilde özetleyebiliriz (Rahman, 2011: 173):

1950–1960 yılları arası: Toplumla karşı sosyal yönden yükümlülük;

1960–1970 yılları arası: Toplum ile örgüt arasındaki olumlu yönde ilişki;

1970–1980 yılları arası: Paydaşların kararlara katılımı, vatandaşların refahı, sosyal çıkar açısından herşeye bakan bir felsefe, komşuların sorunlarını gönüllü çözmeye yardımcı olma, yaşam kalitesini artırma, ekonomik sorumluluk üstlenme, yasal sorumluluk gerçekleştirme, etik sorumluluk ve ihtiyari sorumluluklara uyum;

1980–1990 yılları arası: Gönüllülük, ekonomik olarak kârlılık, kanunlara isteklice uyma, etik ve sosyal destekleyici olma;

1990–2000 yılları arası: Paydaşların yönetim kararlarına katılımı, topluma karşı yükümlülük, çevreyi koruma ve gözetim, insan, çevre ve kâr güdüleri olarak sıralanabilmektedir.

Günümüz dünyası olan modern anlamda sosyal sorumluluk, tüm dünyada her kesimce kabul edilen ve üzerinde çalışılan bir konu olmuştur. İlk dönemlerde çevre tarafından sadece hayırseverlik olarak görülen sosyal sorumluluk günümüzde çok farklı bir boyut kazanmıştır. Endüstrilerce ciddi olarak ele alınması ve yönetilmesi gereken bir alan olarak görülmektedir (Coşkun, 2010: 108).

### **2.2.3. Sosyal Sorumluluğu Açıklamaya İlişkin Temel Görüşler**

İşletmelerin faaliyetleri ve faaliyetlerinin sonuçları, farklı dönemler ve toplumlar için değişik etkiler doğurmuştur. Bu nedenle düşünürler, kendi yaşadıkları dönemlerde oluşan sonuçlara ve etkilere göre işletmelerin sosyal sorumluluklarına yönelik iki temel yaklaşım geliştirmişlerdir. Bu tarihsel gelişmelerden oluşan kavramlardan birisi Milton Friedman'ın “Kapitalizm ve Özgürlük” isimli yapıtında öne sürdüğü Klasik (Geleneksel) sosyal sorumluluk anlayışı, diğeri ise tüm kurumlar ile organizasyonların toplumun kendisine ve ileriki kuşaklara sorumluluğunun olması gerektiğini ileri süren modern (Sosyo-ekonomik) anlayışın sosyal sorumluluk yaklaşımıdır (Özüpek, 2013: 40).

#### **2.2.3.1. Klasik Görüş**

Bu yaklaşım, “Geleneksel Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı”, “Friedman Yaklaşımı” veya “Ekonomik Yaklaşım” olarak birçok farklı ifade ile adlandırılmaktadır. Her ne kadar ismi farklı bilim araştırmacılarına göre değişiklik

gösterse de ana fikir aynıdır. Bu fikrin ana teması kuruluşların var olma sebebi toplumsal sorunlara çözüm üretmek için değil, kaliteli ürün ile hizmet sunmak, kâr elde etmek ve topluma istihdam oluşturmak içindir (Salar, 2012: 77). Klasik sosyal sorumluluk yaklaşımını savunan düşünürler, işletmelerin kâr sağlamanın ve kanunlara uymasının dışında, işletmelerin toplumdan kaynaklanan sorunların giderilmesine yardımcı olarak katılmasına karşı duruş göstermektedirler (Akyar, 2008: 20). Klasik sosyal sorumluluk görüşü sosyal sorumluluğun aleyhinde fikir birliğine sahip olan görüştür. İktisad kavramının duayeni kabul edilen Adam Smith'in ilk olarak sunduğu "kâr maksimizasyonu" ve "görünmez elin kendiliğinden piyasayı düzenlemesi" ilkeleri Milton Friedman tarafından daha da genişletilerek "klasik yaklaşımın" temeli atılmıştır (Karaismailoğlu, 2006: 23-24). Adam Smith ile var olmaya başlayan ve Milton Friedman'ın günümüze kadar getirdiği klasik yaklaşım, örgütlerin var olan kanuni ve etik yapı içinde gerçekleşmesi muhtemel seviyelerde en yüksek kârı hedef seçerek topluma en iyi hizmeti verdiklerini ileri sürmektedir (Yeniçifti, 2010: 69 ).

Adam Smith'e göre iktisadi hayatı dengeleyen bir "görünmez el" vardır. Arz ve talep denge eşitliğini otomatik olarak kendiliğinden gerçekleştirecek fiyat mekanizması ya da tam rekabet piyasa türü gibi hareket etmektedir. Tam rekabet durumunda piyasa serbestliğinden faydalanarak piyasaya birçok firma girdiğinden toplam üretimin azalması ürün fiyatlarını yükseltecek, artan fiyatlar peşine işletmelerin daha çok ürün üreterek talebi karşılayacak şekilde üretim yapmasına neden olacak, arz ve talebin dengelenmesiyle fiyatlar görünmez el ile kendiliğinden müdahale olmadan dengelenecektir (Düğer, 2001: 138-139). İktisadi hayatı düzenleyen bu arz, talep dengesi sayesinde kendiliğinden gerçekleşen ekonomik istikrar toplumun tüm ferdlerine yansiyacak ve böylece toplumsal kalkınmaya da her yönden hizmet edilmiş olacaktır. İşletmeler bu denge ile kendi çıkarlarını istediği seviyelerde kârlılık yönünden maksimize etmeye çalışırken toplum çıkarlarına da olan taleplerinin arz ile karşılanması, kaliteli üretim ve istihdam oluşturulması gibi birçok alanda topluma hizmet etmiş olacaktır (Karaismailoğlu, 2006: 23).

Friedman'a göre ileri sürülen amaç, işletme karlarını ortaklarına dağıtmayarak yeni yatırımlarda kullanılmalıdır. Yapılan bu yeni yatırımlar mikro

ölçekte işletmenin makro ölçekte ise ekonominin büyümesine sebep olacak ve birçok toplumsal sorunu da beraberinde ortadan kaldıracaktır. Daha çok yatırım yapılması, daha çok üretimin gerçekleşmesi ve daha çok refahın oluşması demektir. Paranın çözemeyeceği hiçbir sorun yoktur ve ekonomik sorunlar çözülmüşse diğer toplumsal sorunlar da çözülür mantığından esinlenilmektedir. Aksi halde işletmeler karlılık getiren ekonomik sorumluluklarının ötesinde sorumluluk üstlenirse üretim maliyetleri artar, ürün fiyatları yükselir ve bunların sonucunda hem işletme hem toplum birlikte zarar görür (Karaismailoğlu, 2006: 23-24). Friedman şirketleri yönetenlerin toplum yararı olarak neyin iyi olacağına karar verme tavırlarını irdelemiş, sorgulamış, firmaların aleni ve özgür tam rekabet piyasasında kanun dışı eylemlere girişmeden maksimum kâr elde etmek için faaliyetlerini sürdürmelerini söylemiştir. Kâr etme dışındaki sorumlulukları kapsayıcı sosyal sorumluluk anlayışının kapitalizm yönünden tahrip edici yönler oluşturabileceğini ileri sürmüştür (Yamak, 2007: 38).

Görüldüğü gibi işletme kârlılığını hedef alan klasik yaklaşımda, toplumda var olan birçok sorunun kaynağı kar elde edemeyen işletmeler olarak görülmektedir. İşletmelerin karlılığı artış gösterdikçe toplumdaki sorunlarında kendiliğinden çözüleceği fikri hâkimdir. Yeterince dar kapsamlı olup etkisi gittikçe küçülen klasik yaklaşımın geçerliliği her geçen gün daha da zayıflamaktadır. Çünkü günümüzde işletme faaliyetlerinin, karlılığı ön planda gösterdiği ekonomik etkilerinin dışında sosyal, siyasi ve çevresel olan insani etkilerinin de önemli derecede farkına varılmıştır. Sosyal sorumluluk davranışı yönünde yalnızca ekonomik yönden sorumlulukları gerçekleştiren firmalar, hukuki ve toplumsal tepkilerle karşı karşıya gelecek, toplum tarafından güven ve imaj kaybı yaşayarak geleceğe yönelik karlılığını ve sürekliliğini tehlikeye düşürmüş olacaklardır.

Klasik yaklaşımın doğduğu dönemdeki örgütsel düzen şekli dikkate alınmalıdır. Çevre kirliliğinin az olduğu, kaynakların sınırsız kullanıldığı ve bilginin ve teknolojinin küresel anlamda günümüz kadar hızlı yayılmadığı, uzmanlaşma ve insan kaynakları gibi alanların olmadığı bir zaman diliminde doğmuş olması nedeniyle birçok yönden eksik olmasına doğal olarak bakılmasına neden olmaktadır.

Ancak tekrar belirtmek gerekir ki günümüzün gelişmişlik düzeyi içinde var olan modern şartlarında bu görüşün geçerliliğini kabul etmek mümkün olmamaktadır.

### 2.2.3.3. Modern Görüş

Modern görüşün temsilcileri sayılan; Elton Mayo, Adolp Berle, Peter Drucker, J. M. Keynes'e göre; geniş ve büyük çaplı firmaların sayıca fazlalaşması endüstriyle iç içe yaşayan toplumda önemli derecede insani problemler ortaya çıkmaktadır. Problemlerin nedeni olan bu büyüyen endüstrilerin baş yönetimi, lazım olan önlemleri gerçekleştirmenin yanında toplumsal çareler ortaya koymak zorunluluğundadırlar (Korkmaz, 2006: 33). Adam Smith'in klasik anlayışı pek çok çevre sorunlarına, sosyal, ekonomik ve politik sorunlara neden olmuştur. Bu yüzden işletmeler eskiye göre fazlaca sosyal sorumluluk üstlenmeleri gerektiğini anlayarak yaşadıkları ortamda devamlılıklarını sürdürmek için yeni bir düzene gerek duymuşlardır. Modern yaklaşım bu ihtiyaçları karşılama amacı ile ortaya çıkmıştır.

Günümüzde işletmenin ve yöneticilerinin kâr etme ve marka değerini artırma amaçları tek başına yeterli olmamaktadır. Buna ek olarak müşterilerine, çalışanlarına, tedarikçilerine, finans kuruluşlarına, sivil toplum kuruluşlarına ve topluma karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirme amaçları da önem kazanmıştır (Torlak, 2003: 40). Friedman'ın savunduğu klasik anlayışın tam zıttı bir mantığa sahip bu anlayışa göre, işletmelerin kâr elde etmenin yanı sıra başka sorumlulukları da vardır. Burada "yanı sıra" kelimesi oldukça önemli anlam ifade etmektedir. Çünkü işletmelerin kâr elde etmesiyle ilgili herhangi bir sorun yoktur. Aksine işletmeler faaliyetlerinin devamı için para kazanmalı ve para kazanırken de aynı zamanda müşterilerine, tedarikçilerine, yatırımcılarına, iç ve dış çevresine, toplum ferdlerine karşı sorumluluklarına dikkat etmelidirler.

Modern yaklaşım, doğal çevreyi dikkat unsuru sayan sosyal sorumluluk anlayışı şeklinde çıkarılmış, mikro ekonomiden makro ekonomiye geçiş yaparak, işletmelerin birlikte iç içe yaşadığı topluma sağladığı yarar ve zararları ayrı açılardan ele alınması gerçeğine dayanmıştır (Karatepe, 2011: 88). Modern yaklaşıma göre, işletme yöneticileri, ortaklarla beraber, iç çevresi ile dış çevre olan topluluklar ve topluma karşı da sorumludurlar (Coşkun, 2010: 49-50). "Sosyo-Ekonomik Anlayış" ,

“İş Döngüsü Yaklaşımı” şeklinde isimlendirilen yaklaşım, işletmelere hedeflerinin yanında, çeşitli toplum odaklı hedefler de göstermiş ve “şirket toplumun yaşam standartlarını ve refah düzeyini yükseltirken aynı zamanda kâr da elde edebilir.” ifadesini görev olarak belirtmiştir. İşletmeler faaliyetlerini yerine getirirken yeraltı ve yerüstü doğal zenginlikleri dengesizce tüketmemeli, atıklarıyla ve ürettikleriyle doğal düzene zarar getirmemeli bütün toplumu sosyal sorumluluk çerçevesinde bilinç içerisinde yönlendirmeli, beşeri eğitim imkânlarını çoğaltmalı, çalışanların problemlerine koruyucu davranış göstermelidir (Çalık, 2007: 77).

#### **2.2.4. Sosyal Sorumluluk Modelleri**

Literatürde yaşadığımız zamana kadar olan sosyal sorumluluk anlayış biçimleri, anlaşılır seviyelerde ifade edilebilmek için sistematize edilerek model ismi altında sınıflandırılmıştır. Sınıflandırılan modellerden bazıları sosyal sorumluluk anlayışını tarihsel dönemler içinde değerlendirirken, bazıları sosyal sorumluluğun uygulama alanlarından yola çıkarak ifade etmişlerdir. Modellerin hedefi firmaların faaliyetleri sonucunda gerçekleşen kazanımlar haricinde paydaşları olan toplumun çıkarlarını neden ve nasıl korumaları ile onlara karşı görevlerinin neler olduğunu belirtme yönünden önemlidir. Bu modellerin başlıcaları Sosyal Sorumluluk Alanlarının Sınıflandırılması Modeli, Zenisek’in Sosyal Performans Modeli, Acerman’ın Sosyal Duyarlılık Modeli, Davis’in Sosyal Sorumluluk Modeli, Üç Çember Modeli ile Preston ve Post Modelidir. Aşağıda söz konusu modeller açıklanmaktadır.

##### **2.2.4.1. Sosyal Sorumluluk Alanlarının Sınıflandırılması Modeli**

Kendine göre üç önemli kuralı temel alan modeli, R. D. Hay, E. R. Gray, J. E. Gates öne sürmüştür. Bu üç unsurdan birincisi, işletmenin iç çevresi, sosyal çevresi ve ara çevresiyle ile karşılıklı ilişkilerde çıkan sorunlarının farkında olması farkındalık durumudur. İkinci temel kural, işletmenin toplumdaki bu sorunlarının çözümünden, işletme yönetimi olarak kendini sorumlu tutmasının gerekliliğidir. Üçüncü kural ise, işletme yönetiminin farklı birçok alanlarda karşılaştığı bu sorunların çözümü için var olan tüm kaynaklarını kullanmaya istekli ve kararlı

olmasıdır. Bu üç temel kural kısaca, farkındalık, bilinçlilik, istek ve kararlılık şeklinde de ifade edilebilir (Bayrak, 2001: 121-122).

Yaklaşımda bahsi geçen iç çevre işletmeyi temsil etmektedir. İşletmede fiili olan araç ve gereçler ile çalışanlara ilişkin, birbirleriyle olan ilişkileri dikkate alınarak düzenli bir içyapı oluşturmak için planlama yapılmasına gerek duyulmaktadır. Gerekli olan bu planlar işletmedeki kişiler, gruplar ve bölümler arasında sorumlulukları ifade edip belirleyerek karşılıklı menfaat çatışmalarının önlenmesini sağlamak için yapılmaktadır (Bayrak, 2001: 121). Kültürel değişim ve gelişmelere destek olunması, medya ile pozitif ilişkiler kurulması işletmelerin toplum karşısında hiçe sayamayacağı dikkat etmesi gereken unsurlardır (Gül, 2011: 21). Ara çevre ise, işletmenin kendi dışındaki firmalar, sendikal, etnik, dini gruplar ve bunların aralarındaki karşılıklı ilişkileri ifade etmektedir. Karşılıklı bağımlılık sebebi ile firmalar muhataplarına karşı ilgisiz ve eylemsiz olmamalıdır. İşletmelerin ara çevrelerine karşı sosyal yükümlülükleri vardır ve her zaman bu yükümlülüklerini yerine getirmelidirler (Bayrak, 2001: 121-122).

Sonuç olarak işletmeler kendilerini saran bir çevrede yaşamalarından dolayı ifade edilen bu üç çevreye karşı görev sorumluluklarını farkındalık, bilinç, istek ve kararlılık aşamalarından geçerek yerine getirmektedirler (Yemişçi, 2010: 133).

#### **2.2.4.2. Ackerman'ın Sosyal Duyarlılık Modeli**

Olağan yönetim ve işletme düzeninin sebebi olan zorlukların, işletme yönetiminden toplumsal beklentilere cevap alınmasını zorlaştırdığına dikkat çeken Ackerman, duyarlılık kavramının sosyal sorumluluk anlayışına netlik eklediğini dile getirmiştir (Yamak, 2007: 46). Bartol ve Martin, sosyal duyarlılığı, bir işletmenin sosyal çevresinde oluşan problemlere ve baskılara tepki gösterme veya cevap verme eylemi şeklinde ifade etmiştir. Sosyal duyarlılık kavramı, işletmelerin sosyal sorunlara gösterdiği tepkinin hızı ve etkililiğini ifade etmektedir (Şimşek, 2001: 156).

Stoner ve Freman, firmaların sosyal davranışlarının hedefinin sorumluluk kavramı değil duyarlılık eylemi olması gerektiğini ileri süren ilk düşünür olan



Ackerman'ın, işletmelerin sosyal sorunlara karşı tepki geliştirmede üç aşamadan geçtiğini ifade etmektedir. Modele göre, işletme yöneticisinin amacı sadece işletme politikalarının belirlenmesi ve uygulanması olmamaktadır. Yöneticinin aynı zamanda faaliyetler sonucu oluşan ürün ve hizmeti neden yaptığı bilinci içerisinde kararlarını vermesi gerektiğini dile getirmektedir (Özüpek, 2005: 82-88).

Robert W. Ackerman'ın dile getirdiği bu üç aşama (Post ve diğ., 1996: 74-76);

- Sosyal Sorumlulukların Politika Aşaması; Bu aşamada işletme, içinde yaşadığı sosyal çevrenin hangi gerekli olan isteklerine öncelik vereceği hususunda karar vermeye çalışmaktadır. İşletme, tespit edilen sosyal sorunlara göre nasıl bilinçli olarak hareket edilmesini ve nasıl bir davranış biçimi gösterilmesini de bu aşamada belirtilmektedir.

- Sosyal Sorumlulukların Öğrenme Aşaması; İşletmeler toplumun ortaya çıkan sosyal sorunlarıyla ilgilenmek, çıkan sorunları incelemek, kesin çözüm yollarını bulmak ve öğretmek amacıyla bu konuların profesyoneli olan kişileri işletmeye kazandırarak hassasiyetlerini ortaya koymaya çalışmaktadır.

- Sosyal Sorumlulukların Örgütsel Yükümlülük Aşaması; Sosyal sorumlulukların işletme yaşam ve çevresinde uygulamaya koyulması aşamasıdır. İşletme, belirlediği yeni sosyal politikalarını bu aşamada artık kendisiyle özümseyerek pekiştirmesini yapmaktadır.

Politik ve öğrenme olan ilk iki aşamada öğrenilen unsurlar, işletme tarafından işinin doğal bir parçası şeklinde görülmektedir (Gül, 2011: 24). Çünkü işletmeler çevresi ve amacına göre her zaman bir ürün ve hizmeti neden ürettiğini bilmelidirler (Şimşek, 2001: 105-106).

### **2.2.4.3. Preston ve Post Modeli**

Ackerman'ın mikro yaklaşım olarak isimlendirilen sosyal duyarlılık modelini makro yaklaşım olarak dile getirip geliştiren Preston ve Post, birinci aşamadan üçüncü aşamaya kadar yavaş ilerleyen işletme duyarlılığının, dışarıdan desteklenmesi

gerektiğini dile getirmişlerdir (Yemişçi, 2010: 135-136). Duyarlılığın dıştan(devlet tarafından) desteklenmesi ile öğrenme, politika oluşturma, uygulama aşamaları daha hızlı tamamlanabileceğini ifade etmektedir. Bütünleşik Sosyal Sorumluluk Modeli de denen bu model, Ackerman'ın sosyal duyarlılık modelinin genişletilmiş bir tamamlayıcısı olarak görülmektedir (Özüpek, 2005: 91). Bu modelde duyarlılık alanı olarak, firma ve çevresindeki toplumun iki değişik ilişki biçiminde birbirlerini etkilediğini ileri sürmektedir. Bunlar;

İşletmenin Birincil İlişkileri: İşletmenin kendisiyle, müşterileri, çalışanları, hissedarları ve finansörleri gibi pazar ilişkisi içerisinde olanlar ile karşılıklı ilişkilerini ifade etmektedir (Preston, 1973: 29).

İşletmenin İkincil İlişkileri: İşletme ile üretim faaliyet alanı olmayan grupları içerir (Preston ve James, 1973: 29). Devlet ve toplumun, işletmeler ile pazar alışverişinde olmayan karşılıklı ilişkilerini ifade etmektedir.

Genel bir ifadeyle bu yaklaşımın savunduğu, işletmenin yöneticileri birincil ve ikincil ilişkiler konusunda sosyal sorumlulukla ilgili problemlerle karşı karşıya kaldıklarında, her aşamada kendi iç vicdanları haricinde kanuni kuralları, yetkili örgütleri ve toplumu önemseyerek hareket etmeleri gerekmektedir (Yemişçi, 2010: 135-136).

#### **2.2.4.4. Zenisek Sosyal Performans Modeli**

Zenisek, sosyal performans modeli ile işletme pay ortağı sayılan toplumun taleplerini ve isteklerini dikkate alarak beklentilere göre gerçekleşen problemlerin atlatılabileceğini ifade etmiştir. Sosyal performans modelinde toplumun işletmelerden talepleri tespit edilerek toplumun gerçekleşmesini istediği sosyal taleplerine uygun olan çözümler geliştirmeye işletmece gayret edilmeli görüşünü desteklemektedir. İşletme yöneticileri ürettiği mal ve hizmetlerini toplumun isteklerini dikkate alarak toplumun kendisine vermeleri gerekmektedir (Yemişçi, 2010: 136).

Model, sosyal performansı, toplumun sosyal taleplerine cevap verebilmek amacıyla sistematik ve düzenli bir anlayış seçerek sosyal sorunlara uyan gayret verici çözümler üretmeyi belirtmektedir (Özüpek, 2005: 80).

#### **2.2.4.5. Davis'in Sosyal Sorumluluk Modeli**

İşletmelerin sosyal sorumluluğuna ilişkin genel olarak literatürce kabul görmüş modellerin başında Keith Davis'in modeli gelmektedir (Özüpek, 2005: 82). Davis ileri sürdüğü modelinde, şirketlerin sosyal sorumluluk almaktan kaçınmaları halinde toplumun gözünde meşrutiyetlerini ve dolayısıyla imajını kaybedeceklerini savunmuştur (Yamak, 2007: 50). Davis, işletmelerin sosyal sorumluluk almalarına yönelik geliştirdiği model, toplumun ve işletmelerin kendi çıkarlarını koruyarak önlemlerini niçin ve nasıl alacakları yanında sosyal sorumluluğa neden bağlı kalmak zorunluluğunda olacaklarını beş varsayım ile ifade etmiştir (Davis, 1997: 46-51);

- Sosyal sorumluluk, işletmelere toplum tarafından verilen sosyal güçten kaynaklanmaktadır (Davis, 1997: 46-51); Davis, işletmenin toplum üzerinde bu güce sahip olmasının nedenini, varlığından kaynaklanan topluma verebileceği sosyal koşullardan dolayı işletmenin sorumlu tutabilmesi gerektiği sonucunu çıkarmaktadır (Özüpek, 2005: 82–83).

- İşletmelerin toplumsal faaliyetlerde toplumla açık iletişimde olması; işletmeler, toplumun refahının sağlanmasına katkıda bulunmak için yapılması gerekli olan faaliyetler için toplumun öncü temsilcilerini dinlemeye sürekli istekli olmalıdır (Davis, 1997: 46-51). Aynı şekilde karşılıklı olarak toplum da sosyal sorumluluklarını gerçekleştirirken karşılıklı olarak işletmenin işletme faaliyet raporunu dinlemeye ve değerlendirmeye istekli olmalıdırlar (Özüpek, 2005, 82–83).

- Sosyal sorumlulukların oluşturacağı sosyal maliyetler; işletmeler sosyal sorumluluk davranışları göstermeden önce faaliyetlerinin net ve ayrıntılı bir şekilde maliyet/fayda analizini yapmalıdır. Burada işletme için dikkat edilmesi gereken koşul, oluşan maliyetlerin sosyal bir faydayı geçip geçmeyeceği konusudur (Davis, 1997: 46-51).

- Sosyal sorumluluk maliyetleri tüketicilerden kazanılır; işletmelere, toplumsal yönden yarar verecek faaliyetlerin sosyal maliyetini, sosyal faaliyetlerle ilişkili olan mal ve hizmetin son fiyatına eklenerek son tüketici olan müşterilere yansıtılmasını ifade etmektedir (Davis, 1997: 46-51).

- Tüzel kişiliğide olan işletmenin sosyal sorumlulukları; toplumdan bir vatandaş olarak kabul de edilen işletmeler normal sosyal problemlerle ilgilenme görevine her zaman sahiptirler. Davis'in ileri sürdüğü beşinci olan son varsayım, işletmenin endüstri alanıyla direk ilişkili olamadığı herhangi bir sosyal sorunu gidermek için gerekli görülen beşeri uzmanlara sahipse, sosyal sorunun çözümünde bir görev olarak yardımda bulunarak topluma yardım sağlaması gerektiğini savunur (Özüpek, 2005: 82–83).

### **2.2.5. İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Kavramı**

Boone ve Kurtz; işletmelerin sosyal sorumluluğunu, üretimden tüketime kadar olan tüm aşamalarda gerçekleştirilen işletme faaliyetleri sebebiyle, topluma negatif etkileri yönünden işletmeyi sınırlayan, toplumun refahını artırıcı etkide bulunmaya iten politikalar, kurallar ile eylemlerin işletme tarafından amaç edinilmesi şeklinde ifade etmektedirler (Boone ve diğ., 1992: 73).

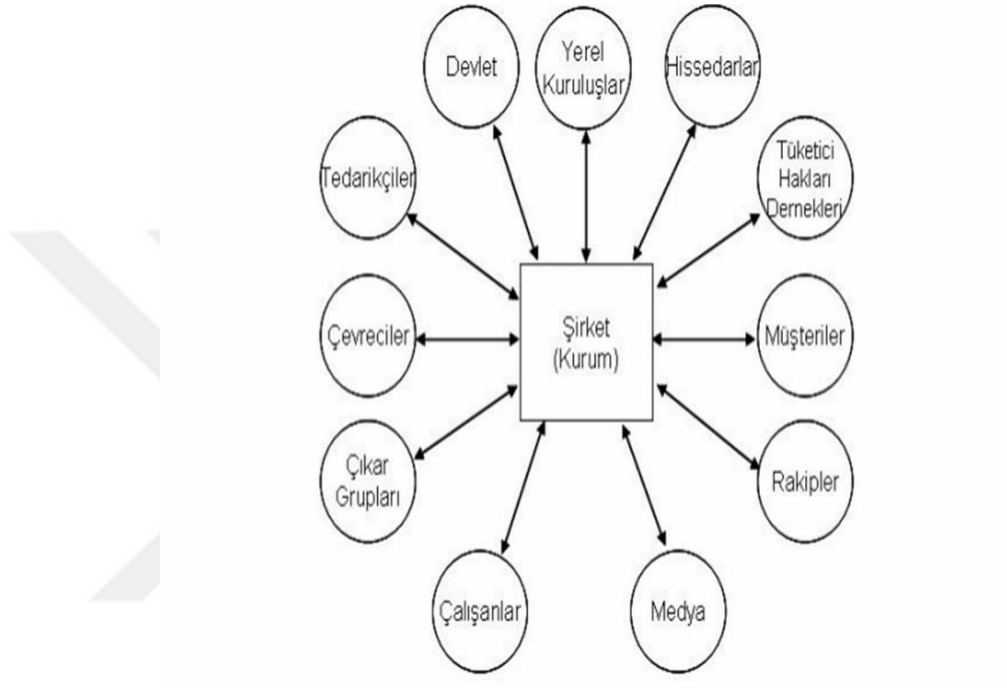
Başka bir ifadeyle işletmelerin sosyal sorumluluğu, iç ve dış paydaşlarının ihtiyaçlarının, beklentilerinin işletmelerce giderilmesi şeklinde ifade edilmiştir (Bansal ve Kandola, 2003).

Yukarıda ifade edilen tanımlardan hareketle sosyal sorumluluk kavramının, iki önemli noktayı bir arada incelediği görülmektedir;

Birincisi, sosyal sorumluluk işletmeyi, ekonomik bir kuruluş şeklinde görmekte ve hayatını idame ettirebilmesi için kâr elde etmesi zorunluluğunu vurgulamaktadır. Çünkü işletmelerin, insanların ihtiyaçlarını karşılamak için çeşitli ürün, hizmet üreten ve bunların tüketicilere ulaşması için dağıtımını üstlenen bir birim olarak varlığını sürdürmesi gerekmektedir.

İkincisi ise, işletmelerin toplumla iç içe kaynaşmasından dolayı önemli hale gelerek vazgeçilmezlik şeklinde değer görmesinden dolayı bazı toplumsal sorumluluklar alması gerekliliğidir (Dinçer ve Fidan, 2000: 155).

**Şekil 1.** İşletmenin Paydaşları



**Kaynak:** Turgut, 2010: 63.

Şekil 1’de gösterildiği gibi, işletmelerin parçası sayılan bir çok paydaş gurupları yer almaktadır.

Ayrıca belirtmek gerekir ki; sosyal sorumluluk işletmeler açısından bütün çevresiyle bir sosyal anlaşma niteliği taşır. İşletmeler için sosyal anlaşma, kâr elde etmek amacıyla kurulmuş olan işletmenin yaşadığı toplum tarafından gelen bir takım önleyici kısıtlamalar içinde faaliyetlerini gerçekleştirmesini ifade eder. Çünkü işletmeler ekonomik faaliyetlerini gerçekleştirirken yaşamında ortak paydaşı olan toplumun kaynaklarını kullanırlar. Bu sebeple tüm işletmeler kuruluşlarından itibaren devamlılığı süresince sosyal anlaşmaya uymak zorundadırlar. Sosyal anlaşmanın temelinde yatan ifade, toplumun refah ve mutluluğu için güvenilir ürünler üretme, dürüst hizmet gerçekleştirme, gerçekçi reklâm ilanı, çalışanlar için iş güvenliği

sağlama, doğal çevreyi bozmadan ve doğal yaşamı tehlikeye düşürmeden faaliyet gerçekleştirme, kişi ayırt etmeden muamele, toplum istihdamı ve iş imkânları sağlama çabaları yer almaktadır. Bu ifadelerden yola çıkarak işletmelerin sosyal sorumluluklarını ekonomik sorumluluklarından ayırmış gibi düşünmek mümkün olmamaktadır (Eren, 2002: 110). İşletmelerin sosyal sorumluluk duygularının tetiklenmesinde kamu çıkar grupları da etkin rol oynamaktadır. Bunun en temel nedeni de, ihtiyaçların giderilmesi yönünden kaynaklanan kamu talebi neden olarak gösterilmektedir (Rondinelli ve Berry, 2000: 73).

### 2.2.6. İşletmelerde Sosyal Sorumluluğun Ortaya Çıkış Nedenleri

Günümüzde, işletmelerin kuruluş amacın da büyük bir köklü değişim meydana gelmiştir. İşletmeler, müşterileriyle olan ilişkilerinden çok ticari olmasada yaşadığı toplumla olan ilişkileri üzerinde daha çok durur hale gelmişlerdir. Bu değişimin nedeni, işletmelerin artık dönem sonu bilançoları, kârları olan maliyet içeren açılardan değil sosyal sorumlulukları yönünden toplum tarafından değerlendirilmeye alınmaları olmalarıdır. Örnek olarak doğruluğu olmayan reklam verme, çevreye duyarsız davranma, işçilerine adaletsizlikte bulunma gibi işletmece davranışlar bir anda kendisinin barındığı toplum gözünde değerini azaltabilmektedir. Bunun sonucunda ise işletmeler kredi edinmekte engeller ile karşı karşıya kalabilmekte, hisse değerinde düşüş yaşayabilmekte, vasıflı çalışan gücü elde bulundurma cazibesini yitirme sorunu ortaya çıkabilmekte ve toplumun aynası olan medyanın negatif odağı olabilmektedirler (Berkman, 2008).

Bilinçli tüketici ve yatırımcı özelliklerin ortaya çıkması, çevresel duyarlılığın artış göstermesi, globalleşmeyle birlikte uluslararası standartların oluşturulması, kamunun bazen ihtiyaçları karşılamada yeterli olmaması yaşadığımız bilgi çağında yaşayan toplumun özel sektörden olan talep ve beklentileri artan seviyelere çıkarmıştır. Bu artış, işletmeleri anlayış bakımından sosyal sorumluluk yönünde değişime itmektedir. Robbins, sosyal sorumlulukların ortaya çıkmasına sebep olan nedenleri aşağıdaki gibi açıklamıştır (Ilic, 2010: 108):

- Toplum beklentilerinde artış,

- Uzun dönemli karlılık isteği,
- Etik olmaya iten zorunluluk,
- Devamlılık için olumlu imaj gerekliliği,
- Daha iyi bir çevre istenmesi,
- Devlet müdahalesini azaltma,
- Sorumluluk ve güç dengesinin var olması,
- Hissedarlara çıkar sağlama,
- İstenilen kaynaklara sahip olma duygusu,
- Korunma sağlanması gibi sosyal sorunların daha fazla büyümeyip işletmelere zarar vermeden çözümlenme isteği işletmeleri harekete geçirmektedir.

Sosyal sorumluluğun ortaya çıkışının giderek artan seviyelerde değer görmesine sebep olan diğer nedenler ise (Özgener, 2004: 160),

- Doğal çevre kirliliğinin tahribatını önleme yönünde toplum tarafından baskı ve çabaların artması,
- Toplum tarafından oluşan baskılar nedeniyle devletlerin sosyal sorunlara yönelik kanunlar ve yaptırımlar çıkarması,
- Toplumun ve işletmelerin kıt doğal kaynakları etkin ve verimli şekilde kullanma isteği,
- Çevrede sosyal huzursuzlukların artması nedeniyle işletmelerin daha fazla ölçülü davranma isteği,
- İşletmelerin toplumun zevk ve tercihlerine uyan kaliteli ürün ile hizmeti üretme çabası,
- İşletmelerin toplumda imaj olarak iyi bir izlenim bırakma isteği,

- İşçi haklarını savunan sendikaların gelişmesi ve etki ettiği alanların büyümesi,
- Katılımcı, demokratik yönetimin önem kazanması,
- Profesyonel yöneticiliğin gelişmesiyle uzmanlaşmış kişilerin yönetime gelmesi,
- İşletmelerin fazla ortaklı duruma dönüşmesi,
- Dünyada yaşanan hızlı demokratikleşme ve hukuklaşma süreci.

Tüm bu açıklamalardan hareketle sosyal sorumluluğun ortaya çıkış nedenleri genel itibariyle üç kavram çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu ortaya çıkış nedenleri: Sosyal Zorunluluk, Sosyal Tepki ve Sosyal Duyarlılık kavramları ışığında üç kavram olarak en genel çerçevede aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

#### **2.2.6.1. Sosyal Zorunluluk**

Sosyal zorunluluk anlayışına göre işletmeler, kâr elde etmek için kurulmuş oluşumlardır. Bu kavramın ifade etmek istediği düşünce, kâr hedefi olan çalışma stratejisini benimsenmiş işletmeler, kanunlar çerçevesinde zorunlu biçimde faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Bu zorunlu biçim sonucu işletmeler kâr elde etmeye çalışırken kanunlara uydukları takdirde, sosyal zorunluluk anlamında sorumlu bir davranış sergilemiş olacaklardır. Bu anlayışa göre, yasalara uymadan faaliyetlerini gerçekleştiren işletmeler sosyal sorumluluklarını da yerine getirmiyor demektir (Ural, 2013: 65). Genel bir ifade ile sosyal zorunluluk anlayışı, firmaların yalnızca yasal sınırlamalar çerçevesinde kâr elde etme çabası gösterdiklerinde sosyal sorumluluğunu da yerine getirmiş olacak tezini savunmaktadır (Gülmez, 2011: 11).

Sosyal zorunluluk olarak, işletme sosyal sorumluluğu anlayışı ilk kez Bowen tarafından ortaya atılmıştır. Bowen(1953)'e göre işletmenin zorunluluk olarak sosyal sorumluluğu, işletmenin toplumun değerleri ve amaçları çerçevesinde faaliyetlerini yerine getirme anlayışını benimsemesini, kendince toplum için aldığı kararları da bu anlayışla alarak politikalarını devam ettirmesinin bir zorunluluğu olarak tanımlamıştır (Maignan ve Ferrell, 2004: 3).



### 2.2.6.2. Sosyal Tepki

Sosyal tepki, sadece gönüllü olarak yapılan çalışmalar olarak gösterilmiştir (Ural, 2013: 66). Bu yaygın görüş, sadece işletmeler tarafından topluma mal ve hizmetlerin sağlanmasından çok, tepkisel olarak topluma bir takım faydalar verilmesini vurgular. Tepkiye cevap olarak işletmeler en azından faaliyetleriyle zor durumda bıraktıkları ekolojik, çevresel ve sosyal sorunlar için hesap vermeli demektedir. Sosyal tepki olarak sosyal sorumluluğun işletmeleri sınırlayıcı anlamı, sadece işletmelerce tepkiye cevap olarak yapılan gönüllü faaliyetleri içermektedir (Bakırtaş, 2005: 29).

Bu yaygın görüş, işletmeler tarafından sadece mal ve hizmetlerin sağlanmasından çok, topluma bir takım faydalar da kendileri tarafında sağlanmasını vurgular. Tepki olarak işletmeler en üst düzeyde toplumun problemlerini çözmek için katkıda bulunmalı ifadesini göstermelidir. Bu bağlamda işletmelerin gönüllü bağışlara yaptıkları katkıları sosyal sorumluluk olarak görülmektedir. Bu dar görüş, gönüllü olmayıp zorunlu olan davranışlar sebebiyle sosyal olarak yapılmaya zorlanılmış davranışları sosyal sorumluluk olarak görmemektedir (Ivencevich ve diğ., 1994).

### 2.2.6.3. Sosyal Duyarlılık

Sosyal duyarlılık kavramı, sosyal zorunluluk ile sosyal tepkiyi aşan yönleri ifade etmek için onların tamamlayıcısı olarak kullanılmaktadır (Gülmez, 2011: 12). İşletmelerin toplumdan gelen sosyal baskılara karşı tepki üretme kapasitesi olarak tanımlanan sosyal duyarlılık kavramı (Göksu, 2006: 15), işletme yönetiminin toplum tarafından oluşturulan baskılara cevap verebilme kapasitesini ifade etmektedir (Berker, 2008: 23). Diğer bir bakış olarak sosyal duyarlılık, işletme yöneticilerinin sosyal sorumluluğa konu olan alanları tedbiren öncelikli olarak görebilmesi, tespit edebilmesi ve yönlendirebilmesi için kurumsal kararlar alma süreçlerini geliştirilmesidir (Göksu, 2006: 15). Sosyal duyarlılık, kuruluşların sosyal sorunlara çözüm bulmak amacıyla göstermiş oldukları tepkilerin hızı ve etkin olması ile ilgilenir (Bartol ve Martin, 1994: 112).

Sosyal sorumlu davranışlar, tepkisel ve güçlendirici olmaktan çok, bekleneni tahmin etme ve önleyici davranış sergilemeyi esas alan bir davranış türüdür. Sosyal duyarlılık kavramı en geniş anlamda, sosyal zorunluluk ve sosyal tepkiyi aşan faaliyetlerin tamamlayıcısı olarak ifade etmek için kullanılır (Ivancevich ve diğ., 1994).

İşletmeler tarafından sosyal duyarlılık erdemine ulaşmak için işletmelerin tepe yönetiminden en alt birimlerine ve işgörenlerine kadar önce sosyal sorumluluk bilincinin yerleştirilmesi gerekmektedir. İşletme iskelet yapısında sosyal sorumluluk açısından oluşacak tek bir boşluk sosyal duyarlılığı gerçekleştirme amacını tehlikeye düşürecektir. Sosyal yönden duyarlığa sahip olmuş bir yönetim anlayışı payadaşların işe bağlılığını, işbirlik içinde olmasını, olağan üstü zamanlarda daha çok uyum ve etkin bir şekilde verimliliği beraberinde işletmeye getirmektedir (Karaismailoğlu, 2006: 35).

### **2.2.7. İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Boyutları**

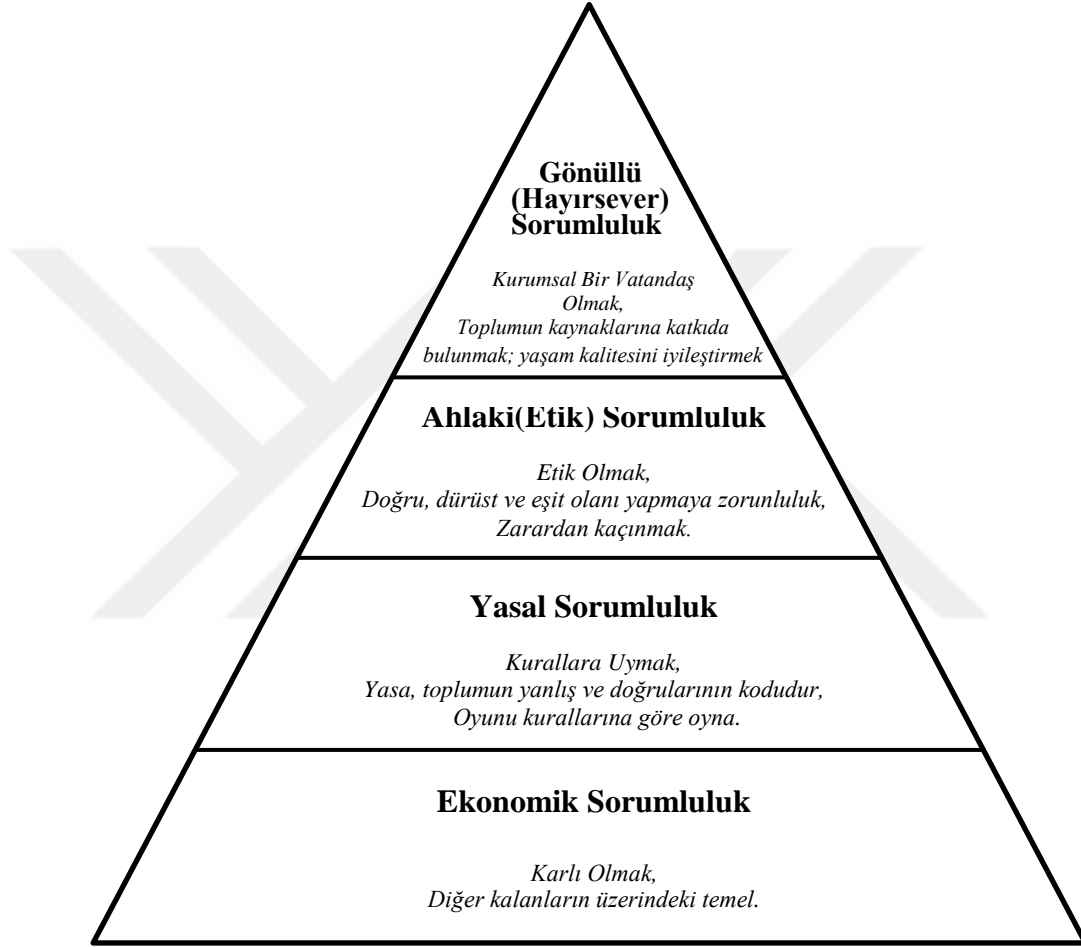
İlk olarak 1979 yılında Carroll sosyal sorumluluğu, 4 parçalı model ile ifade etmiştir. Carroll'un sorumluluğu ifade eden boyutları, yalnızca kuruluşların yararları için çevrelerce gerçekleştirilmez, bunun yanında toplumun yararı için de karşılıklı etkileşim içinde gerçekleştirilir. Bu yüzden işletmeler karar verirken toplumun istek ve beklentilerini de düşünerek sorumluluk duygusunu tadararak eylemlerini gerçekleştirmelidirler (Pirsch ve diğ., 2007: 126). Dört boyutlu şekilde ele alınan sosyal sorumluluk boyutları: ekonomik sorumluluk, yasal sorumluluk, ahlaki (etik) sorumluluk ve gönüllü sorumluluktur. Günümüz bakış açısına göre lider bir işletme olma düşüncesi, yerini en beğenilen işletme olmaya kaptırmıştır. Bu bağlamda da işletmelerin yerine getirmesi gerekli olan dört temel alandaki sorumluluklar aşağıdaki şekildedir (Coşkun, 2010: 43):

- Ekonomik sorumluluk: Verimli ve kârlı olmak,
- Hukuki sorumluluk: Kanunlara ve yaptırımlara göre hareket etmek,
- Ahlaki(etik) sorumluluk: Kanunlar haricinde toplumsal değer ve beklentilere uyumlu davranış sergilemek,

-Gönüllü(Yardımsaver) sorumluluk: Toplumsal sorunların çözümüne gönüllü olarak katkıda bulunmak olarak ifade edilmektedir.

İşletmelerin yapması gereken tüm sorumlulukları oluşturan bu dört unsur Şekil 2’deki gibi bir piramit şeklinde resmedilebilir (Carroll, 1991; 39–48).

**Şekil 2.** Sosyal Sorumluluk Pramidi



**Kaynak :** (Carroll, 1991; 39–48).

Carroll’ın ileri sürdüğü bu model pramidi sosyal sorumlulukla ilgili olarak ortaya konmuş literatürce benimsenen, bilim dünyasınca temel alınmış bir modeldir. Sonraları farklı çalışmacılar tarafından bu model üzerinde çalışılmıştır (Karake ve Zeinab, 1999; 13–20).

Carroll, sosyal sorumluluk piramidinde alanlarla ifade edilen sosyal sorumluluk boyutlarını hiyerarşik sıralamaya tabi tutmuştur. Sıralamaya göre

piramidin en altı olan birinci basamakda “ekonomik sorumluluklar” yer alırken, önem sırasına göre bir üst basamak olan ikinci basamağında “yasal sorumluluklar”, onun üstü olan üçüncü basamağında “ahlaki sorumluluklar” ve en tepedeki dördüncü basamağında tüm bu alanların üzerinde olmasının gerekli olduğu varsayılan ve “pastanın üzerindeki şekerli krema” olarak tabir edilen “gönüllü (hayırsever) sorumluluklar” bulunmaktadır (Çelik, 2009: 26). Bu boyutlar aşağıdaki bölümlerde dolaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

### **2.2.7.1. İşletmelerin Ekonomik Sorumlulukları**

Ticari amaçla kurulan işletmeler ekonomik işletme şeklinde tanımlanmakta ve kâr elde etme hedefi de ekonomik işletmelerin kuruluş amacına hizmet ederek hayati bir önem taşımaktadır (İbişoğlu, 2007: 8). Sosyal sorumlu işletmelerin öncesinde var olmuş tüm işletmeler yalnızca ekonomik amaç güden kuruluşlar şeklinde görülmekte ve işletmenin tek hedefi görülen kâr getirme, diğer tüm özelliklerinden önce gelmektedir (Wei, 2013: 109). İşletmelerin her şeyden önce kar elde etmek amacından kaynaklanan sorumlulukları ekonomik sorumluluklar olarak adlandırılmaktadır (Nalbant, 2005: 195). İşletmelerin kurulma amacı sahiplerine ekonomik yönden getiri sağlamadır. Her tür işletme, yatırım yapan hissedarlarının yaptığı yatırımın karşılığında gelir üretmektir. Günümüzde gittikçe farklılaşan müşteri ihtiyaçlarını anlamak ve buna uygun harekette bulunmak, satışların sürdürülmesinin ve devam ettirilmesinin temel şartı haline gelmektedir. Buna şartlara göre hareket eden şirketler, hem toplumun farklılaşan ihtiyaçlarına yanıt verir, hem de kendi gelişmelerini her yönden sağlarlar (Carroll, 1991: 39). Bu yüzden daha kısa bir ifadeyle ekonomik sorumluluk, yüksek derecede uygun üretilmiş ve kaliteli olacak olan herhangi bir malı ya da hizmeti, en ideal olan fiyatla üreterek müşterileri tatmin etmek ve bunun sonucunda işletme sahiplerine kazanç sağlamaktır.

Carroll(1991) ekonomik sorumlulukların amacını, işletmenin toplam gelirinden ortaklık payına düşen en yüksek kârı kazanacak biçimde çalışma göstermek, gerçekleştirme imkânı olan üst seviyelerde kâr elde edilmesi, liderliği hedef alan rekabetçi yerin sürekliliğini sağlamak, verimliliği yüksek seviyelerde devam ettirmek olarak tanımlamaktadır (Özüpek, 2013: 73-74).

Jamali ve Mirshak'e göre, sosyal sorumluluğun ekonomik bileşenlerini, işletme sahiplerine yaptıkları sermaye yatırımlarının geri dönüşünü sağlamak, yeni yatırım olanakları fırsatı oluşturmak, işçilerine uygun ücret ödeme imkanı sunmak, yeni olan gerekecek kaynaklar oluşturmak, teknolojik düzeni ilerleterek desteklemek, innovasyon içinde yeni ürün ve hizmetlerin keşfi şeklinde genişleterek ifade etmişlerdir (Doğan, 2007: 73-74).

### **2.2.7.2. İşletmelerin Hukuki Sorumlulukları**

Sosyal Sorumluluğun hukuki sorumluluk boyutu, işletme gerçekleştirdiği faaliyetlerinin tümünü, kanunlara uygun bir şekilde ve hukuk kuralları çerçevesinde yürütmesini vurgulamaktadır. Toplum, işletmelerin tüketiciyi korumasının yanında doğal düzene sahip çıkma konularında kendince yetersiz kalabileceğini varsayarak, hükümetlerce hukuki sorumluluk çerçevesinde yasal kurullarla sosyal sorumluluk uygulamalarının korunmasını sağlayacak hukuk kurallarının çıkarılarak uygulanması toplumun beklentileri arasındadır (Ferrell ve Friedrich, 1994: 73). İşletmelerin hukuki sorumluluğu, işletmeler kâr ederlerken toplumun menfaatlerini kollayan yasa ile kuralların tümüne uygun olan biçimde faaliyetini sürdürmesidir (Nalbant, 2005: 195). Toplum ve işletmeler kendi aralarında hukuki zemin içinde bir anlaşmaya giderek tüm ekonomik amaçlarını yasal kurullar izinde takip edecekleri konusunda anlaşmışlardır (Berker, 2008: 35). Kanun, tüzük ve yönetmelikler gibi, toplum ve çevreyi düzenleyici kurullar çerçevesinde işletmenin faaliyetlerini yerine getirmesini ifade eden yasal sorumluluklar ayrıca işletmelerin özel olarak her konuya değinmiş özel kurullar olan (Korkmaz, 2009: 28); çevre ve imar kanunu, tüketici kanunu, çalışanları ilgilendiren iş kanunu ve aile kanunu gibi bütün kanunlara uymayı ifade etmektedir.

Sosyal sorumluluk piramidinde ilk basamakda yer alan ekonomik sorumluluklardan sonra ikinci basamakda hiyerarşik sıraya göre yer edinmiş hukuki sorumlulukların yer alması, bir yönden sosyal sorumluluk kavramında tarihsel sürecin gelişimine ışık tutarken, diğer yönden de ekonomik sorumlulukları ile hukuki sorumlulukların birbirlerine ne derecede bağlı olduklarını bize göstermektedir (Ay; 2003: 38-39).

Carroll, sosyal sorumluluğun hukuki sorumluluk kurallarını şu şekilde ifade etmektedir (Carroll, 1991: 39-49):

- İşletmelerce süreklilik için yasal kurallara uygun hareket edilmeli,
- Devlet, Sivil Toplum Kuruluşları ve Dernekler gibi işletmenin çevresini oluşturan ulusal ve yerel kuruluşların, kendilerince yaşamlarında düzenleyici olarak yer almış hukuki kurallarına uyulmalı,
- Çalışanlarına yasalara uygun biçimde faaliyet gösterdiklerini belirterek öz güven aşılmalı,
- Yasal yükümlülükler iç ve dış çevreye tanımlanarak tümüne duyurulmalı,
- İşletmeler ürettikleri ürün ve hizmetlerden dolayı hukuki olarak müşterilerine güvence vermelidir.

Endüstrilerde yer alan her işletmenin, kanunlarca düzenlenmiş, toplum tarafından kabul edilmiş yasalara uyma zorunluluğu vardır. Toplum düzeninin bozulmadan istikrarlı bir şekilde sürdürülebilmesi için, ortaya konulan kurallar herkesce uygulanmalıdır (İbişoğlu, 2007: 9). İşletmelerin hukuki sorumlulukların farkında olarak sosyal sorumluluk duygusuyla hareket etmesi kendi menfaatlerini her zaman korumaktadır (Berker, 2008: 36).

### **2.2.7.3. İşletmelerin Ahlaki Sorumlulukları**

Sosyal sorumluluğun ahlaki konuda olan boyutu, kuruluşların toplumun yaşadığı tecrübelerden elde edilmiş anlayış biçimiyle uyum göstererek faaliyette bulunulmasına yönelik beklentilerdir (Ferrell ve Friedrich, 1994: 81). Ahlaki(etik) sorumluluklar sosyal sorumluluk modelinin hiyerarşik sıralamada üçüncü basamağını oluşturmaktadır. Bu sorumluluk işletmelerin, yaşam alanları olan bulunduğu toplumun inanç, âdet, örf ve etik değerleri yönünde işini sürdürmesini ifade etmektedir (Göztaş ve Baytekin, 2009: 206). İşletmelerin yasalar zorunlu kılmasa da toplumca gözetilmiş davranış biçimi olan ahlaki sorumluluklar gereği kendilerince oluşturdukları işletme kuralları ve uygulamaları işletmeler için “ahlaki davranış” kavramını ifade etmektedir. İşletmeler için toplum kaynaklı ahlaki davranışlar, iş

uygulamalarını ahlaki normlara uygun olarak gerçekleştirmeyi, doğru ve adil olanı yapmayı amaç edinmeyi ve kötülükten kaçınmayı gerektirir (Bayraktaroğlu ve diğ., 2009: 21). Ahlaki Sorumluluk, hukuk kurallarının ötesinde toplumsal norm ve beklendiğilere uyumlu davranış sergilemeyi, kanunlarda belirtilmemiş fakat toplumca özümsemiş yazılı olmayan kurallar ile toplumun kendi değerlerini kapsamaktadır (Marangoz, 2008: 60).

Sosyal sorumluluğun ana çekirdek kısmı, etik olan davranışlardır. Sosyal sorumluluklara yönelik etik olan ahlaki sorumluluk ilkelerini şu şekilde ifade edilmektedir (Carroll, 1991: 39-49):

- İşletmeler, toplumun tecrübeleri sonucu oluşturduğu norm ve kurallara uymalı,
- İşletmeler, toplumun kendisinden beklediği saygıyı etiklik içinde topluma sunmalı,
- Ahlaki norm ve kurallardan işletme ve toplumca fedakârlık edilmemeli,
- Ahlaki yönden toplumun işletmelerden beklentileri, açık ve net bir şekilde işletmelerce ifade edilmeli,
- Çalışma hayatını şekillendiren ahlaki kurallar, hukuk kurallarının daha üstünde olduğu işletmelerce kabul görmelidir.

#### **2.2.7.4. İşletmelerin Gönüllü (Hayırsever) Sorumlulukları**

Sosyal sorumluluğun son basamağında yer alan ve tamamlayıcısı olan gönüllü (hayırsever) sorumluluklar, toplumun işletmelerden yapmasını istediği ve hiçbir yaptırım olmadan işletmelerin kendisi tarafından, kendi iradesiyle, isteyerek, zorunluluk unsuru olmadan gerçekleştirebilecekleri sorumluluklardır. Bu zorunluluksuz gerçekleştirilen sorumluluklar, toplum nezdinde işletmeyi olumlu bir imaj sahibi yaparak, uzun vadede kârlı faaliyet gerçekleştirmesine ve devamlılığını sağlayacağını ileri süren yardımsal sorumluluklar olarak ifade edilmektedir (Ferrell ve Friedrich, 1994: 85). Günümüzde işletmeler artık aldığı çekici kararlar yanında, kurumsal itibarları, doğal çevreye olan düşkünlükleri, hayırseverlikleri ile değer

bulmaktadırlar (Özdemir, 2009: 69). Sosyal sorumluluk yalnızca isteğe bağlı gönüllü çalışmaları içermemektedir. Sağduyu çalışmaları olarak tanımlayabileceğimiz gönüllülük faaliyetleri, toplumda yaşayan bireylerin işletmelerden beklemedikleri, işletmelerin gönüllü faaliyetlerini de içerir (Satır ve Öztekin, 2005: 145). Gönüllü sosyal sorumluluk, işletmelerin kendi iç ve dış sorumluluklarının haricinde olan sorumlulukları dile getirmekte, içinde yaşadığı toplumun yaşam kalitesini iyileştirmek amacıyla gönüllülük temelinde isteğe bağlı olarak yapılmaktadır (Aydede, 2007: 135).

Günümüzde işletmelerin pek çoğu sosyal sorumluluk uygulamalarını tamamen gönüllü(hayırseverlik) sorumluluğu olarak algılayabilmektedir (Çelik, 2009: 30). Hayırseverlik sorumlulukları ne yasal bir zorunluluktur ne de toplumun beklentilerine zorunlu bir cevap verme çabasıdır. Bu tarz sorumluluklar, hastane, okul, kütüphane ve yurt gibi toplumsal hareketlerin başlamasına öncülük etme, yardım toplama, yardımsal vakıf kurma, çevre düzenlemeleri ile koruma yapma gibi işletmelerin topluma yönelik gerçekleştirdiği katkıları ifade eder (Karaismailoğlu, 2006, 34).

Carroll'un hayırsever yaklaşımının ilkeleri aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Carroll, 1991: 39-49):

- Toplumun, işletmelerden hayırsever yardımlar yönünde faaliyetlerinin sürdüğü sürece daima bekleyiş içerisinde olduğu unutulmamalı,
- Talep edilen gönüllü yardımlar, işletmelerce ayırım gözetmeden sosyal sorumluluk kavramı çerçevesinde en iyi biçimde yerine getirilmeli,
- Yöneticiler ve iş görenler, birlik içinde toplum ve çevresine yardımda bulunmalı,
- Özel ve devlete ait olan eğitim kuruluşlarına, toplumun geleceği açısından maddi yönden destek olunmalı,
- Gönüllü olan projelere, iyi bir imaj getireceği için destek vermelidirler.



Gönüllü(hayırasever) sosyal sorumluluk, işletmelerin sosyal sorumluluk seviyelerindeki en tepede bulunan, son tamamlayıcı noktadır. İşletmeler ekonomik, hukuki, ahlaki olan ilk üç aşamasındaki sorumluluğunu gerçekleştirerek toplumda iyi seviyelerde şirket imajı oluşturabilir. Oluşan bu imajı son olan bir üst olan en son seviyeye taşımanın ve en beğeni gören işletmeler arasında yer edinmenin yolu, bu gönüllü faaliyetleri gerçekleştirmek ile olmaktadır. Bu faaliyetler arasında gönüllülük prensibi hedef alınarak, milli eğitime, ulusal kültür ve spora katkı sağlayan maddi anlamda olan destekler sayılmaktadır (Marangoz, 2008: 61). Bundan dolayı, ekonomik ve hukuki sayılan sorumluluklar, sosyal olarak toplum tarafından işletmelerden yapılması istenendir, ahlaki sayılan sorumluluklar sosyal yönden toplumca beklenerek gerçekleşmesi umut edilendir, gönüllü sorumluluklar ise hep işletmelerden gerçekleşmesi arzu edilmektedir (Windsor, 2001; 230–235). Gönüllü sorumluluk, işletmelerin sosyal sorumluluk aşamalarında sergiledikleri adım adım en son geldikleri nokta olmaktadır (Atlığ, 2006: 28).

### **2.2.8. İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Alanları**

İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken tüm çevresinde var olmuş birçok zümreyle etkileşim içindedir. İşletmelerin etkileşimde olduğu çevre parçalarına paydaşlar denmektedir. Paydaş, “bir örgütün amaçlarına ulaşmasından etkilenen ya da örgütün amaca ulaşmasını etkileyebilen taraflar” şeklinde tanımlanmaktadır (Ersöz, 2007: 27). Bir işletmenin paydaşları iki grupta(işletme içi ve işletme dışı) sınıflandırılır. İşletme içi olan paydaşlar; işletmenin kurucusu olan ana sahipleri, hissedarları, yöneticileri ile çalışanlarından oluşmaktadır. İşletme dışı olan paydaşlar ise toplum, müşteriler, tedarikçiler, hükümet, rakipler ile diğer ilişkili olduğu dış çevrelerden oluşur. Sosyal sorumluluk ifadesi kavram olarak hem iç hem de dış çevredeki paydaş olan aktörleri ifade etmektedir (Eren, 2000: 103-107).

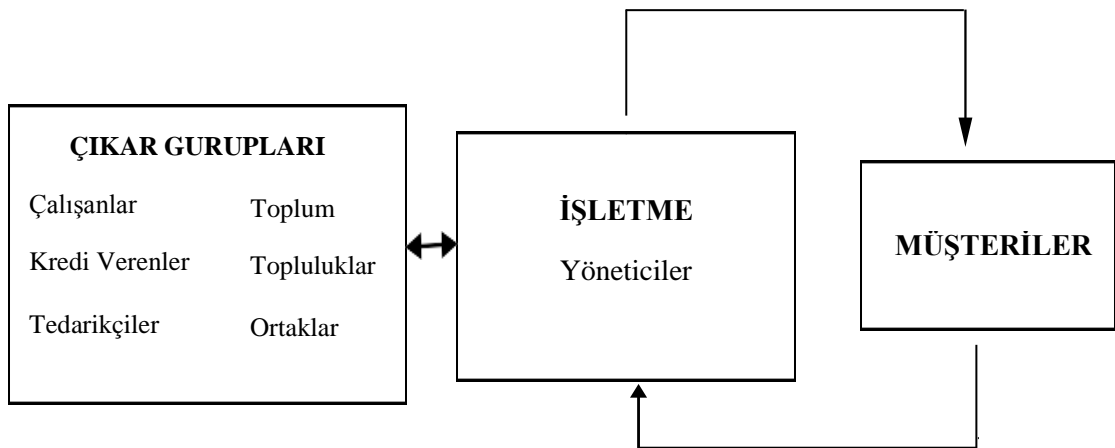
İşletmelerin etkileşimde bulunduğu bu paydaşlar, işletme faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenebildikleri için işletmelerin bu paydaşlarına karşı faaliyetlerini sürdürdükleri süresince sorumlulukları bulunmaktadır. İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmek için, paydaşların beklentilerini de göz önünde bulundurmaları önem arz etmektedir (Bayraktaroğlu ve diğ., 2009: 8). Tüm işletme paydaşlarının, işletmelerden önem verilerek beklenti olarak görülen konular,

işletmelerin sosyal sorumluluk alanlarını oluşturur. İşletmelerin bu beklentilerden kaynaklanan göstermesi gerektiği ana sosyal sorumluluk alanları aşağıda ifade edilmektedir (Aktan ve diğ., 2006: 195);

- Çalışanlara karşı sosyal sorumluluklar,
- Müşterilere karşı sosyal sorumluluklar,
- Hissedarlara yönelik sosyal sorumluluklar,
- Doğaya ve çevreye karşı sosyal sorumluluklar,
- Devlete karşı sosyal sorumluluklar,
- Tedarikçilere karşı sosyal sorumluluklar,
- Rakiplere yönelik sosyal sorumluluklar,
- Topluma karşı sosyal sorumluluklar olarak belirtilmiştir.

Kuruluşların yöneticileri işgörenlerine, tedarikçilere, finans sağlayıcılara, topluma ve ortaklarına karşı da başlıca sorumlu oldukları şekil 1’de gösterilmiştir (Torlak, 2003: 39–40):

**Şekil 3.** İş Döngüsü Yaklaşımına Göre İşletme ve Sorumlulukları



**Kaynak:** Torlak, 2003: 40

Şekilde görüldüğü gibi iş döngüsü yaklaşımına göre işletmenin gerek iç gerekse dış çevresi ile sorumluluk alanları olduğu belirtilmektedir.

Sosyal sorumluluk konusunu ilgilendiren literatür incelendiğinde, sosyal sorumluluk alanlarının gün geçtikçe daha büyük çapta konulara bölünerek ilgi odağı olduğu ve ilerleyen zamanlara göre bu alanların atış gösterdiği görülmüştür. Yapılan bu çalışmada sosyal sorumluluk alanları olarak temel seçilen alanlar: işletmede çalışanlara, tüketicilere, doğaya ve çevreye, topluma, devlete, hissedarlara, rakiplere ve tedarikçilere karşı olan sosyal sorumluluklar şeklinde sekiz alanda inceleme konusu olmuştur. İfade edilen sekiz alana ilişkin bilgiler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

### **2.2.8.1. İşletmelerin Çalışanlarına Karşı Sosyal Sorumlulukları**

İşletmelerin ana yapı taşı çalışan olarak adlandırılan işgörenleridir. İşgörenleri mutsuz olan kuruluşların amaçlarına göre başarılı göstermesi beklenmemektedir. Bu yüzden işletmelerin temel hedeflerinden biri de çalışanların mutluluğunu sağlayarak kendilerinin daha çok verimli çalışmasını sağlamaktır (Bayraktaroğlu vd., 2009: 11). Ayrıca çalışanlar alınan kararlara katılarak ve kararların sucundan etkilenen taraf olarak sosyal sorumluluk sürecinde başrolü paylaşarak yer almaktadırlar (Kağnıoğlu, 2007: 26). Çalışanlara karşı işletmenin sosyal sorumlulukları arasında genel olarak sıralama: çalışanların kanunsal, toplumsal hak ve düzenlemelerine saygı gösterme, refah seviyelerini yükseltecek uygun ücret sağlamak, işçilerine özgür ifade biçimi içinde konuşma hakkı tanıma, iş sağlığı ve güvenliğini sağlama, çalışanların işletmede alınacak kararlara ortak olmalarının gerçekleştirilmesi şeklindeki faaliyetler işletmelerin çalışanlara karşı göstermesi gerektiği faaliyetler olarak sıralamak mümkündür (Şimşek, 1999: 73). Diğer bir deyişle, sistematik olarak işletmelerin çalışanlara karşı sosyal sorumlulukları aşağıda sıralanabilir (Çimen, 2007: 27):

- Çalışanlara sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları oluşturma sorumluluğu,
- Çalışanlara refah seviyesine göre adil ve yeterli ücret ödeme sorumluluğu,
- Çalışanların yönetime katılmasına yönelik sosyal sorumluluklar,

- İnsan kaynağını bulmada ve seçmede eşit davranma sosyal sorumluluğu,
- Çalışanların eğitim ve kariyer gelişimine fırsat vermeye yönelik sosyal sorumluluklar,
- Performans değerlemeye yönelik sosyal sorumluluklar,
- Sendika kurma ve grev hakkı sağlamaya yönelik sosyal sorumluluklar,
- İş güvencesi sağlamaya yönelik sosyal sorumluluklar,
- Özel hayatın gizliliğini korumaya ve saygılı olmaya yönelik işletmece çalışanlara karşı sağlanması gereken sosyal sorumluluklardır.

Kurum içinde çalışan haklarına önem verilmesi çalışanların motivasyonu, performansı ve bağlılığı artırmaktadır. Başarılı sosyal sorumluluk kampanyalarının en kilit noktası çalışanları arasındaki bütünleşmeyi sağlamaktır. Bu nedenle çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri, kendilerine verilen değeri görmeleri bütünleşme açısından oldukça önemlidir. Başarılı kurumlar her zaman çalışanlarına yönelik kurum içi kampanyalar planlamakta ve uygulamaktadır (Coşkun, 2010: 64). Başarılı yerel yöneticiler, personeline değer verir ve saygı gösterir, personelin görüş ve önerilerini dikkatle dinler, halka hizmette bulunan personelin önemini ön plana çıkarırlar (Emrealp ve Yıldırım, 1993: 28). Buna göre, işletmenin çalışanına karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi, işyerinde çalışma barışının sağlanmasına yol açmakta, sonuçta işçi-işveren ilişkilerinde karşılıklı iyileşme yaşanmaktadır (Eren, 1997: 109). Böylece, çalışma koşulları ve ücrete yönelik yasal olarak bağlayıcı düzenlemelerin ilerisine geçerek, işletmelerin gönüllü sosyal sorumluluk uygulamasını kendince benimseyerek uygulaması öngörülmektedir (Kağnıcıoğlu, 2007: 27).

### **2.2.8.3. İşletmelerin Müşterilerine Karşı Sosyal Sorumlulukları**

Pazar ekonomilerinde işletmenin başarısını etkileyen ve bu başarıya yön veren en belirleyici etken müşterilerdir. Başarılı sayılan işletmeler, müşterilerinin dinamik her türlü istek ve beklentilerine cevap vererek, kaliteli ve güvenilir hizmet sunmaya çalışmaktadırlar. Bunun yanında işletmeler, mal ve hizmet farklılıkları ile

müşterilerin dikkat üzerlerine çevirmeye, müşterilerde bu dikkate çekişe göre satın almaya olarak davranış ortaya çıkarmaya uğraşmaktadırlar (Kağnıcıoğlu, 2007: 25). Ayrıca son zamanlarda firmalarda “her ürettiğini satar anlayışı” yerini, “müşteri istek ve gereksinimlerini karşılayacak ürünler üretir” anlayışına bırakmıştır (Tunç ve Yüksel, 2001: 137). Eski anlayışın yerini almış yeni anlayışla birlikte, mal veya hizmet satın alan müşterinin, bunları karşılayan üreticiye karşılık oluşturulmuş çeşitli koruyucu hakları bulunmaktadır. Bu birtakım haklar; ürün veya hizmetin iade edilmesi ya da değişimin yapılması, ürün veya hizmeti talebe göre seçebilme özgürlüğü, müşterinin fiziki ve psikolojik bütünlüğüne zarar getirmemek, ürün ve hizmet ile ilgili açık şekilde doğru bilgilendirme yapılmasıdır. Fakat bazen tüketiciler, bilgi eksikliğinden ve örgüt anlayışı gibi sebeplerden kaynaklı olarak firma satıcısı ile firma karşısında güçsüz olabilmektedir (Tosun, 1990: 80). Bu yüzden firmaların hem müşteriyi koruması, hem de kendini istismar eden çevrelerle mücadele de bulunması müşterilerine yönelik oluşan önemli bir sosyal sorumluluk alanı olmuştur (Dinçer ve Fidan, 2000: 36).

Sosyal sorumluluk olarak iki genel unsur, müşterilerin odak noktası olmaktadır. Bu odak notaları, sağlıklı içinde güvenli mamüller üretme ile kalite olmaktadır (Bartol ve Martin, 1994: 106-107). Ürünün güvenli ve sağlıklı olduğunu müşterilere belirlemek için; hizmeti veya ürünü dürüstçe tanıtmak, hizmet ve ürün hakkında müşteriyi bilgilendirmek, hizmet veya ürünün hammaddelerini ve tehlike unsuru olup olmadığını belirtmek, rehberlik eden kullanma kılavuzları oluşturmak ve müşterilere dağıtımını sağlamak gibi müşterilere karşı yapılması gereken önemli sorumluluklardır (Eren, 2002:109).

İşletmelerin yukarıda ifade edilen sorumluluklar dışında müşterilere karşılık diğer sorumlulukları ise, satış sonrası hizmetlerin uygun biçimde ve uygun fiyatla gerçekleştirilmesi, garanti şartlarının yeterlice sağlanması, tehlikesi olmayan hijyen içinde üretim gerçekleştirilmesi, kimyasal maddelerin hayati tehlike arz etmeden standartlara göre kullanımı, raf ömrü ile son kullanım tarihlerinin gerçek belirtilmesidir. Ayrıca, müşterilerin talep ve şikâyetlerine kısa zamanda karşılık verilmesi, üretilen ürünlerin müşterilerce temin edilebilir olmasının sağlanması, rakiplerde ikame olan ürünlerin olmamasından dolayı ilgili firmanın mallarının

fiyatlarını tüketici aleyhinde yükseltmemesi olarak ifade edilmektedir (Şahinolanlar, 2015: 59).

#### **2.2.8.2. İşletmelerin Hissedarlarına Yönelik Sosyal Sorumlulukları**

İşletmelerin en önemli varlığı sermayesidir. Bu sermayeyi işletmeye veren hissedarlar, sermayenin geri getirisi olarak belli miktarlarda kâr sağlamak istemektedirler (Eren, 2002: 108) Bundan dolayı işletmelerin birincil amacının kâr elde ederek sermayedarlara hisseleri oranınca dağıtmak olmaktadır. Belirtilen amaca göre işletmeler canlılığını devam ettirip gelişim ile büyüme sağlamaları nedeniyle gereken kazancı hisse sahibi olan hissedarlara sağlayacaklardır. Böylece hissedarlar işletme yönetiminden, yüksek kâr getirisi ve hisse değeri artışını koyulan sermayeye geri dönüşüm şeklinde kendilerine gelir olarak verilmesini isteyeceklerdir (Bartol ve Martin 1994: 106).

Sosyal sorumluluk konusu olan hissedarlar alanı, işletme yöneticilerinin hisse sahiplerine yapması gerektiği yükümlülüklerini içermektedir. İşletmelerin hissedarlarına yönelik sorumlulukları, gelir ve gider olarak tüm hesapların doğru yapılması, oluşan kâr ve zararın yalan olmayan biçimde hesaplanması, yeni fırsatlar elde etmek ya da bazı açıkları kapatmak sebebiyle oluşan kârın yalan bir şekilde yüksek veya düşük gösterilmemesi, sermaye sahiplerine gerçek dışı ya da yanıltıcı bilgiler verilmemesi şeklinde ilkeler yer almaktadır (Torlak, 2001: 31-32). Bunlara ek olarak sermaye koyan hissedarlar, işletme yönetiminden uzun vadede yüksek kazanç sağlanmasını, kaynaklarla verimli çalışılmasını, oluşacak kârın eşit biçimde hisselerce pay edilmesini istemektedirler (Çelik, 2004: 8). Kısacası yatırım yapanların, yaptıkları yatırımın geri dönüşü olarak işletmelerden talep niteliğinde hakları işletmelerin hissedarlarına yönelik haklarını oluşturmaktadır (Özüpek, 2013: 65).

#### **2.2.8.5. İşletmelerin Doğaya ve Çevreye Karşı Sosyal Sorumlulukları**

İşletmeler insan ihtiyaçlarını mal ve hizmet üreterek karşılarken bir taraftan da doğal çevreyi kirletebilmektedirler (Canatan, 2009: 28). Dünyada artış gösteren nüfus ile endüstrileşmenin sebep olduğu; doğal zenginliklerin süratli biçimde

kullanımı, artış gösteren kaynak israfı, kaynakların dengeli tüketilmemesi, atmosferde zehirli gazların artması, yeşil alanların tahribatı, toprak erozyonu, su kaynaklarının kirlenmesi, gürültü kirliliğinin oluşması, bazı bitki ve hayvan türlerinin yok olması gibi nedenlerden dolayı yaşanan dünyamız önemli derecede tehdit unsuru olmaktadır. Endüstrileşme ile firmalar, doğa ile canlılar arasındaki oluşmuş ekolojik doğal dengeyi bozmaları halinde canlı yaşamının ve dünya hayatının bitmesinin nedeni olacaklardır. Bu yüzden tüm insanlık için faaliyette bulunan firmalarca çevresel tahribat ve kirlenmeyi önleyecek bütün önlemleri, doğaya ve çevreye karşı sosyal sorumluluk gereği olarak almalıdırlar (Erol, 2001: 92).

İşletmelerin doğaya ve çevreye karşı sorumlulukları aşağıda sıralanmıştır (Bayraktaroğlu vd., 2009: 18);

- Doğal kaynakları sorumlu ve verimli bir şekilde kullanmak,
- Yenilenemez doğal kaynakları korumak,
- Üretim faaliyetinde mümkün olduğu kadar yenilenebilir ve temiz enerji(rüzgâr enerjisi, jeotermal, güneş, su vb.) kaynakları tercih etmek,
- Enerji tasarrufu sağlanacak şekilde faaliyetlerde bulunmak,
- Çevre dostu ürünler üretmek ve çevre dostu üretim yöntemlerini işletmelerinde uygulamak,
- Üretilen ürünleri ve üretim sürecini, kaliteli olarak ve çevreye duyarlı şekilde iyileştirmek,
- Geri dönüşümü olan malzemeleri kullanmak,
- Çevre dostu teknolojiler kullanmak,
- Tedarikçileri çevre konuları ile ilgili bilgilendirmek ve gerekli önlemleri almaları için destek olmak,
- Kamuyu işletmenin neden olduğu sağlık, güvenlik ve çevre sorunları konusunda bilgilendirmek,
- Çevre denetim yöntemlerinin(ISO 14001 gibi) geliştirilmesini desteklemek ve gerekli raporları düzenlemek,
- Çevreci gruplar ile işbirliği içinde olmak,
- Sivil toplum örgütleri ile projeler geliştirmek,

- İşletmelerine kirliliği önlemek için arıtma tesisi kurmak gibi kuralları içermektedir.

#### **2.2.8.6. İşletmelerin Devlete Karşı Sosyal Sorumlulukları**

İşletmeler, bir yönden üretimlerini gerçekleştirip kâr elde ederlerken, bir yönden de kendilerine düşen bütün sosyal sorumlulukları gerçekleştirmekle yükümlüdürler. İşletmelerin pek çok olan sosyal sorumluluk alanlarından biri de, devlete olan sosyal sorumluluklarıdır (Dinç, 2004: 66).

İşletmelerin devletle karşılıklı bağı, çeşitli kurallar çerçevesinde olmaktadır. Devlet, kuruluşlardan ülkelerine kuruluş amaçlarına göre hizmet göstermelerini ve düzenli vergi sorumluluklarını gerçekleştirmelerini istemektedir. Ayrıca devlet, firmaların üretim ve hizmet faaliyetlerini rasyonel şekilde, en uygun asgari düzeyde yerine getirmesini beklemektedir. Tüm İşletmeler bunları gerçekleştirmekle sorumluluk olarak mükelleftirler. Devlet sosyal sorumlu olarak işletmelerden ülke istihdamına katkı sağlamasını, olağan üstü hallerde savunma gereği savaş araçlarının üretimini yapmasını, ithalat ve ihracat standartlarına düzenli uyulmasını ve gelirden kaynaklı vergilerini düzenli şekilde ödemesini istemektedir. İşletmelerde karşılık olarak devletten kendisine faaliyetlerini sorunsuzca sürdürmek için güvenli çalışma ortamı temin etmesini ve teşvikler ile ödüllendirilmeyi istemektedirler (Pehlivan, 2004: 27).

İşletmeler öncelikli olarak devletin koyduğu kanun ve yaptırımlara uymakla sorumludurlar. Ayrıca işletmeler devlete karşı sorumlu olarak, elde ettikleri kazanç ve giderleri doğru beyan etmek, sigorta karşılıklarını dürüst hesaplayarak düzenli ödemek, kanun koyucunun oluşturduğu şartlarda hükümlü ve engelli istihdam etmek, iç ve dış çevreden kaynaklı sosyal problemlerin giderilmesinde devlete destek olarak devlete yönelik sorumluluklarını yerine getirmiş sayılmaktadırlar. Devletin üretilmemesini istediği insan yaşamını tehdit eden ürünlerin üretiminden sakınmak da işletmelerin devlete karşı olan sosyal sorumluluğudur (Şahinolanlar, 2015: 62).



### **2.1.8.7. İşletmelerin Tedarikçilere Karşı Sosyal Sorumlulukları**

İşletmeler faaliyetlerini takıntısız gerçekleştirebilmek için çeşitli girdilere ihtiyaç duyarlar. İşletmelere ürün ve hizmet üretip satışını gerçekleştirmek yönünden üretim faktörleri olan girdi malzemelerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yüzden gerekli olan hammadde, malzeme, makine ve donanım araçlarını işletmeye ulaşımını ve temin edilmesini sağlamak tedarikçinin görevi sayılmaktadır (Eren, 2002: 250). Tüm tedarikçilerin bu sorumluluğu, işletmelerin üretimden kaynaklanan hatalar yapmamasına ve üretiminin gecikme sebebi olmamasıdır. Çünkü bu hatalar diğer tedarikçileri (işletmeleri) zincirleme şekilde etkileyecek, beraberinde zaman kaybı ve üretim maliyet artışı ortaya çıkaracaktır. Bundan dolayı işletmelerin tedarikçilerine yönelik sorumlulukları olarak aralarında iyi bir iletişim sağlamaları ve hizmet karşılıklarını tam ve zamanında verilmesini sağlamaktır (Korkmaz, 2006: 56). İşletmeler, tedarikçilerle ilişkilerinde oluşan olumsuzluklara uygun çözümler bulmalı, tedarikçileri yenilikler yönünden cesaretlendirme ve teşvik etmesi, yerel tedarikçilerini kullanmalı, tedarikçilerle ilgili etnik ayırmda bulunmamalı ve tedarikçi seçiminde dikkatli olmaları gibi sorumlulukları vardır (Gürol vd., 2010: 149-150). İşletmeler tedarikçilerle etkileşimlerini saygınlık ve sevgi yönünde oluşturmak yönünde tedarikçilerine karşı sorumludurlar (Aktan ve Vural, 2007: 15).

Tedarikçiler işletmelerin başarıya giden yollarında önemli bir yer sahiptir. İşletme ve tedarikçi arasında güvenilir bir ilişki olursa, işletmenin en zor olan olağan ve olağan üstü zamanlarında bile tedarikçiler işletmelere destek olacaktır. Örneğin; 1970'li yılların sonunda oto araç üreten Chrysler firması ekonomik açıdan ciddi sorunlar yaşarken, geleneksel olarak tüm faaliyet çevresiyle sürdürdüğü iyi ilişkilerin olumlu sonuçlarını almış ve tedarikçileri tarafından uygun koşullarda düşük fiyata malzeme temini, ödemelerde sürenin uzatılması ve kredilendirme yapılması gibi kendisine çeşitli avantajlar sağlanmıştır (Tandoğan, 2009: 58).

### **2.1.8.8. İşletmelerin Rakiplere Karşı Sosyal Sorumlulukları**

Aynı ürün ve hizmeti üreten, aynı pazarda satan işletmeler karşılıklı rakiptirler. Rekabet kavramı da satış gerçekleştirilen piyasanın vazgeçilmez şartlarından biridir. Hukuksal düzenlemelerin belirlediği şekilde yapılan rekabet,

müşteriyi korur, kandırılmasını önler, piyasa da satışı olacak malların kalitesizliğini önleyici etki oluşturur. Bu düzenlemelere göre faaliyet sürdürmek işletmelerin rakiplerine karşı sosyal sorumlulukları olarak sayılmaktadır. Haksız rekabette kaçınma, diğer firmaların istismarcı şekilde karalanmaması, firmalarla ilgili bilgilerin diğer rakiplerine verilmemesi, rakiplerin çevreye ve sağlığa zararlı olarak üretilen ürünlerine göz yumulmaması, bazı rakip firmaların gizlice kendi aralarında fiyat belirleme anlaşmaları yapmamaları vb. kurallar işletmelerin rekabette olduğu rakiplerine yönelik olan sosyal sorumluluklarıdır (Korkmaz, 2006: 64-65). Bir işletmenin rakiplerine karşı sorumluluklarını sıralarsak (Coşkun, 2010: 85):

- Haksız rekabet ortamı oluşturmak ve rakiplerin istismar edilecek şekilde karalanmasından kaçınmak,
- Rakiplerle ilgili özel gizli bilgilerin doğru olmayan yollarla çıkarıcı gruplara sızdırılmasından kaçınmak,
- Üstün teknolojiye muhtaç olan ürünlerin üretiminde çıkar sağlamak için bilgi casusluğunda bulunmaktan kaçınmak,
- Rakiplerin çevreye ve insan sağlığına zararlı uygulamaları olduğu yönünde onları zor durumda bırakacak bilgileri etrafa yaymaktan kaçınmak,
- Rakipleri mevcut piyasadan silme yolunda eylemde bulunarak tüketicilerin bir mal ya da hizmeti, yüksek fiyatlardan temin edilmesine zorlanma baskısından kaçınmak gibi konuları içermektedir.

#### **2.1.8.4. İşletmelerin Topluma Karşı Sosyal Sorumlulukları**

Günümüzde faaliyet gerçekleştiren işletmeler yalnızca teknik ve ekonomik oluşumlar şeklinde değil, aynı zamanda, sosyal kuruluş şeklinde de nitelendirilmektedirler. İşletmeler artık sadece kar amaçlı mal ve hizmet üreten organizasyonlar olmamak da ve bunun yanında çalışanlarının refahını arttırmaya gayret gösteren, toplumdaki kaynaklı problemlere duyarlı olan, çevreyi korumaya çalışan, müşterilere kaliteli hizmet vermeyi amaç edinen organizasyonlar şeklinde kamuoyunda düşünölmeye başlanmıştır (Sabuncuoğlu, 2004: 23).

İşletmeler faaliyetlerini sürdürdükleri alanlarda her zaman toplum ile ilişkilidirler. İşletmelerin topluma olan sosyal sorumlulukları, yaşadığı çevrenin etrafındaki toplumun kendisine gerekli gördüğü yaşamsal tüm unsurların karşılanarak geliştirilmesi şeklindedir. Buna göre işletmeler; sefalet, açlık gibi sorunları giderme, fakirliği önleme, engellilere yönelik iş istihdamı, işsizliği azaltmak, eğitimi iyileştirme faaliyetleri, her türlü yaşamsal şiddetin tedbirini alma, madde bağımlılığına karşı örnek ifade eden uygulamalar, yaşlılara göre her türlü iyileştirici çalışmalar, çevre bilinci ve sahipliği aşılama vb. sorunların çözümüne destekde bulunup bunları gerçekleştiren kuruluşlarla işbirliğinde bulunmak topluma karşı olarak yaparak bu sorumlulukları gerçekleştirmeyi amaçlamaktadırlar (Torlak, 2014: 41-42). Aynı zamanda işletmeler, bağışçı hayır kurumlarına, derneklere, vakıflara, ülkesel eğitim ve sağlık uygulamalarına, sinema, müzeler, televizyonlar, yerel radyo ile tiyatrolara destekde bulunarak da toplumsal sosyal sorumluluklarını gerçekleştirmektedirler (Coşkun, 2010: 67).

### **2.2.9. Sosyal Sorumluluğun İşletmelere Faydaları**

İşletmelerin sosyal sorumluluk bilinci içerisinde üretimlerini gerçekleştirmesi uzun vadeli menfaatleri açısından kendilerine problemsiz ve devamlı olan yaşam sağlayabilecektir (İşseveroğlu, 2001: 59). Kendilerine düşen sosyal sorumlulukları yapan işletmeler çeşitli yönlerde faydalar sağlamaktadırlar (Kasımoğlu, 2009: 34). Sosyal sorumluluk projeleri işletmelerce topluma karşı başarılı olarak uygulandığında paydaşlarına olumlu etkilerde bulunmuş olacaktırlar. Bu olumlu etkilerin aksine projede yapılabilecek bir hata ya da samimiyetsizlik işletmeye olumsuz olarak yansiyabilir veya istenen sonuç işletmeler açısından elde edilemeyebilir (Ulu, 2009: 23-24).

Sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi işletmeye zarar değil her zaman her açıdan yarar sağlayacaktır (Tıngır, 2006: 28). Sosyal sorumluluk uygulamalarının işletmelere sağladığı pek çok farklı açılardan faydalar vardır.

Sosyal sorumluluğun işletmelere sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir (Arslanertik, 2007: 18):

- İşletme etrafında iyi olan sosyal çevre oluşturarak işletmenin toplum tarafından kabul görmesini sağlar.
- Yönetim, üretim ve pazarlama görevlerinde toplum ile uyumu sağlar ve bu uyumu imaja çevirir.
- Maliyet olarak görünen bazı eylemlerin, kâr şeklinde işletmeye geri dönüşünü sağlayabilir.
- İşletmeler toplumsal problemlerin çözümlenmesinde sosyal sorumluluk ile görev alarak toplumun öncülük eden parçası olabilir.
- Ekolojik yapıya duyarlı faaliyette bulunan, çevre dostu işletmelere ulaşılabilir ve onların bünyesine dâhil olabilir.
- Uzun vadede müşteri ve çalışanlarının bağlılığı yoluyla işletmeler bu sayede lider konumda rekabet avantajı elde edebilirler.
- Hisse senedi değerlerinde artış sağlar ve dış mihraplara borçlanma giderleri düşebilir.
- Çalışanları ve müşterileri, işletmeye daha çok güven duymaya ve değer aşılama başlarlar.
- Müşterilerin işletmelerinden alışverişte bulunma sıklığı artar. Satışların karlılığı yükselir.
- Riskin yönetimi ve paylaşımı daha etkin hale gelir.
- İşletmenin toplumun kendisiyle, diğer ülkelerle, devlet organlarıyla arasındaki ilişkileri gelişir ve güçlenir.
- Toplumsal sorumluluk uygulamalarında yer alan işletme çalışanları, beşeri faktörler olan bilgi, beceri ve deneyimlerini arttırırken özgüvenleri yüksek, yaratıcı düşünebilen ve sorun çözme yetenekleri geliştirmiş kişiler şekline gelirler.

- Çalışanlar arasında takım çalışması özelliği kazandırarak birlikte güven, uyum içinde işletmede performansın ile motivasyonun artmasını sağlamak gibi sosyal sorumluluğun işletmelere faydalı yönden avantajları bulunmaktadır.

Diğer bir deyişle, sosyal sorumluluk projelerinin işletmelere kazandırdığı başlıca faydalar; çevrede kimlik oluşturma, rakiplere üstünlük sağlama, işletme bağlılığı oluşturma, itibar oluşturma gibi faydalar önde gelmektedir (Aktan vd, 2006: 208-209). Çalışmalar sonucunda tespit edilen faydaları şu şekilde ifade edebiliriz (Karabulut, 2009):

1. İşletmelerin marka değerleri artar,
2. Nitelikli uzman çalışmacıları kendisine çekme ve elde tutma imkânı sağlar,
3. Örgütsel öğrenme ve üretken olma anlayışında artış sağlar,
4. Sosyal sorumluluk konularında hassas olan yatırımcı ve müşterilere ulaşma imkânı olduğundan, işletmelere gerek hisse değeri artışı, gerekse borçlanma maliyetleri düşüşü imkânı sağlar,
5. Yeni pazarlara girme olanağı ve müşteri sadakati sağlamada önemli fayda sağlar,
6. Verimlilik ve kalite artışı yaşatır, risk paylaşımı sağlar,
7. Kamuoyunun ve devletin şirketin görüşlerine önem vermesini sağlamak gibi başlıca faydalar sağlamaktadır.

Sosyal sorumluluk sonucu oluşan bu faydaları sistematik şekilde ifade edecek genel başlıklar altında; finansal performansın iyileşmesi, operasyon maliyetlerinde azalış, marka imaj ve itibarı gelişimi, satış ve müşteri bağlılığı artışı, verimlilik ve kalite artışı, vasıflı işgücünü tutma ve cezbetme başlıkları olarak inceleyerek aşağıda açıklanmaktadır.

### **2.2.9.1. Finansal Performansın İyileşmesi**

Finansal performans kavramı, herhangi bir işletmenin karlı olmak ve yatırım yapmak için risk alma ile rekabet etme şeklindeki yeteneğidir (Özmen, 2009: 78). Bir işletmenin varlığını sürdürmesi ve büyümesi, sektöründeki rakipleriyle mücadele etme yeteneğine dolayısı ile rekabet edebilme gücüne bağlıdır. Bu rekabet gücünün sorunsuzca ortaya çıkartılması, finansal performansın analizi ve ölçümüyle mümkün olmaktadır. İşletme yöneticilerinin işletmenin geleceği açısından çeşitli sorumluluklarının başında, finansal performansın takibi ile ölçümü yer almaktadır (Acar, 2003: 21-22). Finansal performansı yeterli olan işletmeler; yüksek kârlılık oranlarına sahip olur, düşük riskde yatırımlar gerçekleştirir, ileri zamanlar için işletmenin büyümesine yönelik sağlam ve isabetli tahminlerde bulunur, rakiplerine göre daha üstün nitelikte performans elde etmektedirler (Özmen, 2009: 78-79). Sosyal sorumluluğunu gerekli düzenlemeler içinde yerine getiren işletmeler, kendi gelecekleri için daima performansları yönünden kendilerine pozitif yarar sağlayabilmektedirler.

### **2.2.9.2. Operasyon Maliyetlerinde Azalış**

İşletmeler, sosyal sorumluluk gereği çevreye daha az zarar verecek şekilde yapılandırılmaya özen gösterirlerken sosyal, ekonomik ve operasyonel düzeylerde kazanımlar elde etmektedirler (Büyüközkan ve Vardaloğlu, 2008: 1). Günümüzün sert rekabet koşulları başta gerekli görmeselerde birçok işletmeyi operasyon maliyetlerini azaltmaya zorlamaktadır (Çevirgen, 2009: 1341). Sosyal sorumluluk uygulamaları, çalışan verimliliğini arttırdığı için operasyon maliyetlerinin azaltılmasına imkân vermektedir (Kasımoğlu, 2009: 34). Bu imkân işletmelere önemli derece sosyal sorumluluk getirisi olarak fayda sağlamaktadır.

### **2.2.9.3. Marka İmaj ve İtibar Gelişimi**

Marka, toplumla iletişim kuran söz ve kalite unsurları çerçevesinde garanti sağlama aracıdır. Marka, işletme ile işletmenin tüketicileri arasındaki köprü olmaktadır. Güçlü seviyede olmuş bir marka, işletme ve ürünleri açısından ayırt edilebilir tercih oluşturur ve bir saygınlık unsurudur. Tüketicileri kendi taraflarına

çekmek isteyen marka sahibi işletmeler bunun için sosyal sorumluluk anlayışıyla hareket etmektedirler (Özdemir, 2009: 57-61).

Sosyal sorumluluğun son zamanlarda öneminin artmasıyla birlikte itibar için sosyal sorumluluk kavramı altında işletmeler kendi çıkarlarının yanında toplumun da genel çıkarlarını gözeterek hareket etme zorunluluğunun olduklarını açık bir şekilde fark etmişlerdir (Yağan, 2012: 3).

Sorumluluklarının bilincinde olup ona göre hareket eden işletmeler belirli bir itibar kazanırlar ve bu itibarı iç ve dış çevresi etrafında sürdürebildikleri sürece başarılı olmaktadır (Karatepe, 2008: 77). Sosyal sorumluluk işletmelerin itibar kazanması ve sürdürmesi açısından odaklandığı değerli konudur.

#### **2.2.9.4. Satış ve Müşteri Bağlılığı Artışı**

Sosyal sorumluluk anlayışıyla yaşam süren işletmeler yeni pazarlara atılma ve tüketici bağlılığını arttırmada değerli faydalar kazanmaktadır (Lembet, 2013: 9). Sosyal sorumluluk uygulamaları işletmelerin satış hacimlerinin genişlemesine hız kazandırmakta ve müşteri bağlılığını en üst seviyeye taşımaktadır (Akım, 2010: 8). Kârın sürekliliğini, maliyetlerin alt seviyelere inmesi, rekabet üstünlüğü şeklinde yararlı birçok faydaya kendisine bağlı müşterileri var olan kuruluşlar ulaşabilmektedir. Günümüzde işletmelerce ün salmış müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati tüm işletmelerin sahip olmayı düşlediği hedef olmuştur (Gülgübük, 2008: 17).

#### **2.2.9.5. Verimlilik ve Kalite Artışı**

Sosyal sorumluluk konusunu ciddiye alan işletmeler verimlilik ve kalite artışı gibi önemli faydalar elde etmektedirler (Argüden, 2007: 40). Verimlilik faaliyet konusu olan çeşitli mal ve hizmetlerin üretiminde gerekli olan kaynakların; emek, sermaye, üretim malzemesi, enerji ve teknolojik bilginin etkin kullanımı şeklinde ifade edilmektedir (Celen ve Demir, 2010: 111). İşletmelerde çalışan işçilerin sosyal sorumluluk uygulamalarıyla verilen değer karşısında verimliliğinin artması sonucu tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının kaliteli hizmet yönünden de en iyi şekilde karşılanmasını sağlamaktadır (Şahin ve diğ., 2013).

### 2.2.9.6. Vasıflı İşgücünü Tutma ve Cezbetme

Sosyal sorumluluk uygulamalarına ilgili olan işletmeler, prestij bakımından uzman işgücünün temin edilmesi ve işletme bünyesinde tutulması diğer rakiplerine göre daha kolaydır. Böylece, işletmeye istihdam ve eğitim maliyetlerinde azalma gibi fayda sosyal sorumluluk uygulamaları getirisi tarafından sağlanmaktadır (Kasımoğlu, 2009: 35). Ayrıca endüstride yaşanan yoğun rekabet ortamında lider konumda öne çıkmak isteyen işletmeler bunun ancak zeki, çok iyi eğitim görmüş, çok yönlü teknoloji bilgisine sahip olan, evrensel ve çağdaş düşünen, zihinsel esnekliği olan elemanlarla gerçekleştirebileceğini düşünmektedirler (Koğak ve Usta, 2011: 63). Vasıflı olmanın temelini beşeri eğitim oluşturur. İnsanlar bu yolla hem kendileri için bilgi edinmekte, hem de yaşam ve çevre prensiplerini öğrenmektedirler. Böylece insanlar doğal şartlara adapte olarak yeni olaylara karşı nasıl yaklaşacakları hakkında da bilgi sahibi olacaklardır. Bir yandan sosyal sorumlulukla kazanılmış nitelikli işgücü ile üretkenliği ve verimi artıracak çalışmalar yapılırken öte yandan işletmeler yenilikler ile çalışanlarının yeni vasıflar kazanmasını sağlayacaktır (Gür, 2011: 37).

### 2.2.10. Sosyal Sorumluluğun İşletmelere Sağladığı Dezavantajlar

İşletmeler sosyal sorumluluk uygulamalarını yürütürken; profesyonel ve işinde tecrübeli personel ile proje ekibi kurma, işletmece yapılacak olan uygun proje bulmak, sürdürülebilir ve izlenebilir projeler geliştirmek, yöneticinin ikna edilmesi, sosyal sorunların tespit edilmesi, projenin konusunun ve uygulanmasının etik standartlara uygun olup olmaması, projenin kesimlerle olacak iletişim stratejisini belirlemek, sivil toplum örgütleri ve diğer işletmeler gibi uygun proje ortakları bulmak, seçilen kitlede etki oluşturma, sonuca ya da davranış değişikliğine yol açıp açmamak gibi başlıca sorunlarla karşılaşmaktadırlar (Gemici, 2010: 57-58).

Sosyal sorumluluğun işletmelerce başlıca dezavantajları şu şekilde sıralanabilir (Özüpek, 2005: 106):

- İşletmelerin yaptıkları sosyal projelerin maliyetleri ürün fiyatına yansıtılmasıyla fiyatlarda artış görülür. Bunun sonucu sektörel pazar payında azalmaya ve rekabette dezavantaja sebep olabilir.



- Sosyal faaliyetleri gerçekleştirmek amacıyla alanında yetkin yeni çalışan kaynağına ihtiyaç ortaya çıkabilir.

- İşletmenin sahip, ortak veya yöneticilerinin, sosyal problemlere olması gerektiğinden daha fazla duyarlı anlayış göstermeleri işletmenin kendi ana kuruluş amaçlarından uzaklaşılmasına neden olur.

- Toplumsal sorunların çözümünü sadece işletmeler, işadamları ve işletme yöneticilerinden beklemek yanlış bir tavır olabilir, bu bekleyiş sorunların çözümünden kaynaklı zaman problemi oluşturabilir.

- İşletmeler sonuçlarından sorumlu olmayacağı gereksiz alanlarda sosyal sorumluluk olarak hareket etmesi, kendince akılcı bir davranış olmayabilir.

- Sosyal yönden kontrol mekanizmalarının denetimlerinin yetersiz kalması, insanlar ve işletme yönünden yüksek maliyetlere neden olabilir.

- İşletmeye duyulan güvenin, toplum tarafından silinmesi (Akgemici vd., 2001: 21-23):

- Kamuoyu gözünde imajın yitirilmesi,
- Takım çalışmalarının zayıflaması ya da grup kavramının kaybedilmesi,
- Örgütsel iletişimin zayıflaması veya iletişim bağının kopmaya başlaması,
- Çevreceden gelecek saygının kaybı,
- Çalışanlar ve müşteriler tarafından işletmeye bağlılık anlayışının azalması ile biz anlayışının kaybedilmesi,
- Performans kaybı gibi dezavantajları sosyal sorumluluk uygulamaları işletmelere yaşatabilmektedir.

### **2.2.11. Sosyal Sorumluluk Uygulamalarına İlişkin Örnekler**

Bu bölümde Dünya’da ve Türkiye’de uygulanmış önde gelen sosyal sorumluluk proje örnekleri gösterilmekte ve proje uygulamaları hakkında bilgiler verilmektedir.

Uygulanan sosyal sorumluluk projelerine yönelik gösterilen örnekler, sosyal sorumluluk kavramın net bir şekilde anlaşılmasını sağlayacaktır.

### 2.2.11.1. Dünya'dan Örnekler

Ülkelerde sosyal sorumluluk kavramıyla ilgili yapılan çalışmalar, kavramın toplum ve sosyal kuruluşlar gözünde ciddi seviyede öneme sahip olduğunu göstermiştir. Walker Research'ın 1997'de gerçekleştirdiği sosyal sorumluluk kavramını ilgilendiren bir çalışmada, araştırmaya katılan tüketicilerin %76'lık kısmının tercih yaptığı ürünlerin diğer ürünlere göre fiyat ve kalite yönünden aynı olsa dahi "hayırseverlik" anlayışı olan işletmelerin ürünlerini tercih ederek buna göre de marka değişiminde buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Yine Fortune Dergisi'nin sürekli olarak her dönemde yaptığı tüketicilerin tercihleri sonucu en gözde şirketi bulma araştırmasında, sosyal sorumluluk kavramının her kesimce en belirginleştirici rolü üstlendiği tespit edilmiştir (Özden, 2011: 62).

Ülkeler tarafından sosyal sorumluluk anlayışı yönünde çokça firma araştırmalar yapmaktadır. Bu firmalar arasında Bosch, Toyota, IBM, OPET, Coca Cola, ETİ, Colgate, Renault, Palmolive, Koç, Sabancı, Nestle vb. pek çok güçlü kuruluşlar sosyal sorumluluk projeleriyle dünya gündeminde görülmektedirler. Örnek olarak Nestle firması Güney Afrika gibi tropikal ülkelerde dengeli ve hijyenik beslenmeye yönelik çalışmalar yapmıştır. Yapılan çalışma sonucunda Nestle firması çocuklara yönelik olumsuz etkileri olduğu varsayılan çocuk maması üretimini 7 yıl kadar uzun süre geliştirmekte olan ülkelerde boykot etmiştir. Doktorlar, bu kuruluşlar sayesinde tropikal bölgelerde çalışma gerçekleştirmişler, bu çalışmalar sonucunda buzdolabı eksikliği ve mikroplu sular nedeniyle çocukların şişe ile beslenmesinin çeşitli hastalıklara zemin hazırladığını dile getirmişlerdir (Web 3, 2007).

Coca-Cola 2010 Nisan ayında toplumsal ve ülkesel kalkınmaya destek amaçlı "Haiti Umut Projesi"ni başlatmıştır. Coca-Cola Şirketi ile diğer şirketler, devlet ile sivil toplum kuruluşlarını birleştiren proje, ülkede devamlı elde edilebilir mango suyu sanayisinin desteklerle büyümesini sağlayarak 25 bin civarında Haiti'li mango çiftçisi ve etrafına, istihdam ve üretim fırsatı sunmuştur. 7.5 milyon dolar kaynak ayrılmış beş yıl uygulanan proje, istihdam sağlanan çalışanların kazançlarını iki

katına çıkararak refah düzeylerinde artışa neden olmuş ayrıca Haiti'nin uzun vadeli kalkınmasına ve turizm hareketliliğine destek olmuş, Coca-Cola içinde imajına imaj katmasına neden olmuştur. Techno Serve tarafından yürütülen ortak projeye Coca-Cola Şirketi'nin yanı sıra Haiti Devleti ve Inter- Amerikan Kalkınma Bankası (IDB) da destek sağlamıştır (Web 4, 2013).

Dünya'nın en büyük perakende satış zinciri Wal-Mart hazırladığı sosyal sorumluluk projesi ile enerji, ticaret ve sağlık harcamaları konusunda pazarında liderliği hedeflemektedir. Wal-Mart sosyal girişim planıyla, müşterilerini israftan uzak enerji tüketimi az olan malları almaya teşvik etmeyi ve sektöründeki diğer ABD perakende mağazalarıyla da sosyal standartlar ve çevre standartları konusunda beraber belli kurallar çerçevesinde çalışmayı planlamıştır. Ayrıca Wal-Mart ABD şirketlerinin iş yaptığı yabancı şirketleri de çevre konusunda duyarlı olmaya davranışını örnek göstererek zorlamaktadır. Proje bünyesinde özellikle bilgisayar, mikrodalga, fırın, su ısıtıcıları gibi enerji tasarrufu sağlanmış örnek ürün modellerinin piyasaya sunulması beklenmektedir. Wal-Mart ayrıca 2005 yılında kurmuş olduğu ilk ekolojik mağazasıyla da toplumda önemsenecek seviyede ilgi çekmiştir. Rüzgâr türbinin mağazanın elektriğinin yüzde 5'ini sağladığı sistemde, yağmur suları da kullanılabilir hale getirilerek kullanılabilir hale getirilmiştir. Şirket ayrıca doğaya zarar verdiği düşünülen plastik poşet yerine kâğıt torbaları kullanmaya başlayarak projeyi bir adım ileri götürmeyi hedef olarak seçmiştir (Web 5, 2013).

Slovenya ülkesinde mobilya endüstrisinde faaliyet gösteren Meblo Jogi kuruluşu personeline yönelik dinlenme arası olarak verilen iki kez dinlenme molalarında, fizik tedavi uzmanlarınca çalışanlarına rahatlamaları ve motive edilmeleri için fiziksel rahatlama olarak "mola" programı düzenlenmiştir. Bunun yanında kadın personelinin kariyerleri ve gelecekleri için teşvik amaçlı genel konular ile mesleki eğitim vermiştir (Sözer, 2010: 177).

Ülkelerde gün geçtikçe insan ömrünün uzamasından dolayı yaşlı insan nüfusunun artması yeni ortaya çıkan toplumsal problemler meydana getirmiştir. Bu problemleri çözmek için IBM, American Express, Bristol Mayers gibi büyük çaplı işletmeler toplumda yaşlı olan ve yaşlıca çalışan ailelerin günlük yaşamda savunmasız ve zor yaşantılarını rahat geçirmeleri için amacı rehberlik olan danışma

birimleri oluşturmuşlar, bunu pekiştirmek içinse eğitim seminerleri gerçekleştirmişlerdir (Keser ve Zengingönül, 1994: 101-102).

American Express bankası, Sivil Toplum Örgütü olan SOS (Share Our Strength: Gücünüzü Paylaşın) ile birlikte “Açlığa Karşı Mücadele” kampanyası gerçekleştirmiştir. Bu amaçla firma, her yılın kasım ve aralık aylarındaki kredi kartı ödemelerinin 3 cent’ini Gücünüzü Paylaşın örgütü öncülüğünde açlıkla mücadele programına bağış olarak aktarmıştır. Ayrıca firma personeli gönüllü olarak aşevleri kurmuş ve çevrelerinde ihtiyacı olan insanlara kendileri tarafından yemek servisleri yapılmıştır. Amerikan Express bankası bu şekilde, 1992-1996 arası dönemde 600’den fazla açlığı önleme amaçlı gruplara destek olmuştur (Web 6, 2007).

Bilgisayar ve tüm donanımlarını üreten Dell firması eskimiş bilgisayar parçalarının toplum tarafından çöpe bırakılarak çevreye olumsuz etki çıkarmaması için önleyici politika izleyerek geri dönüşümü amaçlı bu parçaların toplanmasına öncü olup sivil toplum kuruluşlarının bünyesine katmaktadır. Firma personeli ayrıca kaynaştırıcı örgüt kültürü çerçevesinde her eylül ayında topluca park temizleme etkinliklerinde bulunmaktadırlar (Kotler ve Lee, 2008: 34-35).

Havayolu şirketi olan British Airways, BM’ye bağlı evrensel faaliyet gösteren kuruluş olan UNICEF’in “Change For Good” personelinin, dünya genelinde olan genç bireylerin karşı karşıya kaldıkları yaşam kaynaklı zorlukları aşması için yardım amaçlı program başlatmıştır. Havayolu şirketi personeli, ülkeler arası uçuşlarda yolculara verdikleri zarflarla ceblerinde kalan ve ülkelerinde geçerli olmayan bozuk paraları gönüllülük esasında bırakmalarını isteyerek UNICEF’e 7 milyon sterlin bağış toplamışlardır (Web 7, 2007).

### **2.2.11.2.Türkiye’den Örnekler**

1990’lı yılların başlagıcını oluşturduğu küreselleşme anlayışı yönünde küresel ekonomi ile birlikte uyum amacıyla gösteriler çabalar sonrasında uluslararası dış piyasalarla ve küresel firmalarla ilişkilerin gün geçtikçe çoğaldığı yaşadığımız zamanda, Türkiye’de faaliyet gösteren türk ve yabancı uyruklu firmaların batıda

gerçekleşen sosyal sorumluluk yönündeki gelişmelerden etkilenmemesi gerçekleşmemiştir (Ural ve Yılmaz, 2005).

Türkiye’de 1999 depremlerinden dolayı yeniden kentlerin canlandırılma sürecinde tüm kuruluşlar, devlet ve sanayi bu deprem bölgesindeki eğitim, barınma, altyapı, temizlik ve beslenme ihtiyaçlarının giderilmesi için yapılan destekler, “kurumsal sorumluluk” yönündeki çabaların Türkiye’de yapılan en önemli örneklerini göstermektedir (Sürdürülebilir Kalkınma Dünya Zirvesi Türkiye Ulusal Raporu, 2005: 122).

Türkiye’de bu zamana kadar kamu kuruluşları, özel firmalar, dernekler, vakıflar ve sivil toplum kuruluşlarınca gerçekleştirilen birçok sosyal sorumluluk projesi başarıyla ve gönül birliğiyle yürürlüğe konulmuştur (Aktan, 2007). Bu projeler aşağıda açıklanmaktadır.

Eğitime yönelik sosyal sorumluluk projelerine örnek olarak Türkiye’nin önemli şirketlerinden olan Koç Holding’in Milli Eğitim Bakanlığı ile birlikte yürüttüğü “Meslek Lisesi Memleket Meselesi” projesini gösterebiliriz. Ülkenin şimdi ve gelecekte ihtiyaç duyduğu uzman işgücünün yetiştirilmesine destek olarak, gençlere meslek eğitimini özendirme hedef eden “Meslek Lisesi Memleket Meselesi” projesi pek çok yılı başarıyla geride bırakmaya devam etmektedir. Koç Holding’in sağladığı destekle sanayi ile eğitim alanları işbirliğinin örnek gösterilen öncü proje haline gelen uygulama ile 81 ilde, 258 okulda, 8 bin meslek lisesi öğrencisine staj desteği ve garantili eğitim için burs, rehberlik, psikolojik gelişim fırsatları sunarak eğitim ve istihdam alanları ülkesel çapta kalkıda bulunmaktadır (Web 8, 2010).

Eğitim konusunda bir diğer hususa Türkiye’nin dev haberleşme şirketlerinden Turkcell’den gelmiştir. “Çağdaş Türkiye’nin Çağdaş Kızları” isimli Turkcell’in ev sahipliği yaptığı proje çerçevesinde Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği (ÇYDD) ile beraber Turkcell, ülkesel ve bölgesel kalkınmada önceliğin gerektiği bölgelerdeki 27 ilin kırsal yerlerinde yaşam süren 5000 kız öğrenciyi okutmayı amaçlamıştır (Web 9, 2010). Kırsal bölgelerde maddi imkanların ilk olarak erkek çocuklara kullanıldığı, kız çocukları bu ayrımdan dolayı eğitimlerini yapamadığı anlayışından ortaya

çıkarılan proje ile, kız çocuklarına telafi olarak eğitimde fırsat eşitliği verilmesi, meslek sahibi olmuş, gelişim gösteren “birey”ler şekline dönüştürülmesi projenin amacıdır. Bu sebeple çocuk yaşta evlendirilmenin yanında anne olma baskısıyla yaşamak yerine, gelişim ve eğitimlerini gerçekleştirerek lise ile üniversiteye yazılmaları hedef seçilmiştir. Turkcell’in yaptığı projenin kendisine yarar olarak düşündüğü, insanların beşeri yönden geliştirilmesi amacıyla etrafına sağladığı fayda, kendisine prestij ve iyi bir imaj olarak geri dönmesidir (Özden, 2011: 63-64).

Eğitime yönelik gerçekleştirilen bir diğer proje ise Danone firmasının Milli Eğitim Bakanlığı ve Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği ile birlikte yürüttüğü “Gülümseyen Gelecek Anasınıfları ve Oyun Parkları” sosyal sorumluluk projesidir. Bu proje ile milli eğitim kalitesinin artırılması, eğitimde fırsat eşitliği sağlanması, anasınıfının toplumca öneminin vurgulanması, çocuklar ile toplumun geleceğine yatırım yapılması amaçlanmıştır. 2006-2007 yılları arası 500 anasınıfı ile 25.000 öğrenciye ulaşılması için şirket tarafından üç milyon euro kaynak ayrılmış anasınıfları için gerekli olan bütün malzemeler şirketçe karşılanmıştır (Özgen 2006: 112-122). Danone firmasının sattığı toplam ürün gelirinin belli bölümünü bu projeye bağışlamış ve ayrıca teşvik için fon kurmuştur. Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği'nin talebi ile T.C. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından öğretmen atandıktan sonra oluşan her sınıfta eğitime başlanmıştır (Web 10, 2010).

Sosyal sorumluluk alanında yapılan diğer bir proje ise Türkiye'nin devlerinden sayılan akaryakıt dağıtım şirketi olan Opet'in 2006 yılında başlayan “Tarihe Saygı” projesidir. Bu proje ile önemli tarihi geçmişi olan Gelibolu Yarımadası Tarihi Milli Parkı büyük bir değişikliğe uğramıştır. Proje; Eceabat ilçesine bağlı olan köylere turizm amaçlı gelen yerli-yabancı bütün turistlerin turizm çevresini sorun çıkarmayacak bir şekilde gezmeleri için tüm imkanları iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Tarihi Çanakkale Savaşı'nın yaşandığı bölgede olan Alçitepe, Seddülbahir, Bigalı, Kilitbahir, Büyükanafarta ve Küçükkanafarta gibi önemli köyler ile Eceabat ilçesinin restorasyonu proje ile yapılmış, bu restorasyonla yeni bir görüntü elde edilmiştir. Bu yeni görünümün sonucunda yenilenen köy meydanları, müzeler, modern tuvaletler, satış dükkânları, oradaki turizme büyük canlılıklar

saplayarak köy halkının ve birliklerinin kazançlarında da artışa sebep olmuştur (Web 11, 2011)

Çevresi Çantalar Projesi: Üretilen plastik poşetlerin geri dönüşümle tekrar kullanımla oranının çok düşük olduğu düşüncesinden hareketle geliştirilerek bu proje üretilmiştir. Migros, Bim, Teknosa gibi alışverişte öncü firmalarla yapılan görüşmelerde burada kullanılan poşetlerin bio-bozunur poşetler olduğu ve günde ortalama 8000-10000 adet, aylık ise 250000 adet civarında poşet tüketiminin olduğu tespit edilerek, plastik poşetlerin toplum tarafından daha bilinçli tüketilmesi ve bez çantaların kullanımının yaygınlaştırılması için öncü çalışma yapılmıştır. Projenin amacı, plastik poşetlerin atıldığında doğaya verdiği zarara dikkat çekerek plastik poşetlerin bilinçsizce ve sayıca fazla tüketimini azaltmak ile Türkiye genelinde plastik poşet yerine çevreci çantaların kullanımını yaygınlaştırmaktır (Web 12, 2011).

OPET, hizmet vermiş olduğu akaryakıt sektöründe, petrolün sebep olduğu gaz emisyonu kirliliği ve doğal çevre kirliliğini en aza indirmek amacıyla 'Yeşil Yol' projesini yürütmektedir. OPET bu proje ile 'Dünyanın çölleşmesi' ve 'insanlığın gelecekte kuraklaşan ortamlarda yaşama tehlikesi' ne toplumca dikkat çekmek amacıyla büyük çaplı ve devamlılığı uzun bir ağaçlandırma hareketi gerçekleştirmektedir. Önce kendi istasyonlarından başlamak üzere, tüm Türkiye'de yeşil alanı arttırmak ve oluşturmak, çoğaltmak, korumak projenin başlıca amacıdır. Yine proje kapsamında ağaçlandırma faaliyetlerinin gerçekleştirildiği yerlerde doğal çevre bilincini tanıtmak ve geliştirmek için eğitimler yapılmaktadır. Proje dâhilinde bu güne kadar 346 istasyonda peyzaj çalışmaları tamamlanmış ve 284.364 adet bitki ve ağaç dikilmiştir. Proje başında 'yeşili kaybeden yaşamı kaybeder', doğaya yatırım yapın', 'tüm doğal kaynaklarımıza el ve gönül birliği ile sahip çıkalım' anlamdirmalarıyla yer almıştır. Projenin hedef kitleleri ise OPET müşteri ve ziyaretçileri, benzin istasyonlarının çevresindeki yerleşim bölgelerinde yaşayanlar, proje kapsamında ziyaret edilen okullarda eğitim verilen öğrenci ve öğretmenler, tüm kamuoyu ve yerel makamlardır. Gazete, dergi, TV, internet siteleri ile tüm kamuoyunun bilgisine proje OPET tarafından sunulmuştur (Özgen, 2006: 242).

Tekstil endüstrisinin müdavimlerinden olan Kuşam Tekstil Wenice Kids markasıyla Türkiye’de ilk defa görme engelliler için tasarlanmış özel etiketler yapmış ve bu kişilerin bu etiketlere dokunarak ürünün rengi ya da bedenini kusursuzca anlamasını sağlamışlardır. Ayrıca firma yine ilk defa fiziksel engelli çocuklar için de bir giyim koleksiyonu hazırlamış ve yandan yana, boydan boya açılan pantolonlar ve t-shirtler oluşturmuştur. Firma ayrıca çevre duyarlılığını da düşünerek küresel ısınma laboratuvarı kurmuş ve bu kapsamda yaptıkları çalışmalarla, üretilen eşyaların kirlendiğinde daha az suyla yıkanabilecek ve daha az enerji ile ütülenebilecek ürünler olmasını planlamaktadır (Özgün, 2009: 121-122).

Türkiye’de ve Ukrayna’da başlattıkları bir diğer sosyal sorumluluk kampanyası ise dört etiket kampanyasıdır. Bu kampanya ile müşteriler, bu firmadan Türkiye’de kırmızı etiketli bir ürün aldıklarında Kızılay’a, Ukrayna da ise Kızılhaç’a belli bir oranda bağışta bulunmuş olacaklardır. Mavi etiketli ürünlerle ise Türkiye’de Çocuk Esirgeme Kurumu’na, Ukrayna’da ise Çernobil’den etkilenen çocuklara, yeşil etiketli ürünlerde küresel ısınma ve çevreye, beyaz etiketle ürünlerde ise engelli çocuklara bağış olarak ürün alanlar katkı sağlamaktadırlar (Erdoğan, 2007: 6).

AYGAZ, kuruluş yılının 45. yılı sebebiyle 2006 ve 2007 yılları arasında kaplayan projenin öncüsü olmuştur. Projede 81 ilin sağlık ocağının aşı odalarını yenileme hedefine 2006 yılında başlangıç yapmış ve 46 ilinkini yenilemiştir. 2007 yılları sonuna doğru projenin devamını getirerek 81 ilin tamamının aşı odalarını yenileyerek sosyal sorumluluk hedefini gerçekleştirmiştir. Aygaz firması bu projenin peşine bilinçli çocuklar yetiştirmek amacıyla, çocukların trafik tehlikeleri, ev talihsizlikleri, depremler, çevre ve orman yangınları felaketlerinin olumsuz zararlarıyla mücadelede bilinç içinde hareket etmek için “Dikkatli Çocuk Kazalara Karşı Bilinçlendirme” projesine ev sahipliği yaparak tamamlamıştır (Özgen, 2006: 163-175).

İşletmeler bünyesinde yapılan diğer bazı sosyal sorumluluk projelerini kısaca özetlersek (Aktan, 2007):



- Eczacıbaşı Yapı Grubu, ev aksesuarı olan Vitra ve Artema ürünleriyle Yatılı İlk Öğretim Bölge Okullarının tuvaletlerini yenileme ile kültürel amaçlı gerçekleştirdiği “İstanbul Kültür ve Sanat Festivali” projeleri,
- Garanti Bankası ile Doğal Hayatı Koruma Derneği'nin birlikte uyguladığı projeler,
- Borusan Otomotiv firmasının Türkiye'nin dünya gözünde turizm amaçlı tanıtımına destek verdiği ve ayrıca Borusan İstanbul Flarmoni Orkestrası aracılığıyla Güneydoğu Anadolu'da klasik müziğin tanıtılması amaçlı projeler,
- NTV medya kuruluşu ve diğer çeşitli firmaların Eğitim Gönüllüleri Vakfıyla birlikte gerçekleştirdikleri projeler,
- Koç Holding kuruluşunun, Aile Planlaması Vakfı ile birlikte gerçekleştirdiği katkı niteliğindeki iyileştirici projeler,
- Temizlik ürünleri üreten Cif firmasının Topkapı Sarayı doğal mirasını temizlemesi,
- Tofaş kuruluşunun, Zeugma antik kentinin restorasyonu için sanatı kalkındırma amaçlı destekte bulunması sosyal sorumluluk için yapılmış projeler olarak gösterilebilir.

### **2.2.12. Türkiye'deki Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Değerlendirilmesi**

Ülkemizde faaliyet sürdüren işletmeler sosyal sorumluluk projeleri yürütürken; profesyonel ve yetenekli personel ile proje ekibi kurmak, kendilerine uygun proje bulmak, sürdürülebilir ve izlenebilir projeler geliştirmek, sosyal sorunu tespit etmek, projenin uygulanmasının etik standartlara uygun olmasını gerçekleştirmek, diğer işletmeler gibi uygun proje ortakları bulmak, seçtiği müşteri kitlesini amacına göre etki altına almak gibi konularda ciddi sorunlarla karşılaşmaktadırlar (Gemici, 2010: 57-58).

Ülkemizde sosyal sorumluluk projeleri genellikle büyük sermaye yapısına sahip ülkelerarası kuruluşlar ve KOÇ Holding, OPET, TOFAŞ, Sabancı Holding, Kütahya Seramik, Eczacıbaşı Holding, ERDEMİR, Turkcell, ETİ, Akbank, Aygaz, Vestel vb... kuruluşlarca üstlenerek Türkiye’de sosyal sorumluluk proje liderliğinin başını çekmektedirler. Kuruluşlar ve iş çevreleri için Avrupa Birliğince verilen en prestijli ödüllerden olan “AB Çevre Ödülleri”(European Business Awards for the Environment) Türkiye’de “Süreç” kategorisinde Eczacıbaşı Holding bünyesindeki Özgün Kimya kuruluşuna, “Ürün” kategorisinde Arçelik firması bünyesindeki Arçelik Buzdolabı firmasına, “Yönetim” kategorisinde verilen ödüller de Ereğli Demir Çelik kuruluşu sosyal sorumluluk projeleri ile ödüllere layık olarak birinci olmuşlardır (Web 13, 2008).

Türkiye’deki kuruluşların sosyal sorumluluk kavramının değerlendirilmesi yönünde diğer bir çalışma ise TÜSEV Vakfınca yapılmıştır. Çalışmada baz olarak Türkiye’nin büyük çaplı 10 firmasını (Petrol Ofisi, Turkcell, BP Turkey, Shell Turkey, Arçelik, Tofaş, Oyak Renault A.Ş., Vestel, Aygaz, Migros) öncü olarak değerlendirmeye almıştır (Özdemir, 2006: 78). TÜSEV Vakfı adına çalışmayı gerçekleştiren Özdemir(2006)’e göre, Türkiye’deki kuruluşların zaman ilerledikçe sosyal sorumluluk anlayışlarında ve projelerinde artış görüldüğü fakat bu kuruluşların sosyal sorumluluk üstlenmeye yönelik isabetli bir stratejileri olmadıklarının sonucuna varılmıştır. Ayrıca çalışma sonucunda, ülkede faaliyeti olan firmaların sosyal sorumluluk kavramını bir defaya mahsus uygulayarak kuruluşun kültürü haline dönüştürmediği sonucuna varılmıştır. Kuruluşların birçoğu sosyal sorumluluk uygulamalarını etrafça göze çarpan bir zorunluluk ya da yardım kuruluşları ile birlikte yapılan çıkar amaçlı projeler olarak görülmüştür. Bu yüzden firma faaliyetleri sponsorluk girişimi şeklinde işletmelerce daha ön planda görülmüştür. Şirketler tarafından projelerle yapılan çalışmalar yaygın olarak spor, eğitim alanı, çevre ve kültür-sanat sponsorlukları, burs verme, okul inşa ettirme, gerekli araç gereç temini gibi yönlerde ülkemizde gerçekleştirilmektedir. Firmalarca gerçekleştirilen çalışmalar amaç olarak daha çok halkla ilişkiler hedefi niteliğinde gerçekleştirilmiştir. Buna sebeple, sosyal sorumluluk değerlendirme araştırmasında kullanılan temsili kuruluşlar insan hakları, sosyal adalet, kurumsal yönetim, ekonomik kalkınma, kentleşme kültürü ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi

insan değeri konularıyla çıkar sağlayamadıklarından dolayı ilgilenmemişlerdir (Özdemir, 2006: 78).

Özel sektör tarafından sosyal sorumluluğa bakış ise, sosyal sorumluluk girişimlerindeki en önemli sorunlarından biri ölkemizdeki bürokrasinin ağırlığı ve kırtasiyeciliği denmiştir. Bundan dolayı Türkiye'de sosyal sorumluluğun profesyonel bir ortamda uygulanmasını sağlayacak kurum ve kuruluşlar arasında karşılıklı iletişim henüz tam anlamıyla sağlanamadığı için devlet, sivil toplum kuruluşları, medya arasında bir iletişim kanalının olmaması da büyük bir sorun olarak ölkemizde karşımıza çıkmaktadır denilmektedir. Süreklilik konusu sosyal sorumluluk projelerinde yaşanan bir diğer sorundur. Öncelikle sosyal sorumluluk faaliyetlerinin amacına ulaşması ve toplum tarafından özömsenerek ses getirmesi için belli bir dönemi kapsaması gerekmektedir. Uzun vadeli olarak sürdürölmesi gereken sosyal sorumluluk projeleri ölkemizde genelde ihtiyaç duyulandan kısa bir zaman içinde aciliyetle gerçekleştirilmektedir (Yıldırım, 2010: 45).

## 2.2. İŞLETME PERFORMANSI

Sürekli bir değişim ve gelişim içinde olan günümüz rekabetçi ortamında faaliyetini sürdüren kuruluşların yaşamını sürdürebilmesi ve büyüme gerçekleştirmesi, diğer kuruluşlarla rekabet edebilmesine bu da başarılı olmasına bağlı olmaktadır (Demirarslan, 2007: 3). İşletme başarısı ise, işletmenin kendi oluşturduğu stratejilerine göre hedefler belirlemesi ve bu hedeflerine ulaşabilmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. İşletmenin bu hedeflere ulaşması sürecinde de ortaya ölçme kavramı çıkmaktadır. Burada ölçülmesi gereken ise işletmenin gösterdiği performanstır (İlarslan, 2011: 147). Bir işletmenin hedeflerine ulaşması için gösterdiği performansın ölçümü, kaynak kullanımı ve üretim gerçekleştirilme aşamalarında “ekonomiklik, etkenlik, verimlilik” gibi unsurlara hangi seviyede yaklaşabildiğinin tespit edilmesi, bunlara ulaşmada çıkan problemlerin belirlenmesi ve ıslah edilmesi için lazım olan tedbirlerin sağlanmasını gerçekleştiren yöntem olmaktadır (Peru, 2010: 19). Ayrıca, performans ölçümü, hedeflere ulaşmada ortaya çıkan seçenekler arasında karşılaştırma yaparak karar vermek ve hedeflenen sistemin tasarımı için de kullanılmaktadır (Ciravoğlu, 2006: 92). Bu tanımlardan yola çıkarak işletmeler performans ölçümlerini, başarısını ölçmek, müşteri gereksinimlerinin karşılanıp karşılanmadığını belirlemek, dış çevresine karşı tanıtımına destek olmak, çıkan problemlerin, oluşan sorunlu noktaların ve gerçekleşen kayıpların hangi aşamalarda ortaya çıktığını tespit etmek, alınan kararları ihtimaller ve psikolojik duygulara değil gerçeklere dayandırmak amacıyla yapmaktadır (Çetinkaya, 2007: 22). Ayrıca evrenselleşme, artan rekabet ortamı, hizmetlerde ve ürünlerde çeşitlilik, üretilen mal ve hizmet kalitesinin yükselmesi, üretim sırasında oluşan yüksek maliyetler, yenilik gereksinimi, ürün ve hizmetlerin pazara sunulma hızının artması gibi alanlarda, işletmelerin başarılı olabilmeleri için performans ölçme faaliyetlerini yapmaları gereklidir (Benligiray, 1999: 27-28). İşletmelerde performans kavramının tanımı üzerinde hâlen görüş birliğine varılamamıştır (Şimşek ve Nursoy, 2002: 43). Bu birlik eksikliğine rağmen işletme performansı, işletmenin sahip olduğu temel kaynakların kendisine oluşturduğu fayda ve bu kaynaklardan hedef olarak en fazla elde etmeyi düşündüğü değerlerdir (Yazıcıoğlu, 2002: 24). Farklı bir tanımla ifade edersek işletme performansı, işletme girdileriyle çıktıları arasındaki ilişkilerin ve bu ilişkilerden kaynaklı sonuçların değerlendirilebilmesi süreci olarak ifade

edilmektedir. İşletmelerin ürettikleri ürün ve hizmetlerin çıktıları ya da sonuçları performansın çeşitli boyutlarıyla değerlendirilebilir (Akal, 2003). Bu boyutlar genellikle yenilik ve ekonomik göstergelerin toplamı olarak ifade edilmektedir. Ekonomik göstergeler, karın geri dönüşümü, satış hacminin yükselmesi ve pazar payının genişliğidir. Yenilik göstergesi ise, işletmenin faaliyet gösterdiği endüstride ürünlerine veya hizmetlerine yaptığı yeni farklılık barındıran düzenlemeler şeklinde belirtilebilir. Bu göstergeler işletmelerin rekabet durumlarını performans açısından değerlendirebilmeleri yönünde önem taşımaktadır (Andersen, 2000: 189).

Kuruluşlarca performans değerlendirme kavramı, işletme faaliyetlerinin belirli bir dönemdeki fiili başarı yani çıktı durumları ile geleceğe ilişkin hedeflediği gelişme potansiyellerinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan analiz yöntemli çalışmalardır (Uyargil, 2000: 206). Günümüzün rekabet ortamı, işletmelerin yeni ortaya çıkan fırsatlardan yararlanabilmesi, değişen dinamik çevre koşullarına ayak uydurabilmesi ve işletmenin varlığına uzun olarak süreklilik katabilmesi amacıyla performans değerlendirme sistemlerinin işletmeler tarafından uygulanmasını gerekli kılmaktadır (Turunç, 2006). Performans seviyesi minimum düzeyde olan işletmelerde, çalışanların işletmeye olan bağlılıkları zayıflamakta ve bu bağlılık kaybının gerek işletmenin çalışanlarına gerek ise üretim çıktılarına olumsuz bir etki şeklinde geri dönüş yaptığı görülmektedir (Perçin, 2008).

İşletmeler belirli amaç ve beklentileri gerçekleştirmek için kurulurlar. Kar elde etmek, topluma hizmette bulunmak, varlıklarının devamlılığını sağlamak gibi genel amaçlarının yanında büyümek ve gelişmek, küresel bir işletme olmak, yenilikçi olmak, sosyal sorumluluk üstlenmek gibi özel amaçları ve bunları gerçekleştirme hedefleri vardır (Aksu, 2008: 2). Performans kavramının tarihsel sürecine bakıldığında “karlılık”, “verimlilik” ve “rekabet” aşamalarından geçtiği görülmektedir. Bu sürecin başlarında kar hedefiyle yüzü kendine dönük olan işletme performans, verimlilik anlayışı ile yüzünü müşteriye ve tüm iç ve dış çevresine çevirmiştir. Son olan rekabet aşaması performans, geleceği de içine almasını öngören geniş bir bakış açısı kazandırmıştır (Celep, 2010: 6-7). Bu anlayış genişleyen çevre biçiminden dolayı işletmeleri yeni ihtiyaçlarla karşı karşıya getirmektedir. İşletme yöneticileri bu yüzden, yeni rakipleri kimdir, daha başkaları

oluşabilir mi?, rakiplerin performans düzeyi nedir?, gelecekte nasıl bir performans sergileyebilirler? gibi sorularla karşı karşıya kalmışlardır. Sorun artık sadece işletmelerin kendi yaptıkları ve yapacakları ile ilgili olmaktan çıkıp, başkalarının davranışlarını da kapsar hale gelmiştir (Akal, 2000: 7). Bu gelişim, “işletme ne üretirse onu satar” anlayışı yerine “bizim işimiz pazarın ve hizmet alıcılarının istediklerini üretmektir” anlayışına zemin hazırlamasını sağlamıştır (Songur, 1995: 10).

Performans değerlendirmenin ele alınmasında ana amaç, planlanan performansla gerçekleşen performansın bir biri ile karşılaştırılmasıdır (Benligiray, 1999: 228). İşletmelerde performans değerlendirme çalışmaları genel olarak üç ile beş yıl arasında yapılabileceği de ifade edilmektedir (Miller ve Cardinal, 1994: 1656). İşletme performans değerini yükseltebilmek için, kendi gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlerini diğer işletmelerin faaliyetleri ile karşılaştırılarak çıkan sonuca göre performansını tespit ederek sürekliliğini sağlayabilmek adına gerekli alınması gereken önlemlerin neler olduğunu araştırılmalıdır (Andersen, 2000: 185).

Bilgi toplumu dönemi olarak adlandırılan günümüzde yoğun rekabet ortamına karşı hayatta kalabilmek isteyen işletmeler iç ve dış tüm unsurları göz önünde bulundurarak örgütsel performans değerlendirmesi süreciyle sürekli gelişme için rekabet ederek yarışmaktadırlar. Örgütsel performans sürecinin gerçekleşmesi konusunda işletmelerin öz kaynaklarından ve dış kaynaklardan istifade etmeleri söz konusudur. Kuruluşlar kendi çalışanları ve dışarıdan kullandıkları uzmanların görüşleri sonucunda geliştirilmiş yazılımlar sayesinde kendi performanslarını devamlı değerlendirme imkanına sahip olmaktadır. Fakat performans değerlendirme konusundaki profesyonel araştırmalar ülkemizde ve küresel alanda halen istenilen etkin seviyelere gelememiştir (Ekinci, 2011: 82).

İyi bir işletme yöneticisi işletmesinin başarısını ve sürekliliğini, işletmenin ortaya koyduğu performansına bağlı olarak elde ettiği bilgilere göre ölçebilecektir. Uzun dönemli, ayrıntılı, planlı ve programlı bir çalışma gerektiren performans ölçümünde öncelikle işletme için performans hedefleri belirlenir, daha sonra bunlara göre performansın ölçümü yapılır. Belirlenen hayali hedefler ile ulaşılan fiili performansın karşılaştırılması ve hedeflenen sonuç ile ulaşılan sonuç arasında fark

varsa, bu farkların hesaplanarak önlemlerle ortadan kaldırılması için harekete geçmek gibi faaliyetler, bu süreçte yer alan yapılması gereken faaliyetlerdendir. Dolayısıyla, ölçümlerle ulaşılan fiili yani gerçekleşen performans ile hedeflerin yani istenen düzeyin karşılaştırılması sonucu performansın yeterli görülmesi durumunda performans düzeyinin korunması ve devamlılığı için çalışılmaktadır. Eğer performans işletmelerce yeterli görülmez ise, performansı azaltan sorunların dikkatlice araştırılması ve çözülmesi sağlanarak performansın artırılması için gerekli çalışmalar yapılmalıdır (Bedük, 2009: 71-72).

### 2.2.1. Performans Kavramı

Performans kelime sözcüğü, İngilizce kökenli “performance” kökünden gelmektedir. Türkçe’de “iş yapma becerisi, yetenek, başarı vb.” karşılıklarıyla eşdeğer olan performans terimiyle ilgili düşünürlerce değişik tanımlamalar yapılmaktadır (Kılınç ve Mesci, 2008: 29-32).

İş çevrelerince performans kavramı, artan teknolojik değişimlere paralel olarak son 20 yılda endüstri sektörlerinde ciddi derecede kullanıldığı tespit edilmiştir (Pariada ve Cattopadhyay, 2006:119). Performans kavramının endüstri alanlarında oldukça geniş bir içeriğe sahip olması, oldukça ayrıntılı bir şekilde düşünülmesine neden olmuştur (Benligiray, 1999:3). Günümüzde performans kavramı, firmaları kendince belirlediği hedefler doğrultusunda faaliyette bulunarak ilerlettiği ve sonuç olarak da kendisini hedefine ulaştıran yönlendirici yol olarak ifade edilmektedir (Kılınç ve Mesci, 2008: 29-32).

Performans kavramına yönelik genel kabul edilmiş belirli bir tanım olmamakla birlikte çeşitli bir çok tanımlamalar yapılmaktadır. İlk olarak performans kavramı günümüzde kullandığı anlamlar dışında 16. yüzyıl zamanlarında askeri alanlarda görevleri ve emirleri başarmak olarak kullanılmıştır (Lawson, 1995: 3). Yaşadığımız zamanda performans kavramları ise son şekillerle şu tanımlamalardadır:

- Bir firma çalışanın belirlenmiş bir zaman içinde, verilen faaliyet görevini gerçekleştirmek amacıyla tespitinde bulunduğu sonuçlardır (Bingöl, 2003: 273).

- Performans kavramı, belirli bir işi gerçekleştiren kişinin, zümrenin veya kuruluşun planla amaç edinmiş hedefe hangi seviyede ulaşabildiğinin nitel ya da nicel şekilde ifade edilmesidir (Baş ve Artar, 1991: 13).

- Bir iş kuruluşunun performansı, kuruluşun faaliyetinin belirlenmiş süre bitimindeki son çıktısı veya çalışmasının çıktısıdır (Akal, 2003).

- İşletmelerce performans, işletmenin amaçlarını yerine getirmek isteğiyle gösterdiği uğraşların seviyeye değerlendirme anlayışında belirlenmesidir (Kenger, 2001: 38).

İşletme performansı aşağıda yer alan soruları soran ve yanıt veren bir kavram olmaktadır (Kenger, 2001: 39-43):

- Şimdi hedef ve istek olarak neredeyiz?
- Ne kadar daha iyi seviyelerde olabilirdik?
- Nerelerde olmalıyız?

Seçilmiş olan bu üç ana soru işletmelerin performansının ne olduğunu genel çerçevede ifade ederek işletmeler için performansın tanımının yapılması ve değerlendirilmeye yönelik alan ve sınırları ifade etmektedir. Bu ifadelere ek olarak da işletmelere performanslarının geliştirilmesi için yön belirlemesini sağlamaktadır. İşletmelerde performans alanlarını ve boyutlarını belirleyen yönetim düşünceleri devamlı dinamik olarak değişmektedir. Zaman zaman değişen farklı biçimdeki boyutlar, performansı ifade edebilmek için ortaya konulmaktadır. Sanayi devriminin ortaya çıkışında bu belirleyici boyutlar kâr-maliyet şeklinde anlam kazanırken ileriki zamanlarda kâr-maliyet-verimlilik üçlemesi şeklini almış, giderek bu üçlemeye kalite ve müşteri memnuniyeti katılmıştır. Günümüzde ise bu sistematige ek olarak çalışanların davranışı, işletmenin pazar durumu, sektöründe ürün liderliği, işletmenin kamu sorumluluğu şeklinde yeni boyutlar dâhil edilmiştir. Günümüze doğru son şekli verilmiş sınıflandırmada, performans kavramı yedi performans boyutu ile “Etkinlik ve Etkililik, Müşteri Memnuniyeti, Verimlilik, Kalite, Çalışma Yaşamının Kalitesi, Yenilik, Kârlılık ve Bütçeye Uygunluk” şeklinde ifade edilmektedir. Bu boyutlar aşağıda açıklanmaktadır (Kenger, 2001: 39-43);



### **1- Etkinlik ve Etkililik**

Bu iki kavramın ara sıra ikamesi olarak birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Etkinlik; işletmeye gerekli olan doğru işlerin doğru zamanda, doğru kaliteyle ve istenen miktarda gerçekleştirilmesi; etkililik ise, işlerin doğru ve istenildiği gibi isabetli yapılması anlamında kullanılmaktadır (Avcı, 2005:8).

### **2- Müşteri Memnuniyeti**

Müşteri memnuniyeti, işletme yöneticilerinin müşterilerine sağlanacak hizmetlere ilişkin bütün genel durumları ifade eden misyon bildirimlerini, müşterileri için önemli görülen memnuniyete ilişkin faktörleri oluşturacak net ölçümlere dönüştürmesini belirtmektedir (Kaplan ve Norton, 1992). Oliver, müşteri memnuniyetini tüketicinin tüketim yönünden tatmin olma duygusu olarak tanımlamaktadır (Duman, 2003: 47).

İşletmelerin müşterilerine sundukları ürünleri, hizmetleri ve karşılıklı kurdukları ilişkileri, müşteriler ayrıntılı bir şekilde değerlendirmektedir. Bu değerlendirmeler de işletmelerin, rakiplerine göre hedef seçtiği müşteri kitlesinin gözünde kendisini nasıl cazip kıldığını, onlarla olan karşılıklı ilişkilerini nasıl geliştirdiğini ve koruduğunu ortaya çıkarmaktadır (Saraç, 2007).

### **3- Verimlilik**

Verimlilik; işletmelerce faaliyetlerinde kullanılan emek, toprak ve sermaye faaliyetlerinde kullanılan girdi olan üretim faktörleri ile bir birim girdi miktarına denk üretilen mal ve hizmet miktarı şeklinde ifade edilmektedir. Performans kavramı olan verimlilik bir işletmenin veya bir organizasyonun ürün ve hizmet üretirken kaynaklarının ne kadar isabetli kullanıldığını ortaya koyar (Ekinci, 2011: 88).

Verimlilik (Yükçü ve Atağan, 2009: 7);

- Doğru ürün ve hizmetin,
- Doğru zamanlarda,

- Doğru miktarlarda,
- En az şekildeki maliyetle,
- Müşteri istek ve beklentilerine uygun biçimde,
- Daha yüksek katma değer yaratacak şekilde,
- İnsan kaynaklarını da dikkate alarak,
- Çevreye zarar getirmeden üretilmesi işidir.

#### **4- Kalite**

Kalite, kaynakların verimli tüketilmesini gerçekleştiren, ürün ve hizmetlere tüketim popülaritesi veren, tüketici ihtiyaçlarına göre hizmet ve üretim tarzını sağlayan önemli bir boyuttur (Öztürk, 2008: 83).

Kalite unsuru artık, üretilmek istenen mal ya da hizmetin üretiminin yapılmasından sonra yakıştırılan bir aksesuar biçiminden çıkıp üretilmeden önce tasarımıyla başlayan kavram olarak yerini almaktadır (Turunç, 2006: 147).

#### **5- Çalışma Yaşamının Kalitesi**

Çalışma yaşamının kalitesi, yaşamın bir bütün olarak insan için ve insanla birlikte kaliteli, estetik ve sanatsal hale getirilmesi olarak tanımlanabilir. Çalışma yaşamının kalitesi ifade olarak, çalışanların kazandığı ücret, fiziksel çalışma koşulları, örgütün kültürü, öncülük vasfı, işbirliği düzeni, karşılıklı bilişim, özgürlük anlayışı, beceri ve bilgi gelişimi, etrafça bilinirlik, takdir edinilme, planlama, problem çözme çabalarına katılım gibi konularda çalışanların davranış biçimlerini ve düşüncelerini kapsayan bir ifadedir. Bundan dolayı çalışma yaşamının kalitesi çalışanların bu yöndeki davranış ve düşünceleri ile işletme performansını önemli düzeyde etkileyen bir etmen olarak değerlendirilebilir (Toprak, 2005).

## 6- Yenilik

Yenilik kavramı, yatırımcıların değişik iş veya hizmetler oluşturmak isteğiyle amaca göre değişim gerçekleştirmeleri gerektiğini dile getiren araç şeklinde tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle yenilik, sosyal bir sistemde kabul edilen icat edilmiş bir varlığın ticari açıdan faydalı bir varlığa dönüştürülmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Doğan, 2007: 37).

Yenilik genel manada iki şekilde organizasyoncularca kullanılabilir. Birincisi, örgütsel sistemlerin, Ar-Ge gruplarının ya da bireylerin çağın ihtiyaçlarına cevap verecek türde bilimsel buluşlar yapması olarak kullanılırken, ikincisi ise; yeni teknolojik bir buluşun uygulanması ya da mevcut teknolojinin yeni koşullar çerçevesinde etkin bir ekonomik sonuç çıkarmak için kullanılmasıdır (Gülcü ve diğ., 2004: 71).

## 7- Kârlılık ve Bütçeye Uygunluk

İşletmelerin uzun vadede yaşamlarını sürdürebilmeleri ve topluma yararlı çıktılar temin etmeye devam edebilmeleri için kronik olarak zarar etmemeleri gerekir. İşletmelerin sağlıklı bir şekilde devamlılık içinde büyümeleri, sağlam finansal kaynaklarla gerçekleştirilir. Devamlı bir kaynak ise işletme ana faaliyetlerinden elde edilen kârlarla sağlanabilir. Genel olarak işletmede kâr, dönem başında yola çıktığı öz sermayesi ile dönem sonundaki öz sermayesi arasındaki pozitif fark olarak tanımlanabilir (Soba, 2006: 84).

Karlılık işletme performansının ölçülebilmesinde baş aktörlerden biri olarak önemli bir kavramdır. Karlılığa bakılarak işletmenin performansının boyutlarının ölçülmesinde diğer hususların işe yarayıp yaramadığı hakkında karşılaştırmalı olarak fikir elde edilebilir. Bir işletmede karlılığın artırılabilmesi ve bütçeye uygun olması için öncelikle aşağıdakilerin yapılması gerekir (Yılmaz, 2006: 71).

- Üretim maliyetlerinin düşürülmesi,
- Ürün, hizmet ve faaliyet olarak farklılaşmanın sağlanması,
- Pazar payının artırılması,

- Yenilik getirilmesi ve sürdürülmesi,
- Satış fiyatının yükseltilmesi kavramlarının gerçekleşmesi ile karlılık sağlanabilmektedir.

### **2.2.2. Performans Değerlendirme Kavramı**

Performans ölçümü, işletmeler için istenildiği zaman, belli bir süre için ya da hedef edinilmiş bir amaç için yapılmaktadır. Bütün firmalar, müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini giderip gidermediklerini tespit etmek, gerçekleştirdiği tüm işlemlerin uygunluğunu saptamak ve hangi noktalarda bilgisiz olduğunu ortaya koymak, bütün içinde faaliyet ve amaçları hakkında başarılı olup olmadıklarını belirlemek, alınan kararların doğru ve güvenilir verilerle alındığından şüphe duymamak, tehdit unsuru oluşturan problemleri tespit etmek gibi sebeplerden kaynaklı tüm işletmelerce performans ölçümü gerçekleştirilmek istenmektedir (Yıldız, 2010: 179-193).

Günümüzün küresel rekabet ortamında liderlik için faaliyet gösteren işletmelerin, liderlik yarışında kendilerini daha başarılı kılacak yöntemleri ve performanslarını doğru biçimde belirleyecek ölçme sistemlerini önemli derecede bağımlılığa iten seviyede kullanmaları gerekmektedir. Bu yüzden, her işletme kendi iç örgütsel yapısına uygun performans kurallarını belirleyerek, ölçme sistemlerini değerlendirerek geliştirmek durumundadır. Geliştirilen performans göstergeleri, değerlendirme sonucunda işletmenin performansı hakkında bize bilgi sunarken performansın ölçülen boyutlarının da dışında, daha genel bir anlam çıkarılabilecek sonuçları da bize sunabilmektedir (Şen, 2011: 111).

Değerlendirme, performans ölçme sonuçlarının sistematize edilmiş belirli bir ölçüt sistemine dayandırılmasıyla bir değere varma sürecidir (Erarslan ve Algün, 2005: 95). Performans değerlendirme kavramı yerine anlam olarak Türkçe’de "Sicil Verme", "Başarı Değerlendirmesi", "Liyakat Değerlendirmesi", "İş Gören Boylandırması", "Memur Değerlendirme Sistemi ", "Edim Değerleme ", "İşgören Değerleme" gibi kavramlar eş karşılık olarak kullanılmaktadır (Battal, 1996). Diğer farklı bir bakış açısına göre performans değerlendirme kavramı, bir işletme yöneticisinin önceden amacına göre belirlemiş olduğu standartları karşılaştırma

şeklinde ölçüm yaparak personelinin verilen görevinin performansını değerlendirme ya da verilen işteki başarısını, tutumu ile davranışlarını, ahlak yönlü durumunu, kısaca bireyin işletmeye olan tüm katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır (Eraslan ve Algün, 2005: 95).

Performans değerlendirmenin temelinde olan ve istenen arasında karşılaştırma vardır. Karşılaştırma, karşılaştırılan şeyler arasındaki farklılıkların veya ortak benzerliklerin ortaya konulması şeklinde ifade edilmektedir. Bu çerçevede, işletmenin yapmış olduğu faaliyetleri aynı endüstride liderlik kategorisinde bulunan işletmelerle karşılaştırma yaparak kendisinin başarı düzeyini görebilmesi sağlanmaktadır (Çağatay, 2004: 9).

İşletmelerin sürekli değişen dinamik koşullara daha kolay adapte olabilmesi için performans ölçütlerini kullanarak işletmeyi düzenli olarak objektif bir şekilde değerlendirmeleri gerekmektedir (Mesci, 2008: 29).

İşletmelerin temel amacı performansını en üst düzeye çıkarmaktır. Söz konusu olan en üst düzey, işletme yönetiminin performans ölçümünde kullandığı kriterlere bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Pek çok işletmenin temel amacı, finansal amaçlardır. Bu durumda iş görenler, bir işletmenin planlanan hedef müşteriyi tatmin etmek olsa dahi asıl öncelikli olarak finansal amaçlara ulaşmanın yollarını arayacaklardır (Cenger, 2006: 11). Bununla birlikte, tüm özel ve kamu işletmelerinde ön plana çıkabilen performans ölçümünün amaçları, bireysel ve işletmeler açısından kendilerine göre farklılık göstermekle birlikte, genel olarak aşağıdaki gibi amaçları sıralanabilir (Ekinci, 2011: 93):

- İşletme kaynaklarının etkin dağılımını sağlaması,
- Çalışanların motivasyonu ve ödüllendirilmesini gerçekleştirilmesi,
- Çalışanlara zamanında ve hızlı geri bildirim sağlaması,
- İşletme yapısında çalışanlar arasında tarafsızlığı hakim kılması,
- Çalışanlara yeteneklerini ve kendilerini tanıma konusunda yardım etme ve onları geliştirme imkanı vermesi,

- İşletmelerin fırsatlardan eşit yararlanmalarını sağlama,
- İşletmelerin ne ölçüde başarılı olduklarını gösterme,
- Bireylerin hedeflerini elde etme derecelerinin belirlenmesi,
- Stratejik planlama ve birçok iç tasarım yöntemlerini düzenlemek,
- Gerçek olaylara ve verilere dayanan kararlar verebilmeyi sağlama,
- Kariyer planlama konusundaki kararlara yardımcı olmak,
- İşletme organizasyonuna sistem çerçevesinde bir bütün olarak bakabilmek,
- Hedeflere ulaşmada yardımcı olan süreçleri sorgulamak,
- Organizasyonun gelişme eğilimini sürekli olarak yukarıda tutup sağlaması,
- Performans standartları yapılan işle ilgili geliştirilmesi gereken konularda bilgi ve öngörü sağlamaktır.

Performans değerlendirme kavramının algılanması ve açıklanmasında işletmelerin yapısına göre bazı farklılıklar olsa da performans değerlendirme sürecinden işletmelerin sağlayacağı faydalar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Seyidoğlu, 2006: 20);

- İşletmenin kaynaklarında etkin olması ve kârlılık durumu yükselir,
- Üretim ve hizmetin kalitesinde artarak gelişme sağlanır,
- Eğitim sağlama gerekliliği ve maliyeti için isabetli tahminler de bulunulabilir,
- İnsan kaynaklarının doğru planlanması için gerekli bilgiler elde edilebilir,
- Çalışanların doğru bir biçimde değerlendirilebilmesini sağlar,
- Devamsızlık, işgücü devri vb. gibi ortaya çıkabilecek olumsuz nedenlerin giderilmesine yardımcı olur,

- Çalışanların performanslarının hakkaniyetle iyileştirilmesini sağlar,
- Birimler arasında performansların birlik içinde iyileştirilmesini sağlar,
- Verimliliğin etkin bir şekilde artmasını sağlar,
- Eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi ve yeteneklerin teşvik ile artmasını sağlar.

Bir performans ölçüm sisteminin amacı, işletme yöneticilerine ekonomik kararlar alınması konusunda bilgi sunmaktır (Atmaca ve Terzi, 2011: 55).

### **2.2.3. Performans Değerleme Teknikleri**

Günümüzde faaliyetlerini sürdüren işletmeler, birincil uğraşı olan rekabet kavramından dolayı kendileri için uygun olacak şekilde performans değerlendirme sistemine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu sebeple firmalar; tutunduğu endüstride yaşamlarını devam ettirmek ve bu uğraşla birlikte diğer rakiplerine baskın gelebilmek amacıyla, oluşturdukları stratejilerini bu amaçlara uyarlamak ve bu stratejilerin etkinliğini belirlemek için performanslarını ölçmek gerekliliğindedirler (Ağca ve Tunçer, 2006). Performans değerlendirme kavramı da firmaların kendilerine cevaplarını bulmak için sordukları “faaliyetlerim nedir?, neler olmalıdır?, şu an hangi noktadayım?, gelecekte beni neler bekliyor olabilir? ” temel stratejik sorulara ihtimaller dâhilinde ulaştığı cevaplar olmaktadır (Kılınç ve Mesci, 2008: 29-32).

Literatürde, işletmelere yönelik ortaya çıkarılmış 20’den fazla performans değerlendirme modeli bulunmakta ve sayıları gün geçtikçe artış göstermektedir. Bu farklı modeller, firmaların hedeflerini stratejilerine göre hangi ölçüde gerçekleştirdiğini ortaya koyan bir işletme aynasıdır. İşletmeler için popüleritesi olan bu modellerden başta Dengeli Ölçüm Kartı (DÖK) olmak üzere, Performans Prizma Modeli, Performans Piramidi, Sürdürülebilir Performans Ölçümü Modeli ve Belirlilik Modeli en fazla kullanılan modellerdir. Bu modellerin fazla kullanılmasının sebebi ise, birçok işletmece kullanıyor olması, yeni olmaları, işletmelere uygulanarak denenmiş olmaları vb. kaynaklı varsayıldığı sebepler görülmektedir

(Kılınç vd., 2010: 25-43). Çoğu işletme tarafından kullanılan bu modeller aşağıda sistematik bir şekilde dile getirilmektedir:

**1.) Dengeli Ölçüm Kartı (Balanced Scorecard-DÖK):** Finansal boyut, müşteri boyutu, içsel süreç boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu olarak dört boyuttan oluşmaktadır. Dengeli Ölçüm Kartı, işletmelerin misyon ve stratejisini kendi yapısına uygun olacak şekilde performans ölçüm sistemine dönüştürerek, stratejik amaçlı ölçüm ve yönetime yönelik isabetli fikirler içinde işletmelere hız temin eden bir model olmaktadır (Çakmak ve Ocaklı, 2006).

DÖK, finansal ve finansal olmayan bütün performans ölçümlerini bir arada kullanma imkanını işletmelere sağlamaktadır. Neely ve arkadaşları(2000), mevcut ölçüm tekniklerinin işletmeler tarafından nasıl benimseneceği üzerinde rehberliğin az olması, ayrıca mevcut ölçümlerin işletmeye katkısının genellikle yönetimle ilgili olduğundan dolayı Dengeli Ölçüm Kartı'nın ortaya konulduğunu belirtmektedirler. (Kaplan ve Norton, 1992).

**2.) Performans Piramidi Modeli:** İşletmelerin istediği faktörleri nasıl elde etmesi gerektiğini söyleyen, gerçekleşen performansın sonucu ve sürecini gösteren performans modeli olmaktadır (Uyar, 2011).

Performans Piramidi Modeli, işletmenin gerçekleştirdiği faaliyetleri ile stratejileri arasında açık bir bağlantı sağlama görevi yerine getirmektedir. Modelin ölçümü sonucunda, sunum, kalite ve müşteri memnuniyeti ile ilgili ölçülen değerler arasında farkındalığı net bir şekilde ortaya çıkarmaktadır (Lynch ve Cross, 1991).

**3.) Performans Prizma:** Dengeli ölçüm kartının noksanlıklarının telafisi amacıyla destek için oluşturulmuştur. Firmaların yaşamlarını devamlı ilerletebilmeleri için 'işletmenin paydaşları kimlerdir?', 'bunlar neler istemektedirler?' sorularının belirleyicisi olarak geliştirilmiş bir model şeklinde tanımlanmaktadır.

Performans Prizma Modeli, daha geniş alanda paydaşların üzerinde yoğunlaşmış düşünceye sahiptir ve değerlendirme soruları da: "Organizasyonun stratejisi nedir? ve buna bağlı olarak ne ölçülmelidir?" Diğer bir ifadeyle;



“Organizasyonun değerini artırmak zorunda olduğu paydaşlar kimlerdir? ve ne kadar önemlidirler? Önceliği kim olacaktır ve organizasyonun farklı paydaşlarını memnun edebilmek için nelere ihtiyacı vardır?” soruları, bu ölçüm sisteminin başlangıç noktaları olmaktadır (Nelly ve Powell, 2004: 1022).

**4.) Sürdürülebilir Performans Ölçümü:** Finansal ve finansal nitelikte sayılmayan faktörleri bütüncü birleştirerek işletme stratejisi ile ilişkilendiren, işletmenin amacınca işlevsellik kazandıran model olarak tanımlanmaktadır.

Sürdürülebilir Performans Ölçümü, işletmenin dışsal ve içsel etkinliliğine odaklanarak, sürdürülebilir bir etkinliğin çeşitli değerleme ölçütleri ile bütünlüğü sağlanmış biçimde, kavramsal ve hiyerarşik düzey biçiminde sürdürülebilir performans sistemi oluşturmaktadır. Sürdürülebilir düzeyde sürekli içsel etkenli performans ölçümde, stratejik amaçlı olan iş birliği düzeyi, çıktı sonuçları ve hedef amaçların birleşmesi zor olmaktadır. Dışsal etkenliğinin ölçümü ise son derece karışık olmasının yanında çok zaman alan bir faaliyet sonucu olmaktadır (Parida ve Kumar, 2006).

**5.) Sonuçlar ve Belirlilik Modeli:** Firmaların aldığı faaliyet kararlarının uygun şekilde alınışını ve doğruluğunu belirleyen, sonuçlar ile sonuçların belirlenmesi şeklinde ifade edilmiş iki önemli eylemden oluşan model olarak tanımlanmaktadır (Mesci, 2008: 51).

Hizmet sektörü, performans değerlendirme amacını gerçekteştirmek için iki önemli temel unsur üzerine yönelmiştir. Bu unsurlar ise sonuçlar(rekabet, finansal performans) ve belirlilik(kalite, uygunluk, kaynak kullanımı, yenilik) şeklinde olmaktadır. Sonuçlar ve Belirlilik Modeli ile performans değerlendirme sürecinin gerçekteştirilebilmesi için bazı unsurlara ihtiyaç vardır. Bu unsurlar ise insan kaynakları, performans değerlendirme ve geliştirme şeklinde sıralanmaktadır. Bu unsurlar, Sonuçlar ve Belirlilik Modeli’nde yeteri kadar varlığını göstermektedir (Fitzgerald ve diğ., 1991).

Yukarıda ifade edilen bu değerlendirme sistemleri genel bir ifadeyle herkez tarafından modeller olarak adlandırılmaktadırlar ve aralarında bir standart yoktur.

Performans değerlendirme modelleri arasındaki ilişkiler ve bu modellerin işletmeye olan katkılarını tespit etmek için yapılan bir araştırmada birçok performans değerlendirme modelleri arasında önemli farklılıkların olduğu belirlenmiş olsada bu yöndeki çabaların analiz olarak işletme performansı odaklı tek sonuca yönelik devam ettiği anlaşılmaktadır (Brignall ve Ballantine, 1996).

Geçmiş yıllarda sadece karlılığı değerlendirmeye yönelik olarak kullanılan birçok performans değerlendirme modelleri günümüzde sadece karlılığa yönelik olmayarak yerini çok boyutlu performans değerlendirme modellerine bırakmıştır. Ayrıca, çok boyutlu performans değerlendirme sistemleri, işletmelerin önceden oluşturmuş olduğu etkisiz stratejiler yerine, yeni çevresel dinamik şartlara göre düzenlenmiş, hedeflere yönelik stratejiler geliştirmeye imkan tanımaktadır (Jusoh ve Parnell, 2008).

Çok boyutlu değerlendirme sistemleri işletmelerin finansal göstergelerinin yanında ana faaliyetlerinin etkinlik, verimlilik, kârlılık, kalite, devamlı gelişim, çalışma yaşamının kalitesi ve sosyal sorumluluk gibi göstergeleri de ayrıntılı bir şekilde değerlendirme sürecinde kullanılmaktadır (Bolat, 2000).

Dengeli Ölçüm Kartı (DÖK) dışındaki diğer geleneksel ölçüm araçları, performansın sadece tek bir faktörüne odaklanırken DÖK, işletmenin bütününe bakarak performans değerlendirme imkanı vermektedir. Bu imkan, işletmenin geleceğine yönelik uzun vadeli bakışı, bilgi birikiminin artırılması ve işletmenin gelecekte hedeflediği stratejilerine yön vermesini sağlamaktadır (Gürol, 2004: 321). DÖK'ün, geleneksel finansal ölçütlerin bir işletmeyi sorunsuzca yönetmek için yeterli gelmediği fikri ile ortaya koyulduğu ifade edilmektedir (Akman, 2003: 40-41).

DÖK, geleneksel finansal ölçüm sistemlerinin rakibi değil, geleneksel sistemlerin büyük bir eksiğini gideren araç olmaktadır. Bu araç, geleneksel finansal ölçüm sistemlerini dışlamak yerine, bu sistemleri, kendini oluşturan temel dört boyuttan biri olarak saymaktadır (Umashankar ve Dutta, 2007). Geleneksel finansal boyutlu sistemler, tek başlarına bir işletmenin performansını detaylıca gösteremediği için (Chen, 2006), bu finansal boyutun yanına, DÖK'ü tamamlayacak üç boyut daha eklenmiştir. Bu boyutlar; müşteri boyutu, iç süreçler boyutu, öğrenme ve gelişme

boyutlarıdır (Mcdevitt ve diğ, 2008). Geleneksel ölçüm sistemlerinin tek olarak odaklandığı Finansal Performans boyutu geleceğe ilişkin işletmelere sınırlı bilgi verirken, DÖK'le ortaya çıkan tamamlayıcı diğer üç boyut ise şirketin geleceğine ilişkin geniş bilgiler vermektedir (Arat, 2009). Geleneksel ölçüm sistemlerine göre DÖK bu yüzden işletmeler ve araştırmaların odağı haline gelmektedir.

DÖK, geleneksel olan finansal performans değerlendirme sistemlerine göre daha güvenilir bilgiler vererek, ortaya çıkması öngörülen problemleri önceden belirtmekte, kalite yönünden ölçüler ile sayısal gözlemlenecek ölçüleri birbirlerine bağlamaktadır. Ayrıca, DÖK performans değerlendirme sistemlerinin birbirleri ile çakıştığında veya çelişme gösterdiğinde geniş bir bakış açısı işletmelere sağlamakta, işletmenin mevcut durumu ve gelecekteki başarısı hakkında detaylı fikir veren ölçütleri bütün bir şekilde değerlendirmeye imkan vermektedir (Güner, 2006). DÖK, öncelik olarak tek bir yönetim raporu şeklinde, bir işletmenin sadece rekabet edebilme gündeminden farklı olarak performansa konu olacak pek çok unsuru bir araya getirmeye çalışır. Bu unsurlar; müşteri odaklı olmak, müşteriye iletişim olarak geri dönüş sürelerinin kısaltılması, kalitenin artırılması ve geliştirilmesi, ekip çalışmasına imkan verilmesi, yeni ürünlerin piyasaya sürülme ve tutundurulması sürelerinin kısaltılması ve stratejik yönetim şeklinde sıralanmaktadır (Kaplan ve Norton, 1992). DÖK'ü kullanan işletmeler, işletmenin yalnızca kısa dönemli finansal ölçüm göstergelerine bağlı kalmakla sınırlı olmamaktadırlar (Kaplan ve Norton, 1996). Ayrıca DÖK, yöneticilere, işletmeleri için önemli tüm faaliyet ölçümlerini bir arada tutmayı gerektiren zorlayıcı zamanlarda bile, hangi faaliyete söz konusu olan alanlarda ilerlemenin kaydedildiği veya hangi alanların ihmal edildiğini verebilmektedir (Kaplan ve Norton, 1992). Bu çalışmada DÖK, yukarıda sayılan nedenlerden dolayı araştırma modeli olarak seçilmiştir.

İş dünyası 1990'lı yıllarda DÖK tekniği ile tanışmıştır. Bu yıllarda faaliyet gösteren sayılı birkaç işletmenin kullandığı DÖK, 2006 yıllarına gelindiğinde, diğer işletmeler tarafından da kullanılarak eskiye göre % 54 oranında artış ile birçok işletme tarafından kullanıldığı görülmüştür (Kaplan ve Norton, 2008).

DÖK, günümüzden geride kalan 15 yıllık zaman içerisinde çeşitli ülkelerde ve çeşitli endüstri sektörlerinde uygulanmış, başarılı sonuçları literatüre yansımış ve

stratejik yönetim literatüründe, stratejik yönetim aracı olarak önemli bir yer bulmuştur (Kılınç vd., 2008).

#### **2.2.4. Dengeli Ölçüm Kartı (Balanced Scorecard)**

Dengeli Ölçüm Kartı (DÖK), bilim dünyasına 1992’de Harvard Business Review’de yayınlanan: “The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance (Balanced Scorecard - Başarıya Yön Veren Ölçütler) isimli makaleyle yerini almıştır (Rich, 2007). Endüstriler 1990 yılı başında DÖK tekniğiyle etkileşim içine girmişlerdir. 1996 dönemlerinde pek az firmanın kullandığı Dengeli Ölçüm Kartı tekniği, 2006 yılına gelindiğinde birkaç işletme sınırından çıkıp eskiye göre %54 civarında kullanım artışı yaşanarak pek çok firmaya kullanılmaya başlanmıştır (Kaplan ve Norton, 2008). DÖK yöntemi, finansal ve finansal olmayan çok yönlü performans ölçütlerinin yönlendirmeleriyle kullanılarak işletme performansının geniş boyutlar çerçevesinde ölçerek stratejik amaçlara göre analiz edilmesini gerçekleştirmektedir (Coşkun, 2006: 128). Yukarıda ifade ettiğimiz finansal ölçütler ise, pazar payı, karlılık ve satış hacmi vb. faktörleri ifade ederken, finansal olmayan ölçütlerin ifade ettiği de kalite, iç etkinlik, müşteri memnuniyeti, bilgi ve beceri geliştirme vb. faktörleride kapsamaktadır (Hendricks vd., 2004: 1).

DÖK, özünde, kalite, toplam kalite yönetimi, güvenilirlik, zamanında üretim, bütünleşmiş tedarik zinciri, müşteri odaklı üretim, değişim mühendisliği, rekabet yönetimi, faaliyete dayalı maliyetleme vb. akımlarından etkilenecek, 1990’lı dönemlerde günyüzüne çıkan çok amaçlı, geniş kapsamlı, stratejik yönetim biçimi olmaktadır. Bu yöntem işletmelerin, kısa ve uzun süreli amaçlarını, finansal ve finansal olmayan iç-dış performans göstergeleri arasında oluşan ilişkileri, neden-sonuç biçiminde işletmenin stratejisine yansıtan teknik olmaktadır (Özkan, 2009).

DÖK, firmalara geçmişte kalan faaliyetleriyle ilgili performans açısından bilgi sağlayarak ayrıca gelecek yıllarda işletmenin hangi yöne doğru yol aldığını net şekilde tahminler çerçevesinde göstererek diğer işletmelere göre ciddi avantaj sağlamaktadır (Othman, 2008: 259-266).

Kaplan ve Norton(1992) işletmelerin uygulamaya çalıştıkları stratejilerin başarısızlığını 4 engelle açıklamaya çalışmaktadır. Bu engeller; vizyon engeli (işletmede kimsenin ortaya konulan stratejileri anlamaması), insan engeli (işletmedeki çoğu insanın hedeflerinin işletme stratejileri ile ilişkilendirmemiş olması), kaynak engeli (zaman, enerji ve para gibi kaynakların işletme için kritik konumdaki faaliyetlere dağıtılmaması), yönetim engeli (yöneticiler strateji geliştirme üzerinde az, kısa vadeli taktiksel kararlara daha fazla zaman harcamaktadır) şeklinde sıralamaktadır. Kaplan ve Norton (1992) işletmelerin bu engellerin farkına vardığı takdirde ortaya koydukları stratejilerin ve buna bağlı olarak ortaya çıkacak performansın daha başarılı olacağını vurgulamaktadır.

Kaplan ve Norton(1992), DÖK tekniğini herhangi bir uçağın sürüş kokpitinde olan göstergelere benzediğini ifade etmişlerdir. Sürülecek uçağın istenilen şekilde ve istenilen yöne göre uçuşması için sürücülerin uçuşun birçok yönüyle ilgili ayrıntılı verilere sahip olmaları gerekmektedir. Yakıt seviyesi, hız limiti, yükseklik mesafesi, varış noktası güzergâhı, mevcut olan ve tahmin edilen durumu gösteren veriler pilotlarca olmazsa olmaz derece olması lazımdır. İfade edilen bu zorunlu gerekliliklere göre sadece tek bir göstergeye odaklanarak ve itimat göstererek ilerlemek ölümcül olan çıkmaz neticeler ortaya çıkarabilir. Kaplan ve Norton(1992) yukarıdaki uçak ve kabini şeklinde olan işletmenin yönetimi şeklinde karma karmaşık görünen bir iş içinde yönetilecek işletmenin yöneticilerinin bu performansı aynı anda pek çok alanda birden izleyebiliyor olmalarının uçağı sürmek için gereklilik arz ettiğini dile getirmişlerdir. DÖK’da bu izlemeleri sağlayan işletmeler için en önemli araçlardan biri olmaktadır.

DÖK; bir işletmenin yöneticilerine hızlı bir şekilde gerçekleştirmesi için bir dengeli ölçüm seti kullanmasını sağlarken aynı zamanda bu ölçüm setinin işletmenin geniş kapsamlı görünüşünü ele almak için boyutlar şeklinde dört önemli perspektif tarafından ele alınmasını önerir (Tangen 2004: 726-737). Ayrıca DÖK tekniği, işletmelerde yöneticileri tarafından stratejik amaçlı kararların ve hedeflerin seçilmesi ile sonuçlarının irdelenmesinin yapılması amaçlarıyla dört boyuta ayrılmaktadır (Ağca ve Tuncer, 2006).

Dört DÖK boyutundan biri olan finansal boyut, genellikle klasik olan eski performans yöntemlerini tercih eden işletmelerce kullanılabilen, dört boyutu tamamlayan diğer üç DÖK boyutunun tümünde son dönemlerde yaygınlaşmış uzun süreli stratejik amaçlara yönelik işletmelerce kullanılmaktadır (Kaplan ve Norton, 1993).

DÖK, kendisini kullanan işletmelere, tecrübelerle ortaya atılan faaliyetleri için değerli görülmüş dört ana soruya cevap verebilme becerisi kazandırmıştır. Bu dört ana soru aşağıda belirtilmektedir (Kaplan ve Norton, 1992);

- Müşterilerimiz bizi nasıl görüyor? (Müşteri boyutu)
- Rakiplerimize göre hangi konularda mükemmel olmalıyız? (İç süreçler (operasyonel) boyutu)
- Gelişim ve değer oluşturma, devamlılık içinde nasıl sürdürülebilir? (Öğrenme ve gelişim boyutu)
- Şirket olarak sahiplerimize nasıl görünüyoruz? (Finansal boyut)

DÖK kullanan işletme yöneticileri, işletmenin yalnızca kısa dönemle kalmayıp uzun dönemli stratejik amaçları ve faaliyetleri konusundaki finansal yönlü ölçüm göstergeleri arasında bağlantı kurulması avantajını kendilerine sağlamaktadır (Kaplan ve Norton, 1996). Bu avantaja ek olarak işletme yöneticilerine, faaliyetleri ile ilgili hangi kısımlarda geride kaldıklarını, hangi kısımlarda ilerleyici olduklarını ayrıntılı bir şekilde gösterebilmektedir (Kaplan ve Norton, 1992).

### **2.2.5. Dengeli Ölçüm Kartı (Balanced Scorecard(BSC) - DÖK) Boyutları**

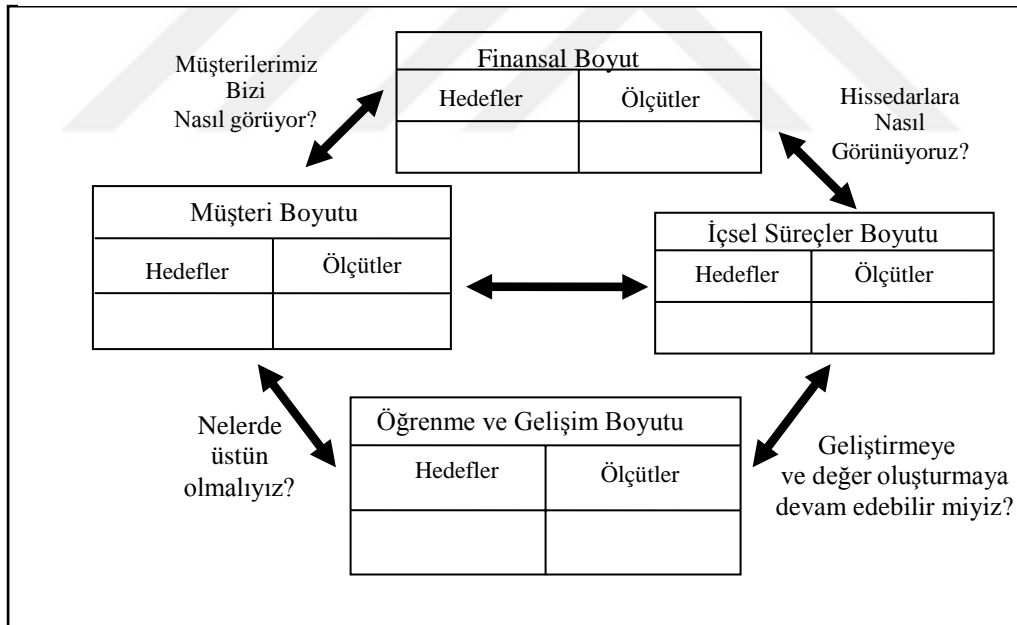
Balanced Scorecard(BSC) kavramı, Dengeli Puan Cetveli, Dengeli Not Defteri, Denge Kontrol Paneli, Dengeli Performans Göstergesi, en çok kullanılan terim olarak Dengeli Ölçüm Kartı, Dengeli Ölçüm Karnesi isimleri ile Türkçe literatürde yer almaktadır.

Dengeli Ölçüm Kartı(DÖK) yönetim ve analiz kavramı, firmaların hedeflerinin tespit edilmesine ve sonuçlarının ölçülmesine odaklanmış şekilde

sistematize edilerek dört boyutta ifade edilmektedir. DÖK, kullanılan işletmelerce yöntemini, performanslarını değerlendirmek amaçlı kullanan pek çok işletme dört boyutu değişime uğramadan doğrudan kullanırken, bazı işletmelerde ise gerek işletmenin yapısı gerek ise sunduğu ürün ve hizmetlerin nitelikleri sebebiyle bu boyutlar farklı sayılarda, değişik yöntemlerde, dinamik duruma göre kullanıldığı görülmektedir (Coşkun, 2006: 30). DÖK'ü oluşturan bu dört boyut ise finansal boyut, müşteri boyutu, içsel süreçler boyutu, öğrenme ve gelişme boyutudur (Johanson ve diğ., 2006).

Yukarıda ifade edilen dört boyutun amacı, firmaların mevcut performanslarını kontrol amaçlı desteklemek ve bu performansı geliştirmek için gerekli olacak olan faaliyetlerden oluşmaktadır (Koçel, 2003: 456-457). Bu dört DÖK boyutları aşağıdaki Şekil'de gösterilmiştir (Lawri ve Cobbold, 2004: 3) :

**Şekil 4.** DÖK Boyutları



**Kaynak:** (Lawri ve Cobbold, 2004: 3)

Şekil 4'e göre, dört boyutta işletmenin performans ölçümlerinin yapılması için performansı niteleyici bazı soruların cevaplandırılması zorunlu olmaktadır. Bu belirleyici sorular; "firmamız oluşturduğu hangi finansal hedeflere ulaşırsa ortakları veya sermayedarlarınca başarılı olmuş sayılacaktır?", firma misyon ve vizyonuna ulaşması için müşterileri tarafından nasıl algılanmalıdır?, firma müşterileri tatmin

etmek için hangi içsel süreçlerde mükemmellik sınırını hedeflemelidir? Firma misyon ve vizyonuna ulaşması için nasıl bir kurumsal öğrenme ve büyüme psikolojisi modeline sahip olmalıdır?” (Ağca, 2005: 153-154), gibi belirleyici sorularının yanıtlarını arama çabasını bize göstermektedir.

DÖK'nın dört boyutu arasında karşılıklı etkileme şeklinde neden-sonuç ilişkileri yer almaktadır. Bu ilişkilere örnek verirsek; firmanın kendi personeline yeteneklerini geliştirecek şekilde eğitim sağlanması, öğrenme ve gelişme boyutunu kapsayarak işletmenin personel tatminini sağlamanın yanında kendine bağlılığını arttırarak amacını gerçekleştirmesini sağlamaktadır. Bu boyut çerçevesinde tatminliği sağlanmış olan personelin kaliteli ürün ve hizmetler üretmenin çabasına girme isteği ile bunları hızlı tesliminin sağlanması güdüsüyle hareket ederek içsel süreçler boyutun hedefine varmasında neden olmaktadır. Zincir şeklinde birbirine bağlı bu gelişmelerin devamı niteliğinde oluşan kalite ve hızlı teslimat gayreti peşine müşteri memnuniyeti oluşuma neden olarak müşteri boyutunun hedefine varmasına neden olmaktadır. İlişki zincirinin son halkası olarakta sağlanan müşteri memnuniyeti olgusu, işletmenin mevcut satışlarını, bunun yansıması olarak karlılığını arttırma eğilimine sokarak finansal boyutun hedefine varmasını dört boyutun bağlılık içinde etkileşimi ile sağlamaktadır (Tekeli, 2003: 55).

DÖK ölçüm yönteminin dört boyutu aşağıda detaylıca ele alınarak açıklanmaya çalışılmıştır.

#### **2.2.5.1. Finansal Boyut**

Finansal boyutun işletmeler yönünden odaklandığı ana konuların ilki uzun dönemli olan finansal amaçlar olmakta, ikinci ana konu ise karlılık ve büyüme şeklinde ortakların beklentilerinin karşılanması şeklinde olmaktadır (Uygur, 2009: 148-159). Finansal boyutun genel bir ifadesi ise, firmaların oluşturduğu stratejilerini uygulamaları ile hedeflerine ne derecede yaklaştıklarını ya da uygulamadıklarında ortaya çıkan seviyeyi arttırma ve arttıramama çabalarının gerekliliğinin tespit edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Kaba, 2009). Finansal boyutta savunulan ifadeler “Finansal başarı elde etmek için hissedarlarımıza ne şekilde görünmemiz



lazım?, Kârlılığımızı üst seviyelere hangi yönlerle çıkartabiliriz?” stratejik soruların cevaplarını net bir şekilde bize vermektedir.

Finansal boyutu ifade etmede araç olan performans ölçütleri; satışlar ile kâr matrahında oluşan dönemlik artış miktarı, yeni üretilen ürünlerin satış oranı, birim ürün ve hizmetin kârlılığı ile müşteri kârlılığı, üretilen ürünlerin ürün başına maliyeti, personel başına düşen birim gelir kâr ve vergi, şirket hisse senedi fiyatı ile hisse alanların şirkete bağlılığı, şirketin borç miktarı, borç ödeme gün sayısı, kredi notu, stok devir oranı ve stok gün sayısı vb. ifadeler sayılmaktadırlar (Güner, 2006: 41).

### **2.2.5.2. Müşteri Boyutu**

Dengeli Ölçüm Kartı(DÖK) tekniğinin dört boyutundan biri olan müşteri boyutu, işletmenin belirlediği hedeflere varmasında müşterilerinin gözünden nasıl görüldüğünün değerlendirilmesi ve şirketin hedef olarak seçeceği müşteri ile pazar kitlesini ayrıntılı şekilde gösterebilen bir tablo olmaktadır. DÖK, müşteri boyutu yönünden sağlamak istediği amacın ana hedefleri, işletmeye olan müşteri sadakatinin artırılması, müşterilerin satın alma eğilimlerini arttıracak zevk ve tercihlerin araştırılması, istek ve beklentilerin müşterilere yönelik giderilmesi DÖK'nın müşteri boyutu yönünden amaçları olmaktadır (Uygur, 2009).

Müşteri boyutu işletmelerin başarısını sürekli hale getirmek amacıyla, “İşletmece müşterilere nasıl görünmeliyiz?, Müşterilerimize en uygun ve isabetli olacak faydayı nasıl sağlayabiliriz?” sorularına cevap vermek şeklinde açıklanmaktadır. Müşteri boyutunun işletmelere kazandıracığı etki, onların kendi denklemlerinde olan diğer firmalarla müşteriler, pazar ve hedefler yönünden yapılması gerekli olan performans göstergelerini ifade etmektedir (Thakkar ve diğ., 2007: 25-59). Uygulandığında işletmeye sağlanacak müşteri boyutunun kazanımları; mevcut müşteriyi bağlı kaldırma becerisi, yeni müşteriler çekme çabası, müşterinin tatmin edilmesi, müşterinin karlılığının sağlanması, hedef seçilmiş pazar payı kazanılması, müşteri sayısı artışı ve şirket prestij değerindeki artış gibi kazanımlar olmaktadır (Utkutuğ, 2008: 60-61).

Müşteri boyutunu belirlemede kullanılan nitelikli performans ölçütleri; verilecek ürün ve hizmetin kalitesi, sahip olduğu pazar payının yüzdesel oranı, yeni oluşan ve toplam olan müşteri sayısındaki artış miktarı, üretimde sıfır hata oranı, zamanında teslimatın gerçekleşmesi, üst seviye kalitenin olması, düşük fiyat sağlanması, iadenin miktarı, toplam satış hacmi ve müşteri sayısı, istek ve beklentilere yeterli olma zamanı, müşteriler ile karşılıklı ilişkinin ortalama süresi, müşteri şikâyetlerinin değerlemeye alınması, ilk iletişim zamanında çözülen müşteri şikâyeti, müşteri kayıplarının giderilmesi, müşterilerin işletmeyi ziyaret sayısı, reklâm verme sayısı, çevrelerce marka tanınırlığı, yeni kazanılan müşterilerden sağlanan gelir yüzdesi, personel birim başına düşen müşteri sayısı şeklinde ifade edilmektedir (Güner, 2006: 43).

Müşteri boyutu, işletmenin hedef olarak belirlediği kesimlerdeki müşteri kitlesine kazandıracığı değerler ile bireysel sağlanacak unsurların izinde hareket etmektedir. Örnek verirsek, müşteriler için en değerli olan konuların başında ilk olarak almak istediklerini ürün ya da hizmetin kendilerine teslim edilme süresinin zamanında gerçekleşmesi ve en kısa sürede yerine getirilmesi yer almaktadır. Diğer çeşitli müşteriler de devamlı yeni ürün ve hizmet kazanımlarının kendilerine teminini istemektedirler. Genel birleştirici bir ifade ile müşteri boyutu, müşterilerin tercihleri ve endüstrinin pazar koşullarına göre karşılıklı yarar ile kârlı kazanç sağlayacak stratejinin oluşumunu işletmelere vermektedir (Ağca, 2005: 155).

### **2.2.5.3. Öğrenme ve Gelişim Boyutu**

Öğrenme ve gelişim boyutu, firmaların kendi iç yapısında yapılacak olan iç işleyiş biçimini, bu iç işleyiş aşamalarının hangilerinin geliştirilmesinin gerekli olduğu ve bunların gerçekleştirilmesi için nelerin kendilerine lazım olduğunu ifade etmektedir (Tuncer, 2006). Diğer bir ifade ile bu boyut, en başta firmaların iç ve dış çevresine karşı faaliyetlerini ilgilendiren konularda üstünlük elde etmesinin gerekli görülen unsurları sağlayan, diğer üç boyuta göre şirket politikaları belirlenerek bu boyutla üstün performansın yakalanmasının sağlanması, bu performansa ulaşmak için oluşturulan amaçların gerçekleştirilmesi ile işletmelere lazım olan altyapıyı temin eden bir boyut şeklinde tanımlanmaktadır (Aldur, 2008).

Öğrenme ve gelişim boyutunda asıl savunulan, “işletme başarısı sağlamak için değişime ve gelişime yönelik yatkınlığımızı nasıl koruyabiliriz?” sorusunun cevabını bulma çabalarıdır (Pienaar ve diğerleri, 1999: 266-272). Diğer üç performans boyutu, neyin ve nasıl gerçekleştirilmesini ifade ederken, öğrenme ve gelişim boyutu ise bu üç boyutun hedefinin gerçekleşmesini sağlayacak emek gücü ve özelliklerini, gerekli olacak araçları, teknolojiyi belirterek bunların nasıl yönde temin edilmesini ifade etmektedir (Akgül, 2004: 21).

Öğrenme ve gelişme boyutunu ölçmede kullanılan nitelikli performans ölçütlerini ifade edersek; yeni ürünlerin satış miktarı, araştırma ve geliştirme harcamaları, personel tatmini, personel önerileri ve görüşleri, personel verimliliği, personelin motivasyon düzeyi, iş ortamının kalitesi, beşeri eğitim süresi ve yatırımları, olan müşteri birim sayısına düşen eğitim yatırımlarının oranı, bilgisayarlı çalışan personelin yüzdesi, personel başına katma değer oranı, işletme bilgi yönetim sistemi, personelin kendi bünyesinden başka profesyonel kuruluşlara geçişi, stratejik oluşturulmuş bilgi seviyesi gibi ölçütlerden oluşturmaktadır (Güner, 2006: 47).

Genel bir ifade ile bu boyutu kapsayıcı en genişçe ifade, firmaların faaliyetlerinden kaynaklı amaçlarını gerçekleştirebilmesi için öğrenme ve gelişim yeteneklerini ne şekilde sürekli devam ettirebilecekleri ile bunlara değer kazandıracakları yönünde arayışları ifade etmektedir (Thomas, 2007: 32-42).

#### **2.2.5.4. İç Süreçler Boyutu**

İçsel süreçler boyutu, işletme yöneticilerinin, müşterileri ve hissedarlarına yönelik amaçlarını gerçekleştirmek için faaliyetiyle ilgili kritik aşamaları ve sonrası oluşan ölçütleri tespit ederek, odaklanan müşteri katagorisi ve hissedarlarının taleplerini gidermeye yönelik iç işletme stratejilerden ortaya çıkmaktadır (Soysal, 2010). İç süreçler boyutu, çalışanların beşerice gelişimi sağlamak için işletmelere katkı sağlamaktadır (Papenhausen ve Einstein, 2006).

İçsel süreçler boyutu, kendisini oluşturan dört önemli aşamadan geçerek oluşturulmaktadır (Keçecioglu, 2008: 478). Bunlar;

- “Ayrıcalık oluşturma”: İşletmece yeni hizmet ve ürünlerin gelişiminin yapılması, yeni pazar ve müşteri payına sayıp olmak için inovasyon gerçekleştirilmesi şeklinde oluşturulmaktadır.

- “İşletmenin müşteri gözündeki değerini artırma”: işletmenin kendi müşterileriyle olan ilişkileri, derin bir şekilde yapıcı olarak gelişimini sağlamakla olmaktadır.

- “Faaliyet mükemmelliğini gerçekleştirme”: Faaliyetlerin iyileştirilmesi yönünde içyapıyı ilgilendiren faaliyet süreçlerini, kendi kaynaklarından yararlanma seviyesini ve diğer kendi faaliyet süreçlerini geliştirme ile gerçekleşmektedir.

- “İyi bir firma üyesi veya organizasyon vatandaşı oluşturma”: İşletmenin yaşam sürdüğü çevredeki çıkar grupları ile verimli ilişkiler kurmalı, faaliyet alanındaki güvenlik ve çevresel etkilerden oluşan risklere, kanunlara, sosyal sorumluluk yönünden uyulması ile gerçekleştirilmektedir.

İçsel süreç boyutunu ifade edecek ölçütler, kalite unsuru, verimlilik, faaliyet aşamalarını gerçekleştirme süresi, piyasada oluşturduğu yeni ürün ve hizmetin sayısı ölçütleri başlıca ana olanlardır (Ceynowa, 2000). Devamı olarak işletmenin oluşturduğu yeni uygulanacak olan patentler ve bunların ortalama ömrü, verilen siparişin işletme stoklarında olup olmaması, emek kullanım düzeyi, müşteri talep ve isteklerine karşılık verme zamanı, müşteri bilgilerine objektif erişebilirlik, garanti aşamalarıyla ilgilenme, üretim atıklarında azalma, faaliyet alanı kullanımı, üretim aksaklık süresi, faaliyetin durduğu süre, yeni oluşan projelerin iç kazanım oranı, iade oranı, pozitif medya söylentileri miktarı, kaliteden kaynaklı şikâyetler şeklinde iç işleyişi ilgilendiren ölçütleri kapsamaktadır (Güner, 2006: 45).

### **2.2.6. Dengeli Ölçüm Kartı'nın Dünyada ve Türkiyede Uygulama Örnekleri**

DÖK'ün son yıllarda, bütün performans ölçüm teknikleri arasından öne çıkan güvenli ve yol gösterici bir teknik olduğu ileri sürülmektedir (Sureshchandar ve Leisten, 2005) Bu görüşün ileri sürülmesinin nedenlerinden birisi de DÖK'ün bir stratejik yönetim aracı olarak görülmesindedir (Souissi ve Itoh, 2006). Gumbus ve

Lussier (2006), bir araştırma sonucunda; Kuzey Amerika'da yaklaşık 1000 işletmeden %50'si ve Avrupa'da %40'ı DÖK'ü kullandıklarını araştırmaları sonucunda ileri sürerek bu görüşlerini somut şekle sokmuşlardır.

### 2.2.6.1. Dünyadan Örnekler

DÖK'ü, bir işletmenin misyonunu daha ulaşılabilir amaçlara, eylemlere ve performans ölçütlerine dönüştüren araç şeklinde ifade eden Evans(2005), Kuzey İngiltere'deki otelleri kapsayan ve yapılan DÖK uygulamalarını detaylı bir şekilde inceleyen araştırma gerçekleştirmiştir. Bu yapılan araştırma Kuzey İngiltere'de faaliyet gösteren otellerin geniş bir alanı detaylı değerlendirecek çeşitlilikte performans ölçütleri kullandıklarını ve yapılan ölçümlerin DÖK'ü oluşturan dört boyutla ilişkili olduğunu ifade etmiştir.

DÖK'ü, gelişimi yönünden incelendiğinde, işletmelerde başarılı şekilde gerçekleştirilmesine yönelik çalışmalarda bulunduğu görülmektedir. Fakat 2000'li yıllara kadar DÖK'ün sistematik biçimde uygulanmasını sağlayacak işletim programları mevcut değildi. DÖK gibi performans ölçüm sistemlerine işletmeler tarafından verilen önemin artmasıyla birlikte, programları üreten yazılım şirketleri işletme stratejileri ile performans ölçümleri arasında bağlantı kurulmasını sağlamak için performansı ölçecek programlar geliştirmişlerdir. Örnek olarak yapılan programlara öncülük eden; CorVu Corp, Gentia, People Soft, Hyperion Solutions, Oracle, SAS, SAP, Microsoft gibi yazılım şirketleri, işletmelere DÖK çözümleri sunmaktadır (Web 14, 2015).

Endüstride hizmet sektörü olarak otel işletmelerinde DÖK uygulamalarının kendilerine sağladıkları faydaları en somut biçimde belirten çalışma Huckestein ve Duboff(1999) tarafından Hilton otellerine yönelik yapılmıştır. Huckestein ve Duboff çalışmalarında, Hilton otellerinin hedef stratejilerinin nasıl DÖK ile uyumlaştırıldığını, yönetim uygulamalarının DÖK'e nasıl uyarlandığını ve bu uygulamalar sonucunda ne tür sonuçların elde edildiğini açıklamaktadırlar. Hilton otellerinin DÖK uygulamasından sonra elde ettikleri faydalar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Huckestein ve Duboff, 1999);

- DÖK, işletme yöneticilerini kısa ve uzun dönemli başarılar için teşvik etmiştir. Bu kapsamda yöneticiler sadece finansal performansı değil hizmet performansını da artırmaya yönelmişlerdir.

- İşletme, stratejik düzeyde kalite kontrolünü güçlendirerek marka değerini arttırmıştır.

- Hilton oteli personeli arasında takım çalışmasını sağlanarak, personelin içsel müşteri şeklinde algılanıp otele bağlanması sağlanmıştır. Ayrıca personel tarafından yeniliklerin ortaya çıkarılmasına neden olan bir motivasyon aracı olmuştur.

- Performans değerlemesine göre dağıtılan işletme gelirlerinin, objektif olması sağlanmıştır.

- DÖK sayesinde elde edilen en iyi sonuçların işletmenin kendisi tarafından paylaşılması, diğer bağımsız otellerin de DÖK'ü kullanmaları konusunda teşvik edici olmuştur. Böylece diğer bağımsız oteller, gürültünün önlenmesinden, yastık konforuna ve restorandaki memnuniyet verecek hizmete kadar bir çok konuda çözümler üretmişlerdir.

1998'de yapılan diğer bir araştırmaya göre, İngiltere'deki en büyük 20 bankadan 9'unun DÖK kullandığı tespit edilmiştir (Broady ve Preston, 1999). Ayrıca "Bain & Company" şirketi tarafından 2002 yılında gerçekleştirilen, "Yönetim Araç ve Teknikleri" konulu araştırma anketini dünyanın çeşitli bölgelerinden cevaplandıran 708 işletmenin yöneticisinin yüzde 62'si, işletmelerinde DÖK kullandıklarını tespit etmiştir (Web 15, 2014).

Kanada'daki Ontaria Physical and Health Education Association'ın (OPHE) okulunun misyonu, öğrencilerine ve gençlere sağlıklı bir yaşam sürdürmeleri konusunda bilgilendirici eğitimler vermektir. Bu misyonunu gerçekleştirmek isteyen okul, 2000 yılından günümüze kadar DÖK kullanmaktadır. Okulun performans karnesinde finansal istikrar boyutu, müşteri hizmetleri boyutu, işletme süreçleri boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutu olmak üzere dört boyuta yer verilmiştir (Markham, 2002: 24-28).

Dallas Family Access Network, çocuk sağlığını koruma amacı için kurulmuş, daha sonra amacını genişleterek HIV virüsünden etkilen kişiler ve aileler ile ilgili projeler üretmek için çalışmıştır. Kurum yöneticileri, performans ölçme karnesinin aynı zamanda yaptıkları faaliyetleri net bir biçimde yansıtmalarını istedikleri için, performans karnesini sağlık hizmetleri, sosyal hizmetler, faaliyetler, müşteri ve finansal boyutlar olmak üzere beş boyuttan oluşturmuşlardır. Finansal boyutta, kurumun faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi için lazım olacak fonları sağlaması amacı yer almaktadır. Müşteriler boyutunda, planlama, uygulama ve değerlendirme faktörlerinde müşterilerin rolünü genişletici faaliyetler gerçekleştirme amacı vardır. Faaliyetler boyutunda, toplumun HIV virüsünden etkilenen bölümüne verilen hizmetlerin etkin olması ölçülmektedir. Sosyal hizmetler boyutunda, kadınlara, çocuklara, gençlere, ailelere verilen koruyucu ve destekleyici hizmetler ölçülmektedir. Son olarak da sağlık hizmetleri boyutunda ise HIV virüsü bulaşan hastaların tedavi edilmeleri ile ilgili amaçlar yer almaktadır (Niven, 2003: 159).

Diğer yapılan başlıca DÖK uygulamaları aşağıda gösterilmektedir (Kuğu ve Kırılı, 2013: 307-308);

Brown ve McDonnell(1995), araştırmalarında bir turistik tesisin performansını DÖK tekniği ile ölçerek, tesisin yöneticilerine hedeflenen ve gerçekleşen performansları hakkında işletmelerini kapsayan her yönü ele alan bir değerlendirme ortaya çıkarmışlardır. Brown ve McDonnell(1995) bu araştırmalar sonucunda DÖK'ü, bütün bir model olarak konaklama sektöründe performansı, farklı ölçümlerle ortaya koyan kullanışlı bir araç olarak değerlendirmişlerdir.

Epstein ve Manzoni(1998), çalışmalarında çevre sağlığı ve güvenliği alanında çalışan kamu yöneticilerine sürdürülebilir bir çevre sağlığı ve güvenliği için kendi kurumlarında dikkat etmeleri gereken unsurları performans ölçümünü DÖK tekniği kullanarak nasıl gerçekleştirebileceklerini anlatmaya çalışmışlardır. Sonuç olarak DÖK'ün, işletmenin belirlediği stratejileri harekete geçirmeye yardımcı olan güçlü bir araç olduğunu ve bununla birlikte, bir uzaktan yönetim veya istisnai yönetim şeklini desteklemek için bir araç olduğunu, işletme yönetiminin uygun olan strateji ve başarı unsurlarını belirlemesine yardımcı olduğunu söylemişlerdir.

Denton ve White(2000), otel ve konaklama işletmelerinin performans ölçümünü DÖK tekniği ile White Lodging Oteller Zinciri üzerinden değerlendirerek uygulamaya çalışmışlardır. Denton ve White (2000) hizmet sunumunda yönetsel etkinliğin değerlendirilmesinde değişen problemlerin üstesinden gelmek, amaçları bütünleştirmek çabasıyla DÖK'ün nasıl kullanıldığını açıklamışlar ve bu araştırmalar sonucunda DÖK'ü performansı farklı ölçümlerle ortaya koyan kullanışlı bir araç olarak değerlendirmişlerdir.

Amaratunga, Haigh, Sarshar, v.d.(2002) İngiliz Ulusal Sağlık Sisteminin Performansını DÖK tekniği ile ölçmüşler ve sistemin etkinliğini hedeflenen amaçlara ulaşma seviyesi üzerinden belirlemeye çalışmışlardır. Amaratunga vd. (2002) bir stratejik araç olarak kullanılan DÖK'ün işletmelerin performansına etkilerini, işletmenin bütün kademelerindeki performans anahtar hedeflerini stratejik olarak bir araya getirebilen, daha etkin bir performans ölçümü ve yönetimi oluşturulmasını sağlayan, stratejik geribildirim ve işletmenin tamamında iletişim sağlayan bir araç şeklinde tespit etmişlerdir. Bundan dolayı DÖK, birçok araştırmacının da belirttiği üzere sadece bir kontrol aracı olarak görülmemeli, aynı zamanda işletmelerin misyon, vizyon ve stratejilerinin gerçek hayata ne derece somut şekillerde yansıtıldığını belgeleyen güçlü bir araç olarak görülmesi gerektiği sonucuna varmışlardır.

İşletmeler, DÖK'ü oluşturan dört boyutu aynen kullanabilecekleri gibi, kuruluşlarının yapısı veya ürettikleri, sundukları hizmetlerin özelliklerine göre farklı sayılarda ve adlarda performansı ölçecek boyutları da kullanabilmektedirler. İşletme yapısı ve kuruluş amacına göre bazı DÖK uygulamalarında, finansal boyut yerine, bütçe boyutunun veya kaynaklar boyutunun; iç süreçler boyutu yerine, faaliyetler boyutunun; öğrenme ve gelişme boyutunun yerine, insan kaynakları boyutu, gelecek boyutu veya altyapı boyutu gibi çeşitli boyutların kullanıldığı görülmektedir (Niven, 2003: 159).



### 2.2.6.2. Türkiyeden Örnekler

Türk şirketleri zaman ilerledikçe DÖK tekniğini benimsiyor ve stratejik hedeflerine uyan şekilde faaliyetlerini sürdüren kuruluşlar olma yolunda DÖK tekniğini kullanıyorlar.

Türkiye’de DÖK tekniği uygulamalarının başlangıcı günümüz zamanına çok yakın tarihe dayanmaktadır. DÖK tekniğini kullanan Türkiye’deki bir çok işletmeden biri olan Siemes A.Ş.’yi örnek olarak gösterebiliriz. İşletme de 1999’dan beri uygulanmaya başlanan DÖK tekniği sayesinde işletmelerin belirlediği hedeflerin yalnızca tepe yönetimin sorumluluğunda olmaması, her seviyedeki personelin belirlenen hedeflere ulaşmak için bireysel olarak sorumluluk alması sağlanmaktadır. DÖK tekniği ile Siemens A.Ş.’nin 1800 personelinin yıl bazında ve 300 personelinin üç aylık dönemlerde değerlendirilen hedefleri bulunmaktadır. İşletme, hedeflerin düzgün bir biçimde kayıt altına alınması ve değerlendirilmesini sağlamak için internet ortamında gerçekleştirilen sistemi kullanmaktadır. Bunun dışında Microsoft XP, Office ile desteklenen DÖK sistemini işletmelerin kullanımına sunmuştur. Bunun içerisinde Excel ve Office Web bileşenleri ile tablolar göstergeler ve masaüstleri ile doğrudan ilişki kuran grafikler yer almaktadır (Web 16, 2006).

Diğer yandan Coşkun(2004) tarafından Türkiye’nin en büyük 500 sanayi işletmesindeki kurumsal performans ölçüm ve yönetim sistemi ile ilgili uygulamaları ortaya koymayı amaçlayan bir araştırmada, DÖK yaklaşımının önemli ölçüde uygulandığı sonucuna varılmaktadır (Coşkun, 2004: 119-136).

DÖK konusunda bir başka gelişme ise 2004 yılı sonunda İstanbul Sanayi Odası’nın “Türkiye’nin en büyük 500 sanayi işletmesi(İSO 500)” raporunda üretimden satışlar sıralamasında ilk 500 içinde yer alan işletmelere yönelik yapılan anketin sonuçlarına göre, Türkiye’deki büyük sanayi işletmelerinin yüzde 18,69’u DÖK tekniğini kullandıkları tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmaya göre, DÖK tekniği kullanmayan işletmelerin yüzde 25’i, kısa veya orta vadede DÖK tekniği kullanmayı düşünmektedirler. Uygulanan bu ankette DÖK tekniği kullanmayan işletmelerin yüzde 39,71’nin “bu yöntem hakkında bilgi sahibi olmadıklarını” belirtmeleri ise,

DÖK tekniği konusunda eğitim ve bilgilendirme yetersizliğinin olduğu grlmŖtir (Web 17, 2015).

1987 yılında Hoechst A.Ŗ. ve SKW Trostberg A.G. ortaklığı ile Yapkim Yapı Kimya Sanayi A.Ŗ. adıyla kurulmuŖ olan ve Temmuz 2006'da BASF Grubu bünyesine katılan BASF Yapı Kimyasalları San. A.Ŗ., 2007 yılı itibari ile Gebze, Trabzon ve Burdur'da faaliyet gösteren 3 üretim tesisi ile yıllık toplam 200 bin ton kimyasal üretim kapasitesine sahip olmaktadır. 150'den fazla personeli, Türkiye genelinde ise 10 Bölge Müdürlüğü ile pazarlama ve satıŖ yapan 300'e yakın bayinin oluŖturduđu geniŖ bir yapı çerçevesiyle ürünlerinin %96'sının üretimini bu fabrikalarında üretmektedirler. DK tekniği uygulanan iŖletmede; finanssal boyutta, finansman maliyetleri ile özellikle ürün stoklarının artıŖ trendleri incelenmiŖ, lçlmŖ ve sonuca göre finansman maliyetleri %2 azaltılmıŖtır. MŖteri boyutunda, pazar baŖarı ölçümlerine göre mŖterilerin sevkiyatla ilgili Ŗikayetleri %8, kalite ile ilgili Ŗikayetleri %12 azaltılmıŖtır. İŖletmecilik boyutunda, ISO 9001, ISO 14001 ve OHSAS 18001 süreçlerinin revizyonlarının incelenmeleri sonucunda sipariŖ alma ve sevkiyat süreçlerinde, insan kaynakları yönetim sürecinde insan kaynağı performansını geliŖtirici ve mŖteri sevkiyat hatalarını azaltıcı önemli ipuçları bulunmuŖ ve geliŖme sađlanmıŖtır. Güçlenme, büyüme, öğrenme, geliŖme ve deđiŖim boyutunda ise, Ŗirkette yapılan stratejik planlama ve hedeflerle yönetim disiplini uygulanarak pazar payı %7, mŖteri sayısı %12 ve yıllık büyüme hızı %8 artırılmıŖtır (Baynal ve Karasakal, 2008: 5).

Buna göre yapılan bazı DK çalıŖmaları aŖađıda gsterilmiŖtir;

Kılınç, Mesci ve Güler (2008) ise DK'n uygulanabilirliğini Alanya'daki dört ve beŖ yıldıztlı otel iŖletmelerinde araŖtırmıŖtır. DK ile ilgili konaklama iŖletmelerini kapsayan çalıŖmanın sonucuna göre, bu araŖtırmaya katılan konaklama iŖletmesi yöneticilerinin DK'n yararlı bir yönetim aracı olduğuna inandıkları ve uygulamalarından memnun oldukları sonucuna ulaŖılmıŖtır. Özellikle finansal performansın ötesinde iŖletmelerin marka değerlerini, mŖteri ve hissedarların memnuniyetlerini arttırması DK'n baŖarılı bulunduğu alanlar olarak tespit edilmiŖtir.

Uygur(2009) çalışmasında, İzmir’de kurulu bir besicilik ve yem işletmesinde DÖK’ün uygulanabilirliğini araştırmıştır. Araştırma sonucunda; Ülkemizde henüz yaygın olarak uygulanmayan DÖK, rekabet koşullarında faaliyetini sürdüren işletmelerin başarısını çok boyutlu olarak değerlendirmesine büyük imkan vermiştir. İşletmeler DÖK ile stratejik hedefler belirlemekte, bunu tüm personeline duyurarak kişisel hedefleri işletme hedefi etrafında toplamakta ve işletmenin performansını arttırdığı belirlenmiştir. Şirketlerin öncelikli hedefleri DÖK ile ölçülebilir duruma gelmekte ve belirlenen bu hedeflere ne kadar yaklaştıklarını göstermeye imkan tanıdığı gözlenmiştir.

Karaca ve Demirtaş (2006) ise e-tedarik sistemlerinin işletme performansına etkisi ve DÖK ile performans ölçümünü araştırmıştır. Yapılan DÖK ölçümü sonucunda finansal, öğrenme ve gelişme, müşteri ve iç süreçler boyutları açısından işletmenin e-tedarik sistemini bir performans aracı olarak kullandığı ve bunda da büyük bir başarı sağladığı görülmektedir.

Tengilimoğlu ve Toygar (2013) ise hastane işletmesinde performansının ölçümünde DÖK’den yararlanmıştır. Araştırma sonucunda DÖK’ün veri akışının şeffaflaştırılması, denetimin kolaylaştırılması ve gösterge sonuçlarının yayınlanması sonucunda gerek ulusal gerekse uluslararası boyutta rekabeti geliştirici bir etki yapacağı söylenebilir.

Güner (2006), doktora çalışmasında DÖK’ün bir sanayi işletmesinde uygulanmasını araştırmıştır. Sonuç olarak DÖK uygulanan bu sanayi işletmesinde, DÖK yöntemi başarıyla uygulanmış ve DÖK bu işletmenin faaliyetlerini performans olarak olumlu yönde etkilemiştir.

Saraç (2011), araştırmada performans ölçümü için DÖK tekniğini bir sağlık kuruluşunda uygulamıştır. Sonuç olarak DÖK’ün hastanelerde uygulanmasının performansı artıracığı değerlendirilmekle birlikte, hastanelere özgü özellikleri de göz önünde bulundurmak gerektiği tespit edilmiştir.

Dengeli ölçüm kartı (DÖK), 1992 yılında ortaya çıkmasına rağmen, çok hızlı bir şekilde işletmeler tarafından yayılmış ve dünyanın çeşitli pek çok bölgesinde

farklı iş kollarında faaliyetini sürdüren birçok işletmece kabul görmüş ve bir performans yönetim aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır. Son yıllarda, işletmelerin kullandıkları yönetim araç ve yöntemlerinin belirlenmesine yönelik olarak uluslararası düzeyde gerçekleştirilen çalışmalarda görülen sonuç ise, 1990'lı yılların sonundan itibaren DÖK kullanımı, işletmeler tarafından artan şekilde yaygınlaştığıdır.

Yukarıdaki yapılan çalışmalar eşliğinde DÖK kavramını literatürde incelediğimizde genellikle çalışmaların uygulama alanları en çok otel ve turizm işletmelerinde olduğu gözlemlenmektedir. Bunun nedeni ise hizmet sektörünün müşteri odaklı olmasından kaynaklandığı için daha isabetli bir alan olmasıdır.



## BÖLÜM 3

### ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

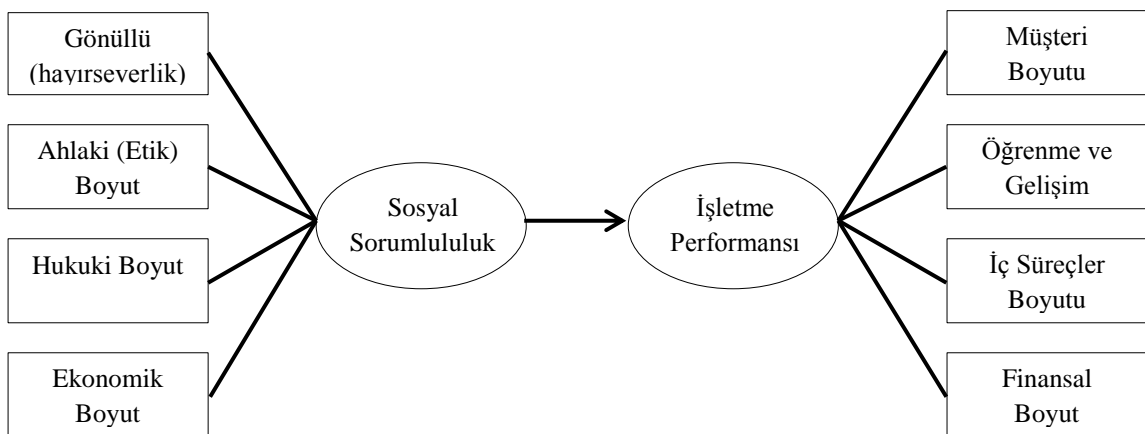
Bu bölüm; araştırma modeli, evreni, örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması süreci, verilerin analizi ve verilerin yorumlanması alt başlıklarından oluşmaktadır.

#### 3.1. Araştırma Modeli

Sosyal sorumluluk kapsamında yapılan faaliyetlere yönelik algının işletme performansına etkilerini belirlemeye yönelik yapılan bu araştırma, var olan durumu betimleyici niteliğe sahip olan tanımlayıcı araştırma modeli ile gerçekleştirilmiştir. Bu modele göre araştırmanın hedefi; araştırma probleminin bütün özelliklerini belirlemek, problem üzerinde etkili olan değişkenleri ve bu değişkenlerin etkisine göre önem derecelerini ortaya çıkarmak, değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılır.

Literatür araştırması dikkate alınarak oluşturulan araştırma modeli, sosyal sorumluluk algısı ve işletme performansı olmak üzere iki temel değişken ve sekiz alt boyuttan oluşmaktadır. Araştırma modeli ile ilgili ayrıntılar Şekil 5’de sunulmaktadır.

**Şekil 5.** Araştırma Modeli



Şekil 5’deki model dikkate alınarak araştırmanın hipotezleri oluşturulmuştur. İlk olarak sosyal sorumluluk boyutlarından gönüllülük ile işletme performansı boyutları arasındaki ilişki kurgulanmıştır. İşletmelerin tarihsel süreç içinde

performans yönünden önem vermesi gereken değerler artış göstermiş, dolayısıyla müşterilerin işletmeye bakış açısına etki eden önemli bir unsur halini almıştır. Gönüllü olarak topluma fayda sağlayıcı projelerde yer alan, toplumun ahlaki yapısına uygun faaliyetler gerçekleştiren, doğru bilgi akışı sağlayan, devletin belirlediği yasal prosedürleri eksiksiz yerine getiren, sadece kendi ekonomik gelişimini değil bulunduğu bölgenin ve ülkenin de ekonomik kalkınmasını amaç edinen işletmelerin, müşteri memnuniyeti ve sadakatini sağlama potansiyeli de artış gösterecektir. Bununla birlikte gönüllü sorumluluk projelerini yerine getiren işletmeler toplumun ihtiyaçlarını yakinen takip etme fırsatı bulması açısından eksik yönlerini tespit edebilir, verimliliği artırıcı, dış çevre ile ilişkileri geliştirici unsurları keşfederek yeni öğrenmesi ve ne gibi yenilikleri bünyesine katması gerektiğinin farkına varabilir. Toplumun önemli bir parçası olan çalışanlarının sosyal farkındalığını ve ihtiyaçlarını keşfetmek, onları motive edici unsurları belirlemek ne gibi alanlarda daha aktif faydalanabileceğini ortaya koymak açısından gönüllü sosyal sorumluluk projelerinin önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca toplum ile iletişimin kuvvetlenmesini sağlayan bu etkileşim fırsatı işletmenin finansal performansını geliştirici unsurların (satış hacmi, maliyetler, pazar payı, karlılık vb.) tespit edilmesi ve geliştirilmesi açısından da önemli olduğu düşünülmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda;

**H1<sub>a,b,c,d</sub>**: Sosyal sorumluluk alt boyutlarından **gönüllü boyut** ile işletme performansı alt boyutlarını oluşturan a) Müşteri, b) Öğrenme ve Gelişim, c) İç Süreçler, d) Finans boyutları arasında pozitif bir ilişki vardır.

İşletmeler her geçen gün doğal çevreye karşı sorumlulukları, toplumu doğru bilinçlendirmesi, müşterilerine verdiği sözleri yerine getirmesi, ürettiği ürün ve hizmetlerde insan sağlığını ön planda tutması gibi konular bakımından müşterilerinin takip ve baskısını daha yakından hissetmektedir. Belirtilen ahlaki sorumluluklarını yerine getiren işletmelerin finansal performans kriterleri açısından kendisini geliştirebileceği, müşteri istek ve arzularını tatmin etme, sadık müşterilere sahip olma, işgörenlerin kendi çalıştığı işletmelere olan güvenlerini, motivasyonlarını arttırması ve hata payını azaltması, ahlaki yönden toplumun kendilerinden eksik yönlerin tespiti ve geliştirilmesi noktasında bir adım önde olacağı düşünülmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda;

**H2<sub>a,b,c,d</sub>**: Sosyal sorumluluk alt boyutlarından **ahlak boyutu** ile işletme performansı alt boyutlarını oluşturan a) Müşteri, b) Öğrenme ve Gelişim, c) İç Süreçler, d) Finans boyutları arasında pozitif bir ilişki vardır.

Klasik yaklaşımın ortaya çıkmasında önemli bir payı olan işletmelerin hukuki ve yasal yönden sorumluluklarını yerine getirmesi gerek müşteriler gerek diğer paydaşlar tarafından beklenmektedir. Yasal standartlara ve düzenlemelere uyum, çalışan sağlığı konusuna önem verilmesi ve çalışanların işe başlangıç sürecinden çıkışına kadar ki süreçte sosyal güvencelerinin korunması işletmelerin önemli yasal sorumluluklarıdır. Bu sorumlulukları yerine getiren işletmelerin öncelikle devletine, daha sonrasında iç ve dış müşterilere olan sorumluluklarını yerine getirmiş olması nedeniyle kurumsal bir imajla markalaşma sürecinin hızlanacağı ve beraberinde toplum tarafından da güvenilir işletme algısına sahip olunacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla oluşan bu algının finansal performansla birlikte, müşterilerin işletmeye yönelik algılarını, çalışanların işletmeye yönelik algılarını artıracığı düşünülmektedir. Ayrıca üretim standartlarını karşılamayan, iş ve işçi güvenliği koşullarını yerine getirmeyen, sosyal güvence konusuna önem vermeyen işletmelere kıyasla daha güçlü bir imaj oluşturması açısından yeni kanun ve düzenlemelerin takip edilmesini de pekiştireceği düşünülmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda;

**H3<sub>a,b,c,d</sub>**: Sosyal sorumluluk alt boyutlarından **hukuk boyutu** ile işletme performansı alt boyutlarını oluşturan a) Müşteri, b) Öğrenme ve Gelişim, c) İç Süreçler, d) Finans boyutları arasında pozitif bir ilişki vardır.

Toplumda uzun vadeli istihdam oluşturmak, ekonomik başarının sürekliliğini sağlayacak, enerji tasarrufu sağlayıcı faaliyetler gerçekleştirmek, alternatif kaynakların geliştirilmesine katkı sağlamak, kriz dönemlerinde çalışanları elde tutma gayreti içinde olmak gibi ekonomik yönelimli sosyal sorumluluk faaliyetleri gerek işletme gerek ülke ekonomisine katkı sağlayabilmektedir. Dış paydaşlara bunları gerçekleştiren bir işletme imajı sunmak ve belirtilen sosyal sorumluluk ile ilişkili ekonomik yatırımları gerçekleştirmek öncelikle temel amaçlarımızdan biri olan finansal performansımızı etkileyecektir. Bununla birlikte kriz dönemlerindeki ekonomilerde ve sektörlerde azalan güven kaybını gerçekleştireceğimiz istihdam sağlayıcı, ülke ekonomisini rahatlatıcı yatırımlar ile piyasada güvenin tesisinde pay

sahibi olarak hem müşteriler nezdindeki imajımız hem de çalışanlar açısından imajımızı kuvvetlendirecektir. Ayrıca kendimizi geliştireceğimiz alanların tespit edilmesinde, eksikliklerin ortaya çıkarılmasında, yeni yatırım alanlarının keşfedilmesinde de ekonomik sorumluluk faaliyetlerinin önemli katkıları olabileceği düşünülmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda;

**H4<sub>a,b,c,d</sub>**: Sosyal sorumluluk alt boyutlarından **ekonomik boyut** ile işletme performansı alt boyutlarını oluşturan a) Müşteri, b) Öğrenme ve Gelişim, c) İç Süreçler, d) Finans boyutları arasında pozitif bir ilişki vardır.

### 3.2. Evren ve Örneklem

Anket, 2016 yılında Düzce ilinde faaliyette bulunan KOBİ'lerin üst düzey yöneticilerine yüz yüze görüşme şeklinde uygulanmıştır. Araştırma ile ilgili verilere ulaşmak için tam sayım yöntemi kullanılmıştır. Düzce Ticaret Odası'ndan elde edilen verilere göre Düzce İlinde faaliyet gösteren 210 KOBİ bulunmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın evreni 210 KOBİ işletmesi oluşturmaktadır. Araştırma evrenindeki tüm bu kayıtlı 210 KOBİ işletmesine ulaşılmaya çalışılmış ve 200 KOBİ kobi işletmesinden geri dönüş sağlanılmıştır ancak 10 anket uygun bulunmadığından dolayı elenerek 190 KOBİ işletmesinden geri dönüş kabul edilmiştir. Evren ulaşılabilir büyüklükte olduğu için örnekleme yer verilmemiştir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Anket, cevap verilmesi istenenlerin daha önce belirlenmiş bir şekilde oluşturulan sorulara karşılık vermesiyle veri elde etme yöntemi olmaktadır. Anketler, araştırmacının ihtiyaç duyacağı ve araştırma sorularına cevap bulacağı nitelikte verilerin elde edilmesini sağlayacak sorulardan oluşmaktadır. Günümüzde anketler akademik, ticari ve resmi amaçlı olarak sıklıkla kullanılmakta ve giderek günlük hayatın vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir (Altunışık ve diğ., 2012: 80).

Anketlerin giderek daha çok seçilmesinin en büyük nedenleri de bilgisayar destekli programların gelişmesi ile araştırılacak konu için anketlerden sağlanan verilerin bu programlarda işlenerek analiz edilmesinin kolaylaşmasıdır. Ayrıca



anketler yüksek sayıda kişiye uygulanmasına ihtiyacı olan çalışmalar için ideal veri toplama aracı olduğundan tercih konusu olmaktadır (Altunışık ve diğ., 2012: 80).

Araştırmada veriler anket tekniği ile toplanmış ve ankette 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ankette, işletme yöneticilerine kapalı uçlu hazırlanan değişkenlerle ilgili kırksekiz, demografik özelliklerle ilgili onbir olmak üzere toplamda ellidokuz soru yöneltilmiştir. Anket, işletme yöneticilerinin bir çok kısmı ile yüz yüze görüşülerek cevaplandırılmıştır. Ancak zaman sınırı nedeniyle bir kısım işletme yöneticisine elektronik ortamda, e-posta şeklinde gönderilmiş ve cevapları elektronik posta yolu ile geri alınmıştır.

Çalışmada veri toplamak için ellidokuz sorudan oluşan anket formu üç ana grup altında toplanmıştır. Birinci kısım bağımsız değişken olan ‘Sosyal Sorumluluk’ ile ilgili yirmisekiz sorudan oluşmuştur. Oluşturulan sorular, işletme yöneticilerinin sosyal sorumluluk projelerine yaklaşımlarının düzeyini ve işletmelerin sosyal konularda kendisini ne derece sorumlu hissettiğinin belirlenmesine yöneliktir. Bu bölümde genel olarak sosyal sorumluluk uygulamaları sorgulanarak bunları ölçmek üzere hazırlanan sorular 5’li Likert ölçeğinde sorulmuştur. Ankete katılanlardan her bir ifade için 1 ile 5 arasında katılma derecelerini gösteren (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Orta Derecede Katılıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) seçeneklerden kendilerine en uygun şıkkı işaretlendirmeleri istenmiştir. Böylece ifadelerden elde edilen puanlar ile katılımcıların sosyal sorumluluk projelerine bakış açıları belirlenmeye çalışılmıştır. Buna göre anket formuna verilen cevaplar sonrasında alınabilecek en yüksek puan 5, en düşük puan ise 1 olmaktadır. Böylece, ifadelerden elde edilen puanlar ile katılımcıların sosyal sorumluluk bakış açıları hakkında genel bir bakış açısı ortaya konulmaktadır. İkinci kısım bağımlı değişken olan işletme performansını ifade etmek için seçilen DÖK boyutlarından oluşan, dört boyutta ele alınan yirmi sorudan oluşmaktadır. Bu bölümdeki sorularla, yöneticilerin işletme performansı hakkındaki görüşleri belirlenmeye çalışılmış; yöneticilerin hangi alandaki performansa hangi düzeyde sosyal sorumluluk uygulamalarının performansa katılım sağladıkları ve performansı yeterli bulup bulmadıkları belirlenmeye çalışılarak, sosyal sorumluluk yönünden algıları ölçülmeye çalışılmıştır. Üçüncü kısımdaki sorular, anketi dolduran

KOBİ yöneticilerinin genel kişisel özelliklerine yönelik demografik onbir sorudan oluşmaktadır. Bu sorular; katılımcının yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, medeni durumu, sektöründe çalışma süresi ve mensubu olduğu işletme bilgilerini kapsamaktadır.

Araştırmada kullanılan anket soruları, sosyal sorumluluk için orijinali Caroll(1991)'e ait olan çalışmadan çevrilerelk elde edilmiş; işletme performansı için de orijinali Kaplan ve Norton(1992)'a ait, türkçe çevirisi Kılınç ve Mesci(2008) tarafından yapılmış olan çalışmadan alınmıştır.

Araştırma için gerekli literatür taramasından sonra oluşturulan kavramsal çerçevenin sonucunda ve araştırma amacı doğrultusunda, anket formunu oluşturan konu ile ilgili uzman iki akademisyen görüşü dikkate alınarak anket formları oluşturulmuştur. Gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra anket formuna son şekli verilmiştir. Çalışmada anket yönteminin kullanılması da cevap verilmesi istenen araştırma sorularına, verilerin yüksek sayıda kişiden toparlanarak ve analiz edilerek sonuca ulaşılmasında ideal veri toplama aracı olmasından dolayıdır. Çalışmada kullanılan anket soruları ise, güvenilirliği ve geçerliliği ispatlanarak yapılmış çalışmalardan elde edilmiştir.

Yukarıda bahsedilen geçerlilik, bir ölçme aracının ölçmeyi hedeflediği özelliği, başka herhangi bir özellikle karıştırmadan, doğru olarak ölçebilme derecesi olmaktadır (Baykul, 2000: 201). Bir testin geçerli olabilmesi için güvenilir olması şarttır, fakat bir testin güvenilir kabul edilmesi o testin geçerli olması için tek başına yeterli olmamaktadır (Mehrens ve Lehmann, 1991: 265). Güvenirlik, ölçülmesi istenen bir özelliğin farklı zamanlarda aynı koşullar altında ve aynı kişiler üzerinde aynı araçla ölçülmesi ile aynı sonuçların elde edilebilmesidir (Baykul, 2000: 142). Bir test veya ölçek ne derecede güvenilir ise, ondan elde edilen veriler o derecede güvenilir olmaktadır (Altunışık ve diğ., 2012: 124).

### **3.4. Verilerin Toplanması**

Yukarıda ifade edilen bilgilerden yola çıkarak anket formu hazırlanmış ve sonrasında araştırmanın yürütülmesinde danışmanlık yapan öğretim üyelerinin, konu

hakkında bilgi sahibi olan iki öğretim üyesinin görüşleri dikkate alınarak anketin araştırma konusunu ne derecede kapsadığı ve yansıtılabildiği doğrultusunda değerlendirmeler yapılarak anket formunda gerekli son düzenlemeler gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın veri toplama süreci 01.07.2016 tarihinde başlamış ve 14.08.2016 tarihinde sona ermiştir. Düzce Ticaret Odası 2015 verilerinde kayıtlı Düzce genelinde aktif olan 210 KOBİ'ye anket hakkında bilgi verilmiştir. Kimi işletmelere bire bir gidilerek randevu alınmış daha sonra tekrar anket uygulamasına gidilmiştir. Anket soruları yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak yapılmıştır. Böylelikle hem veriler tarafsız olmuştur hem de araştırmanın sağlığı açısından birincil kaynaklardan veriler toplanmıştır. Ayrıca anketler yüz yüze yapıldığı için bütün sorulara cevap alınmış olması ile evreni temsil gücü artmıştır. Bazı işletmelere ise randevu alınmadan direkt gidilerek anket hakkında bilgi verilmiş ve çalışma gerçekleştirilmiştir. 20 işletmeye ise e-mail yolu ile ulaşılarak anket çalışması tamamlanmıştır.

Gerek yüz yüze ve gerekse elektronik posta yolu ile yapılan görüşmeler sonucunda kullanıma uygun olmayan anketler elenmiştir. 210 KOBİ yöneticisinden yapılan 200 anket çalışmasında, 10 anket araştırmaya uygun bulunmadığından dolayı çıkarılarak araştırmaya, uygun olan 190 adet anket formu değerlendirmeye alınmıştır.

### **3.5. Verilerin Analizi**

Verilerin analizinde SPSS 21 istatistik paket programı kullanılmıştır. Araştırmada demografik özellikleri incelemek, verileri özetlemek ve dağılım hakkında genel bir fikir edinmek için frekans dağılımı testinden yararlanılmıştır. Ayrıca eldeki verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını belirlemek için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilks testleri kullanılmıştır. Araştırmada ölçeklerin güvenilirlik düzeylerini belirlemek için Cronbach Alpha katsayısından faydalanılmıştır. Değişkenlerin boyutlarını belirlemek için faktör analizi yapılarak Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ile Bartlett küresellik testi katsayıları incelenmiştir. Gruplar arası farklılık testleri için Mann-Whitney U, Kruskal-Wallis

testleri yapılmış, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla Korelasyon analizlerine yer verilmiştir.

Anketten elde edilen veriler, değişkenlerin ne tür ölçekler ile değerlendirildiğine bağlı olarak sayısallaştırılmıştır. Bu sayısallaştırma işleminde aralıklı ölçeklerde ölçeğin olumsuz ucu, “1”, olumlu ucu “5”, ve orta ucu “3” olacak şekilde 5 noktadan değerlendirilmiştir. Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanıldığı için, verilerin analizi bilgisayar ortamında SPSS (Statistical Package For Social Sciences) 21 paket programına verilerin aktarılmasıyla gerçekleştirilmiştir. Var olan durumun hedef kitleler tarafından nasıl algılandığı frekans tabloları sayesinde özetlenmiş, çeşitli değişkenler arasında çapraz tablolarla genel yoruma gidilmiştir.

## BÖLÜM 4

### ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI

Bu bölümün ifade etmek istediği unsurlar, araştırma süreci ile elde edilen verilerin analiz edilmesidir. Analizler, araştırma süreci bölümünde seçilmiş istatistik testlerle gerçekleştirilecektir. Bu bölümde, “Sosyal Sorumluluk Uygulamalarına Yönelik Algı ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki: Düzce İlindeki KOBİ’ler Üzerine Bir Araştırma” tez konusu başlığı için Düzce ilindeki KOBİ yöneticilerine uygulanan anket sorularından elde edilen verilerin analizleri yapılmış ve yorumlara yer verilmiştir. Verilerin değerlendirilmesi ise SPSS (21.0) (Statistical Package of Social Science) paket programı aracılığı ile yapılmıştır. Öncelikle verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin test edilmesi için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri uygulanmıştır. Daha sonra değişkenlerin yapısı faktör analizi aracılığı ile ortaya konulmuştur.

Ayrıca frekans dağılımları incelenmiş, Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis analizleri aracılığı ile değişkenlere yönelik farklılık analizleri ortaya konulmuş, Spearman Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkiler test edilmiştir.

#### 4.1. Geri Dönen Anket Formlarının Genel Değerlendirilmesi

Toplam anket formalarının bütün dağıtım yollarına göre geri dönüş oranları aşağıdaki Tablo 1.’de yer almaktadır.

**Tablo 1.** Anket Formlarının Dağıtım Şekline Göre Dönüş Oranları

Dağıtım Şekli	Dağıtılan Anket Sayısı	Dönen Anket Sayısı	Anketlerin Geri Dönüş Oranları
Elden	190	180	% 94,73
E-Posta	20	20	% 100,00
Geçersiz	0	-10	0
<b>Toplam</b>	210	190	% 90,47

Tablo 1’de gösterilen ifadelerle göre toplam dağıtılan araştırma evrenini oluşturan 210 anket formundan geri dönen anket formu sayısı 200 adet olmuştur. Fakat anketlerin 10 adeti uygun bulunmadığından dolayı çıkarılmıştır. Bu yüzden geri dönüşümü sağlanan 190 adet anket araştırma evreninin % 90,47’sine karşılık

gelmektedir.

#### 4.2. Demografik Bulgular

Analizi yapılmış olan anket formlarının demografik bulgularına yönelik sonuçlar aşağıda Tablo 2’de gösterilmektedir.

Anket forlarından elde edilen verilere, frekans ve yüzde analizi uygulanarak anket formu uygulanmış, deneklerin demografik alanda olan bulgularına ulaşılmıştır.

**Tablo 2.** Demografik Bulgular (n=190)

Demografik Veriler	Değerler	Sayı (n)	%
Cinsiyet	Erkek	153	80,5
	Kadın	37	19,5
	<b>Toplam</b>	<b>190</b>	<b>100,0</b>
Eğitim Durumu	İlk Öğretim	6	3,2
	Orta Öğretim	38	20,0
	Lisans	134	70,5
	Lisansüstü	10	5,3
	Diğer	2	1,1
	<b>Total</b>	<b>190</b>	<b>100,0</b>
Statü	Üst düzey yönetici	74	38,9
	Orta düzey yönetici	116	61,1
	<b>Toplam</b>	<b>190</b>	<b>100,0</b>
Yaş	18-23	8	4,2
	24-29	41	21,6
	30-35	54	28,4
	36-41	33	17,4
	42-47	36	18,9
	48 ve üstü	18	9,5
	<b>Total</b>	<b>190</b>	<b>100,0</b>
Medeni durum	Evli	136	71,6
	Bekar	54	28,4
	<b>Total</b>	<b>190</b>	<b>100,0</b>
Kendi Sektör Konumu	Lider	114	60,0
	Takipçi	76	40,0
	<b>Toplam</b>	<b>190</b>	<b>100,0</b>
İş Ortamı Analizi Yapılıyor mu?	Evet	187	98,4
	Hayır	3	1,6
	<b>Toplam</b>	<b>190</b>	<b>100,0</b>
Faaliyet Alanı	İnşaat	9	4,7
	Mobilya	20	10,5
	İmalat	74	38,9
	Diğer	87	45,8
	<b>Total</b>	<b>190</b>	<b>100,0</b>

Tablo 2.'nin Devamı			
Faaliyet Süresi	1-5 yıl	43	2,6
	6-10 yıl	59	31,1
	11-15 yıl	88	46,3
	<b>Toplam</b>	<b>190</b>	<b>100,0</b>
Çalışan Sayısı	0-9 (mikro)	18	9,5
	10-49 (küçük)	16	8,4
	50-249 (orta büyük)	156	82,1
	<b>Toplam</b>	<b>190</b>	<b>100,0</b>
Çalışma süresi	1-5 yıl	62	32,6
	6-10 yıl	41	21,6
	11-15 yıl	39	20,5
	16-20 yıl	33	17,4
	21 ve üzeri yıl	15	7,9
	<b>Total</b>	<b>190</b>	<b>100,0</b>

Tablo 2.'de yer alan ifadelerle göre çalışmamıza katılıp anket formunu cevaplayan işletme yöneticilerinin yüz elli üç tanesi erkek; otuz yedi tanesi kadındır. Bu durumda erkeklerin oranı % 80,5 iken, kadınların oranı % 19,5 şeklindedir.

Yöneticilerin yaş grupları analiz edildiğinde; sekiz işletme yöneticisi (%4,2) 18-23; kırk bir işletme yöneticisi (%21,6) 24-29; elli dört işletme yöneticisi (%28,4) 30-35; otuz üç işletme yöneticisi (%17,4) 46-41; otuz altı işletme yöneticisi (%18,9) 42-47 ve son olarak on sekiz işletme yöneticisi (%9,5) 48 ve üstü yaş aralığındadır.

Anket formunu dolduran işletme yöneticilerinin eğitim durumları incelendiğinde, altı yöneticinin (%3,2) ilk öğretim mezunu; otuz sekiz yöneticinin (%20,0) orta öğretim mezunu; yüz otuz dört yöneticinin (%70,5) lisans mezunu; on yöneticinin (%5,3) lisansüstü mezunu; iki yöneticinin ise (%1,1) diğer okul türlerinde eğitim gördüğü tablodan anlaşılmaktadır. Anketi dolduran yöneticilerin işletmedeki konumlarına yer verilmektedir.

Anket formunun üst düzey ve orta düzey işletme yöneticilerine doldurulması istenmiştir. Buna göre, yöneticilerin yetmiş dört'ü üst düzey yönetici (genel müdür) (%38,9); yüz on altı'sı orta düzey yöneticilik (genel müdür yardımcısı) (%61,1) görevlerinde buldukları görülmektedir.

Anket formunda yer alan medeni durum ifadelerine göre çalışmamıza katılıp anket formunu cevaplayan işletme yöneticilerinin yüz otuz altı'sı evli, elli dört'ü

bekar olmaktadır. Bu durumda çalışmaya katılan evli olan yöneticilerin oranı % 71,6 iken bekarların oranı % 28,4 şeklindedir.

Çalışma ile ilgili sektör konumunda yer alan ifadelere göre çalışmamıza katılan işletmelerin yüz on dört tanesi lider, yetmiş altı tanesi takipçi olarak sektöründe faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu durumda sektöründe lider konumda hareket eden işletmelerin oranı % 60,0 iken takipçi konumun oranı % 40,0 şeklindedir.

Demografik sorular içerisinde işletmelerin iş ortamlarını değerlendirme amaçlı iş ortamı analizi yapıp yapıldığına ilişkin bir soru da yer almaktadır. Buna göre anket formunu dolduran işletmelerden iş ortamı analizi yapılmasına göre; yüz seksen yedi işletmenin (%98,4) evet cevabı vererek yaptıklarını, üç işletmenin (%1,6) hayır cevabı vererek iş ortamı analizi yapmadıkları görülmektedir.

Bir diğer demografik soruda çalışmaya katılan işletmelerin faaliyetleri gerçekleştirdiği faaliyet alanıyla ilgilidir. Buna göre anket formunu dolduran işletmelerden faaliyet alanlarına göre, dokuz işletmenin (%4,7) inşaat, yirmi işletmenin (%10,5) mobilya, yetmiş dört işletmenin (%38,9) imalat, seksen yedi işletmenin (%45,8) diğer olarak faaliyet alanlarında çalışmalarını sürdürdükleri görülmektedir.

Demografik konu ile ilgili olarak çalışmaya katılan işletmelerin faaliyet süreleri analiz edildiğinde, kırk üç işletme (%2,6) 1-5 yıl, elli dokuz işletme (%31,1) 6-10 yıl, seksen sekiz işletme (%46,3) 11 ve üzeri zamanlarda olarak faaliyetlerini gerçekleştirmektedir.

Çalışmaya katılan işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken mevcut çalışan sayılarının ne kadar olduğuna yönelik demografik soru analiz edildiğinde, on sekiz işletmenin (%9,5) 0-9 çalışan sayısı arasında (mikro ölçekli), on altı işletmenin (%8,4) 10-49 çalışan sayısı arasında(küçük ölçekli), yüz elli altı işletmenin (%82,1) 50-249 çalışan sayısı arasında (orta büyüklükteki ölçekte) çalışan sayılarıyla mevcut faaliyetlerini sürdürdükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Son olarak, demografik sorular içerisinde çalışmaya katılan işletme



yöneticilerinin işletmelerinde hangi yıllar arasında tecrübeleri ile çalışma süresi geçirdiklerine ilişkin bir soru da yer almaktadır. Buna göre anket formunu dolduran işletme yöneticilerinin çalışma sürelerine göre, atmış iki yöneticinin (%32,6) 1-5 yıl, kırk bir yöneticinin (%21,6) 6-10 yıl, otuz dokuz yöneticinin (%20,5) 11-15 yıl, otuz üç yöneticinin (%17,4) 16-20 yıl ve son olarak on beş yöneticinin (%7,9) 21 ve üzeri yıl olarak çalışma sürelerinin olduğu görülmektedir.

Genel bir ifade ile demografik özelliklere göre yapılan çalışmada anketi cevaplayan 190 kişinin 153 tanesi erkek, 37 tanesi kadındır. Bundan hareketle anketi cevaplayan yöneticilerin büyük bir kısmı erkek olduğundan erkek yöneticilerin algıları çalışma sonucunun ortaya çıkmasında daha çok etkili olmaktadır. Ayrıca ankete katılan kişilerin eğitim durumlarına baktığımızda lisans düzeyinde eğitim seviyesinde olanların katılımının çalışmanın sonucuna etkilerinin daha çok olduğu görülmektedir. Çalışma anketine katılanların statülerine göre değerlendirildiğinde ise orta düzeyli yöneticilerin katılımının daha çok olduğu görülmüştür. Çalışmaya katılanların yaşlarına baktığımızda ise 54 kişi ile en çok 30-35 yaş aralığında katılımın olduğu görülmüş, bu yüzden çalışmaya katılanlar sayıca en çok genç yaş grubundan oluşmuştur. Çalışmaya katılan KOBİ işletmeleri yöneticilerinin kendi sektör konumlarına baktığımızda liderlik hedefinde olan 114 işletmenin olduğu, 76 işletmenin takipçi konumunda sektöründe faaliyetini sürdürdüğü ve çalışmanın sonucuna liderlik hedefinde faaliyet sürdüren işletmelerin daha fazla söz sahibi olduğu görülmektedir. İş ortamı analizi yapıp yapılmama yönünden baktığımızda çalışmaya katılan 190 işletme yöneticisinden 187'si iş ortamı analizi yaptıklarını söylediklerinden hemen hemen çalışmaya katılan işletmelerde iş ortamı analizi yapılarak kendilerini izledikleri ve analizci tavırla faaliyetlerini sürdürdükleri görülmüştür. Demografik özelliklere göre çalışmaya katılan işletmenin yöneticilerinin faaliyet alanlarını incelediğimizde en fazla oranla 87 işletmenin "diğer" faaliyet alanıyla inşaat, mobilya, imalat sektörlerinden önde olduğu ve çalışmanın sonucunda bulgular yönünden etkisinin fazla olduğu görülmüştür. Faaliyet süreleri bakımından ise çalışmaya katılan işletmelerin en çok 11-15 yıl arası faaliyet sürdürenlerin fazla olduğu görülerek iş dünyasında deneyimli işletme görüşlerinin çalışmaya etkisi olduğu görülmüştür. Demografik verilerden hareketle çalışma sonucunu araştırmaya katılan işletmelerin çalışan sayısı bakımından

baktığımızda sonuca daha çok etki eden 50-249 (orta büyüklükteki KOBİ) arası çalışan sayısı ile orta büyüklükteki KOBİ işletmelerinin hakim olduğu görülmüştür. Demografik bulgulardan hareketle son olarak çalışmaya katılanların işletmelerinde çalışma sürelerine baktığımızda 1-5 yıl arası çalışma süreleri ile en çok 62 işletme yöneticisinin olduğu görülerek buradan hareketle çalışma süreleri, işletme değişikliği ya da iş deneyimleri kısa olan yöneticilerin görüşleri çalışma sonucunda ortaya çıkan bulgularda diğerlerine göre daha etkin olduğu görülmektedir.

### **4.3. Sosyal Sorumluluk Faktör Analizi**

Faktör analizi, yapılacak araştırmaya ait olan, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setinin, aralarındaki ilişkinin yapısını ortaya çıkararak araştırmacı tarafından veri setinde yer alan faktörler arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılmasına sağlamaktadır. Faktör analizinin başlıca amacı ise, aralarında ilişki olduğu varsayılan çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin net anlaşılmasını ve yorumlanmasını basitleştirmek için daha az sayıdaki temel boyuta dönüştürmek veya özetlemektir (Altunışık ve diğ., 2012: 264).

Faktör analizini sonucunda araştırmacı, öncelikle araştırmaya yönelik kullanılan değişkenler setini oluşturan ana faktörlerin neler olduğunu ve her birinin açıklama derecesini de görme imkanına sahip olmaktadır. Buna göre araştırmacı, elinde bulunan çok sayıda değişkenden oluşan veri setini, daha az sayıda ve araştırmayı daha çok temsil edecek yeniden tasarlanmış faktörler şeklinde ifade etme ve anlama imkanını bulacaktır. Etkin bir faktör analizinde, toplam veri setini en iyi temsil edebilen ve mümkün olduğunca az sayıda faktörden oluşan bir çözüm olması, hem basit hem de yorumlama becerisinin iyi olması aranmaktadır (Altunışık ve diğ., 2012: 264).

Faktör analizi çoğu kez araştırmalarda kullanılan çok sayıdaki değişkenin aslında bir kaç temel değişkenle ifade edilebilip edilemeyeceğinin merak edildiği durumlarda kullanılır. Yapılan araştırmada, neden her bir amaç için tek bir madde kullanmıyoruz sorusundan yola çıkarak, sosyal sorumluluk ve işletme performansı kavramlarını ayrı ayrı ve aralarında oluşan ilişkileri belirlemenin yanında bunları en iyi açıklayacak faktörlerin belirlenerek basit anlamda en aza indirgemek için faktör

analizine gerek duyulmuştur. Bu nedenlerle özellikle sosyal bilimlerde, her bir boyutun hangi diğer değişkenlerle benzer amaca yöneldiklerini, bu değişkenlerin bu boyutlara ne kuvvetle bağlandıklarını görmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi kullanılmaktadır.

Çalışmadan elde edilen verilerin açıklayıcı faktör analizine uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testi ile açıklanabilir (Çokluk ve diğ., 2012: 207). Aşağıda bu testler açıklanmaktadır;

**KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) Testi:** Uygulanacak faktör analizinde, araştırmadaki örneklem büyüklüğünün faktörler için uygun olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılmaktadır. Test sonucunda ortaya çıkan KMO değerinin 0.50'den düşük çıkması halinde faktör analizine devam edilmemektedir ve daha fazla anketi işleme eklemek gerekmektedir. Çıkan KMO değerine göre, örneklem büyüklüğü hakkında aşağıdaki yorumlar yapılmaktadır (Çokluk ve diğ., 2012: 207):

-0.00-0.49 arası “kabul edilemez”,

-0.50-0.59 arası “kötü”,

-0.60-0.69 arası “zayıf”,

-0.70-0.79 arası “orta”,

-0.80-0.89 arası “iyi”,

-0.90 ve üzeri “mükemmel”.

KMO değerinin yüksek çıkması, ölçekte yer alan her bir değişkenin, diğer değişkenler tarafından mükemmel bir şekilde modele uygun şekilde açıklanabileceği anlamına gelmektedir. Değerin sıfır ya da sıfıra yakın çıkması durumunda, korelasyon değerlerinin dağılımında, bir uyumsuzluk olduğu için bu değerlere dayalı olarak açıklayıcı yorum yapılamamaktadır. KMO testi sonucunda, çıkan değer 0.50'den düşük olması sonucunda faktör analizine devam edilemeyeceği yorumu yapılmaktadır (Çokluk ve diğ., 2012: 207).

**Bartlett testi:** Araştırma verilerin normal dağılımdan gelip gelmediğini tespit etmede kullanılmaktadır. Bartlett testi, uygulandığında  $X^2$ (ki kare) değerini

vererek  $X^2$  testindeki gibi anlamlılık değerine bakılmaktadır. Anlamlılık değeri sonucu, 0.05'ten küçük çıkıyor ise araştırma verilerinin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği tespit edilerek analize devam edilmektedir. Bartlett testi anlamlılık değeri 0.05'ten büyük çıktığında ise faktör analizi yapılmamaktadır.

Field (2000), KMO testi için 0.50 değerinin alt sınır olması gerektiğini ve KMO değerinin 0.50 altında çıkması sonucunda elde edilen verilerin modele göre faktörlenemeyeceğini belirtmiştir. Bu açıklamalara göre sonuç olarak faktör analizinin uygulanabilmesi için araştırmada Bartlett testinin anlamlı ve KMO testinin ise 0.50'den büyük çıkması gerekmektedir. Sosyal sorumluluk boyutunun Bartlett Testi ve KMO testi sonuçları aşağıdaki Tablo 3'de verilmiştir.

**Tablo 3.** Sosyal Sorumluluk Faktör Analizi Tablosu

Sosyal sorumluluk	Değişkenler	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Öz Değer
Etik	S9	,567	,601	15,980	8,310
	S10	,518	,658		
	S11	,567	,652		
	S12	,627	,753		
	S14	,540	,657		
	S16	,562	,626		
	S17	,522	,610		
Ekonomik	S22	,559	,607	15,340	2,823
	S23	,531	,668		
	S24	,465	,635		
	S25	,531	,686		
	S26	,634	,776		
	S27	,582	,719		
	S28	,548	,727		
Gönüllü	S1	,629	,760	15,261	2,221
	S2	,637	,761		
	S3	,576	,746		
	S5	,611	,726		
	S6	,603	,620		
	S7	,544	,633		
	S8	,510	,542		
Hukuki	S18	,627	,628	11,406	1,143
	S19	,673	,728		
	S20	,631	,729		
	S21	,701	,733		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,862 Approx. Chi-Square: 2363,761 Bartlett's Test of Sphericity: ,000. Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Açıklanan Varyans: Toplam: 57,988					

Sosyal sorumluluk kapsamında yapılan faktör analizi kapsamında Bartlett testi

sonucu p anlamlılık düzeyi ile Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) Measure of Sampling Adequacy: ,862 Approx. Chi-Square: 2363,761 Bartlett's Test of Sphericity: ,000. Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Açıklanan Varyans: Toplam: 57,988 olarak gerçekleşmiştir. Tabloda 3'de görüldüğü gibi KMO değeri ,862 olarak tespit edilmiş ve bu değer örneklem büyüklüğünün faktör analizi için "iyi" olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Faktör analizinde, değişkenler arasında yüksek korelasyon ilişkisi aranır. Değişkenler arasında korelasyon azaldıkça, faktör analizinin sonuçlarına olan güven de o denli azalır. Ayrıca analizde, Barlett testi sonuçları incelendiğinde ki-kare = 2363,761; p değerinin anlamlılık düzeyi  $p = 0,000 < 0,05$  olduğundan Bartlett testinin sonucu anlamlıdır. KMO testinden elde edilen değer 1'e yaklaştıkça mükemmel, 0,50'nin altında ise kabul edilmemektedir (Tavşancıl, 2005). KMO katsayısı 0,862 olduğundan sonuç iyidir ve bu sebeple, araştırmadaki 190 kişilik örneklem büyüklüğü yeterlidir. Bartlett's testi sonuçları da  $p < 0,05$  olduğundan verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. KMO ve Bartlett's testi sonuçları verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermekte ve değişkenler arasında faktör analizi uygulamaya yeterli bir ilişkinin olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Sosyal sorumluluk boyutuna yönelik faktör analizi yapıldığında, değişkenler faktörlenmediği için uç değerlere bakılmış ve uygun olmadığı tespit edilen(3, 5, 26, 30, 43, 106, 159, 176, 179, 188 numaralı) on anket kapsamdan çıkarılarak yüz doksan anket üzerinden analiz yapılmıştır.

Araştırmanın faktör yük değeri ise, açıklayıcı sorunun faktörlerle olan ilişkisini açıklayan bir katsayı olmaktadır. Soruların yer aldıkları açıklayıcı faktördeki yük değerinin yüksek olması gerekmektedir. Bir faktörle yüksek düzeyde ilişki veren verisel sorunun oluşturduğu bir değişken var ise bu bulgu, o soruların birlikte sonuç verilmek istenen bir yapısal faktörü ölçtüğü anlamına gelmektedir. Bir açıklayıcı sorunun faktör yükü 0.60 ve üstü yük değeri yüksek, 0.30-0.59 arası yük değeri ise orta düzeyde büyüklükler olarak tanımlanabilir ve açıklayıcı soruların araştırmadan çıkarılıp çıkarılmayacağı yönünde dikkate alınmaktadır. Soruların faktör yük değerinin en az 0.30 değerinde olması kabul edilmektedir. Bu yük değerinin altındaki sorular teste eklenmeyerek elenmektedir. Örneklem miktarı arttıkça, dikkate alınacak soruların yük değeri de düşmektedir. Örneğin (Çokluk ve

diğ., 2012);

- 0.30 yük değeri için örneklem büyüklüğü en az 350,
- 0.40 yük değeri için örneklem büyüklüğü en az 200,
- 0.50 yük değeri için örneklem büyüklüğü en az 120,
- 0.60 yük değeri için örneklem büyüklüğü en az 85,
- 0.70 yük değeri için örneklem büyüklüğü en az 60 olmaktadır.

Tablo 3’de yer alan araştırmanın sosyal sorumluluk faktör yük değerlerine baktığımızda, en yüksek değer 0,776 ve en düşük değerin 0,542 olduğu görülmektedir. Verilere uygulanan principal component analizinde, varimax seçeneği kullanılmış ve elde edilen scree plot dağılımına göre öz değerleri bir’in üzerinde olan veriler değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Öz değer, faktörler tarafından açıklanan varyansı hesaplamada ve faktör sayısını belirlemede kullanılmaktadır. Genel olarak öz değeri 1 ve 1’in üzerinde olan faktörler açıklayıcı ve önemli kabul edilmektedir. Araştırmada öz değerleri bir’in üzerinde dört tane faktör ortaya çıkmıştır. Tablo 3’de bu faktörler dönüştürülmüş bileşenler matrisi olarak yer verilmiştir. Bir soru, değerlendirilen iki faktörde de çakışık yüksek yük değeri verdiği için, iki değer arasındaki farka bakılmaktadır. Yüksek iki yük değeri arasındaki fark en az 0.10 olması gerekmektedir. Aradaki fark, 0.10’dan küçük ise bu iki soru binişik bir soru olmakta ve iki faktörde temsil ettiği için testten atılmaktadır. Yapılan analiz sonucunda binişik faktöre sahip 4, 13 ve 15 numaralı ifadeler çıkarılmıştır. Faktör analizinin uygulanması sonucunda en son şekliyle 25 değişkenin dört faktör altında toplandığı görülmektedir. Açıklanan varyans ise, araştırma ölçeğinin faktör yapısının gücünü göstermektedir. Sosyal bilimlerde, çok faktörlü modeller de açıklanan varyansın % 40 ile % 60 arasında olması yeterli görülmektedir. Tablo 3’de görüldüğü üzere açıklanan varyans toplamda 57,988 olduğu görülmektedir. Buradan hareketle araştırmada kullanılan ölçeğin faktör uygunluğu yapısının güçlü olduğunu göstermektedir. Tablo 3’de ki sonuçlar korelasyon katsayısında olduğu gibi çıkan faktör yüklerinin değerlerinin 1’e yakın olması değişkenler arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifade ile Tablo 3’de

faktörler altında toplanan değişkenlerin birbirleri ile ilişkili oldukları ve bu şekilde dört faktörün oluştuğu görülmektedir.

#### 4.4. İşletme Performansı Faktör Analizi

Field(2000), KMO testi için 0.50 değerinin alt sınırı olması gerektiğini ve KMO değerinin 0.50 altında çıkması sonucunda elde edilen verilerin modele göre faktörlenemeyeceğini belirtmiştir. Bu açıklamalara göre sonuç olarak faktör analizinin uygulanabilmesi için araştırmada Barlett testinin anlamlı ve KMO testinin ise 0.50'den büyük çıkması gerekmektedir. İşletme performansı boyutunun Barlett Testi ve KMO testi sonuçları aşağıdaki Tablo 4'de verilmiştir.

**Tablo 4.** İşletme Performansı Faktör Analizi Tablosu

İşletme performansı	Değişkenler	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Öz Değer
Öğrenme	S42	,476	,592	17,648	7,478
	S43	,656	,546		
	S44	,710	,663		
	S45	,735	,802		
	S46	,636	,770		
	S47	,621	,720		
Finans	S29	,578	,644	15,234	1,926
	S30	,752	,848		
	S31	,642	,759		
	S32	,654	,702		
	S33	,420	,419		
Müşteri	S34	,492	,631	14,674	7,796
	S35	,723	,800		
	S36	,695	,786		
	S37	,565	,663		
Çalışan	S38	,577	,554	14,145	1,140
	S39	,615	,685		
	S40	,576	,661		
	S41	,724	,663		
	S48	,492	,525		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,876 Approx. Chi-Square: 1824,594 Bartlett's Test of Sphericity: ,000. Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Açıklanan Varyans: Toplam: 61,701					

İşletme performansı kapsamında yapılan faktör analizi kapsamında Barlett testi sonucu p 0,000 anlamlılık düzeyi ile Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,876 Approx. Chi-Square: 1824,594 Bartlett's Test of Sphericity: ,000. Extraction Method: Principal Component

Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Açıklanan Varyans: Toplam: 61,701 olarak gerçekleşmiştir. Tabloda 4’de görüldüğü gibi KMO değeri ,876 olarak tespit edilmiş ve bu değer örneklem büyüklüğünün faktör analizi için “iyi” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Faktör analizinde, değişkenler arasında yüksek korelasyon ilişkisi aranır. Değişkenler arasında korelasyon azaldıkça, faktör analizinin sonuçlarına olan güven de o denli azalır. Ayrıca analizde, Barlett testi sonuçları incelendiğinde ki-kare = 1824,594; p değerinin anlamlılık düzeyi  $p = 0,000 < 0,05$  olduğundan Bartlett testinin sonucu anlamlıdır. KMO testinden elde edilen değer 1’e yaklaştıkça mükemmel, 0,50’nin altında ise kabul edilmemektedir (Tavşancıl, 2007). KMO katsayısı 0,876 olduğundan sonuç iyidir ve bu sebeple, araştırmadaki 190 kişilik örneklem büyüklüğü yeterlidir. Bartlett’s testi sonuçları da  $p < 0,05$  olduğundan verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. KMO ve Bartlett’s testi sonuçları verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermekte ve değişkenler arasında faktör analizi uygulamaya yeterli bir ilişkinin olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Tablo 4’de yer alan araştırmanın işletme performansı faktör yük değerlerine baktığımızda, en yüksek değer 0,802 ve en düşük değeri 0,419 olduğu görülmektedir. Bu yüzden araştırmaya konu olmuş faktörlerin ve bu faktörleri açıklamak için kullanılan soruların 0.30 üstü olduğundan, kullanılan dört faktöre ait yirmi sorunun araştırmanın faktörlerini ölçtükleri tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile, verilere uygulanan principal component analizinde, varimax seçeneği kullanılmış ve elde edilen scree plot dağılımına göre öz değerleri birin üzerinde olan veriler değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Öz değer, faktörler tarafından açıklanan varyansı hesaplamada ve faktör sayısını belirlemede kullanılmaktadır. Genel olarak öz değeri 1 ve 1’in üzerinde olan faktörler açıklayıcı ve önemli kabul edilmektedir. Araştırmada öz değerleri bir’in üzerinde dört tane faktör ortaya çıkmıştır. Tablo 4’de bu faktörler dönüştürülmüş bileşenler matrisi olarak yer verilmiştir. Faktör analizinin uygulanması sonucunda 20 değişkenin dört faktör altında toplandığı görülmektedir. Açıklanan varyans ise, araştırma ölçeğinin faktör yapısının gücünü göstermektedir. Sosyal bilimlerde, çok faktörlü modeller de açıklanan varyansın % 40 ile % 60 arasında olması yeterli görülmektedir. Tablo 4’de görüldüğü üzere açıklanan varyans toplamda 61,701 olduğu görülmeye buradan hareketle araştırmada kullanılan ölçeğin



faktör uygunluğu yapısının güçlü olduğunu göstermektedir.

Tablo 4’de ki sonuçlar korelasyon katsayısında olduğu gibi çıkan faktör yüklerinin değerlerinin 1’e yakın olması değişkenler arasında güçlü bir ilişki olduğunun göstergesidir. Diğer bir ifade ile tablo 4’de faktörler altında toplanan değişkenlerin birbirleri ile ilişkili oldukları ve bu şekilde dört faktörün oluştuğu görülmektedir.

#### **4.5. Sosyal Sorumluluk ve İşletme Performansı Normallik Testi**

İstatistiki testler, "parametric (normal dağılan) testler" ve "parametrik olmayan (normal dağılmayan) testler" şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Araştırmaya konu olan bir veri setine, bahsedilen bu testlerden hangisinin uygun olup olmadığını tespit etmek için normallik testleri yapılmaktadır. Eldeki veriler normal dağılıma sahip ise parametrik testler, normal dağılıma sahip değil ise parametrik olmayan testler uygulanmaktadır. Bu yüzden araştırmanın kendisini ifade edecek faktör unsuru olan birçok sayısal parametrenin çok düşük değerler ve çok yüksek değerler alma olasılığı olabilmektedir. Bundan dolayı faktörel ölçüm değerleri büyük olasılıkla ortalama değer etrafında yer almaktadır. Bu özelliğe sahip ölçümler normal dağılıma uygun olmakta, ortalama değerden uzak değer alan ölçümler ise normal dağılmama özelliğine sahip olmaktadır (Ural ve Kılıç, 2005: 57).

Verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığı mevcut paket programlar kullanılarak test edilmektedir. Normal dağılım olup olmadığının tespit edilmesinde iki farklı test uygulanmaktadır. Bunlardan biri "Kolmogorov-Smirnov", diğeri ise "Shapiro-Wilk" testidir. Her iki test içinde p(istatistiksel anlamlılık) değerinin 0,05’den büyük çıkması durumunda verilerin normal dağılıma sahip olduğu, p (istatistiksel anlamlılık) değerinin 0,05’den küçük olduğu durumlarda ise verilerin normal dağılmadığı söylenmektedir. Karşılaştırılması düşünülen sayısal değişkenin her faktörel grupta normal dağılıma sahip olduğu tespit edildiği durumda faktörel gruplar parametrik istatistiksel testler kullanılarak, normal dağılıma sahip olmadığı tespit edildiği durumda ise faktörel gruplar parametrik olmayan istatistiksel testler kullanılarak karşılaştırılmaktadır (Tbachnick ve Fidell, 2007: 78-85).

**Tablo 5. Sosyal Sorumluluk Normallik Testi**

İfadeler	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
İşletmemiz eğitim, sağlık, kültür, sanat gibi sosyal faaliyetlere destek olmaktadır.	,348	190	,000	,720	190	,000
İşletmemiz, toplumun sosyal sorunlarının çözümüne yönelik çaba göstermektedir.	,290	190	,000	,787	190	,000
İşletmemiz, hayırsever kuruluşlara yardımda bulunmaktadır.	,330	190	,000	,743	190	,000
İşletmemiz çalışanlara yaşam kalitesini arttıran sosyal haklar (ulaşım, yemek, lojman, vb.) sağlamaktadır.	,336	190	,000	,740	190	,000
İşletmemiz, çalışanları yeteneklerini geliştirmeleri için destekler.	,356	190	,000	,723	190	,000
İşletmemiz, çalışanların yaşam kalitesini arttıran sosyal haklar sağlamaktadır.	,309	190	,000	,771	190	,000
İşletmemiz, kamu yararına yönelik projelere destek vermektedir.	,300	190	,000	,781	190	,000
İşletmemiz, sektöründeki üretim faaliyetlerinin topluma olumsuz etkilerini takip eder.	,377	190	,000	,689	190	,000
İşletmemizin, doğal çevreye karşı duyarlılık bilincine ulaşabilmesi için çevre odaklı yönetim anlayışını benimsemesi gerekir.	,350	190	,000	,724	190	,000
İşletmemiz, faaliyet konusunda toplumu dürüstçe bilgilendirmelidir.	,377	190	,000	,671	190	,000
İşletmemiz, müşterilerine verdiği sözleri yerine getirmektedir.	,368	190	,000	,674	190	,000
İşletmemiz, müşterileri çekmek için aldatıcı bilgi içeren reklam vermemektedir.	,379	190	,000	,659	190	,000
İşletmemiz, halkı sorumluluk konusunda bilinçlendirmeye yönelik eğitici faaliyetlerde bulunur.	,339	190	,000	,727	190	,000
İşletmemiz, ürettiği her bir üründe insan sağlığı faktörünü dikkate almaktadır.	,404	190	,000	,660	190	,000
İşletmemiz, çevrenin korunmasına yönelik yasalara uymaktadır.	,394	190	,000	,659	190	,000
İşletmemiz, tüm faaliyetlerini yasal standartlarla gerçekleştirir.	,407	190	,000	,655	190	,000
İşletmemiz, çalışanlara ilişkin yasal düzenlemelere uymaktadır.	,419	190	,000	,625	190	,000
İşletmemiz, çalışanlarına iş güvencesi sağlama sorumluluğu taşımaktadır.	,422	190	,000	,611	190	,000
İşletmemiz vergi, sosyal sigorta gibi mecburi ödemelere yönelik yasalara uymaktadır.	,433	190	,000	,546	190	,000
İşletmemizde çalışanlar göreve başladıkları günden itibaren sosyal güvenlik hizmetlerinden gerektiği şekilde yararlanmaktadır.	,427	190	,000	,597	190	,000
İşletmemiz, sektöründe yasa, yönetmelik, tüzük gibi mevzuata tam olarak uymaktadır.	,427	190	,000	,620	190	,000
Sosyal projelere verilen destek, uzun vadede ekonomik başarının sürekliliğini sağlar.	,396	190	,000	,665	190	,000
İşletmemizde, toplumda istihdam oluşturmak amacıyla uzun vadeli yatırım projeleri oluşturmaktayız.	,401	190	,000	,661	190	,000
İşletmemizde enerji tüketimini en aza indirmek için önlemler bulunmaktadır.	,389	190	,000	,662	190	,000
İşletmemiz için öncelikli hedef ülke ekonomisine katkıda bulunmaktır.	,416	190	,000	,636	190	,000
İşletmemiz, tükenmekte olan kıt kaynaklara karşılık yeni alternatif kaynakların geliştirilmesine katkıda bulunmalıdır.	,407	190	,000	,654	190	,000

Sosyal sorumluluk kampanyaları, uzun vadede işletmemizi kara ulaştırabilir.	,419	190	,000	,636	190	,000
Kriz dönemlerinde çalışanlara yönelik en büyük sosyal sorumluluk onları elde tutmaktır.	,405	190	,000	,657	190	,000

Yapılan analizler sonucunda Tablo 5’de elde edilen değerlere bakıldığında tüm değişkenlerin anlamlılık düzeylerinin  $p < 0,05$  olduğu görülmektedir. Shapiro Wilk ve Kolmogorov Smirnov analizleri sonucunda elde edilen değerlerin  $p < 0,05$ ’ten küçük olduğu görülmekte ve buna bağlı olarak verilerin normal dağılmadığı söylenebilir.

**Tablo 6.** İşletme Performansı Normallik Testi

İfadeler	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
İşletmemizde, satış hacmi belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	,358	190	,000	,708	190	,000
İşletmemizde, maliyet belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	,327	190	,000	,719	190	,000
İşletmemizde, pazar payı belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	,363	190	,000	,712	190	,000
İşletmemizde, yatırımın geri dönüşümü önemsenmektedir.	,362	190	,000	,706	190	,000
İşletmemizde, karlılık önemsenmektedir.	,405	190	,000	,657	190	,000
İşletmemizde, hizmet kalitesi belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	,391	190	,000	,673	190	,000
İşletmemizde, müşteri sadakati önemsenmektedir.	,420	190	,000	,635	190	,000
İşletmemizde, müşteri tatmin düzeyi önemsenmektedir.	,420	190	,000	,635	190	,000
İşletmemizde müşteri memnuniyeti önemsenmektedir.	,455	190	,000	,530	190	,000
İşletmemizde, asıl amaç gelişimdir.	,384	190	,000	,670	190	,000
İşletmemizde, çalışanların motivasyonu belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	,387	190	,000	,658	190	,000
İşletmemizde, çalışanların hataları tekrarı önemsenmektedir.	,405	190	,000	,628	190	,000
İşletmemizde, çalışanların kararlara katılımı belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	,361	190	,000	,709	190	,000
İşletmemizde, çalışanların fiziksel çalışma koşulları önemsenmektedir.	,396	190	,000	,636	190	,000
İşletmemizde, çalışanların düşüncelerine değer vermeyi belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	,387	190	,000	,668	190	,000
İşletmemizde, yeni yönetim yaklaşımları ( Toplam Kalite	,367	190	,000	,696	190	,000

Yönetimi, Kıyaslama vb.) belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.						
İşletmemizde, toplam verimlilik (değerlendirme, maliyet, hedeflere ulaşma vb.) belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	,386	190	,000	,685	190	,000
İşletmemizde, rakip analizi belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	,405	190	,000	,653	190	,000
İşletmemizde, tedarikçilerin tepkileri önemsenmektedir.	,412	190	,000	,648	190	,000
İşletmemizde, işletme çevresinin tepkileri belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	,389	190	,000	,638	190	,000

Yapılan analizler sonucunda Tablo 6’da elde edilen değerlere bakıldığında tüm değişkenlerin anlamlılık düzeylerinin  $p < 0,05$  olduğu görülmektedir. Shapiro Wilks ve Kolmogorov Smirnov analizleri sonucunda elde edilen değerlerin  $p < 0,05$ ’ten küçük olduğu görülmekte ve buna bağlı olarak verilerin normal dağılmadığı söylenebilir. Buna bağlı olarak işletmelerin sosyal sorumluluk ve performans algılarının, demografik ve kurumsal özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığı sorusuna nonparametrik analizler sonucu ulaşılmaktadır.

Yukarıda belirtilen ifadeleri göre sonuçları bulmaya yönelik aşağıda belirtilmiş olan Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis testleriyle cevap aranmıştır.

#### 4.6. Sosyal Sorumluluk ve İşletme Performansı Boyutlarının Ortalamaları, Standart Sapma Değerleri ve Alfa Değerleri

**Tablo 7.** Sosyal Sorumluluk ve İşletme Performansı Boyutlarının Ortalamaları, Standart Sapma Değerleri ve Alfa(güvenirlilik) Değerleri

Boyutlar	Ortalamalar	Standart Sapmalar	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı
Gönüllü	4,3526	,60353	7	,855
Ahlak	4,5323	,51871	7	,850
Hukuk	4,6316	,54475	4	,828
Ekonomik	4,5782	,48077	7	,849
Öğrenme ve Gelişme	4,5439	,53629	6	,861
Finans	4,5074	,49660	5	,841
Müşteri	4,6368	,46115	4	,778
İç Süreçler	4,5337	,53336	5	,789

Tablo 7’de ortalama değerlerine bakıldığında sosyal sorumluluk boyutlarından yöneticilerin en fazla hukuk boyutuna katıldıkları tespit edilmiştir. Hukuki değerlere

katılımın en fazla olduğu tespit edilirken bunun yanında sosyal sorumluluğu oluşturan boyutlardan yöneticilerin en az gönüllü boyuta katıldıkları tespit edilmiştir.

Tablo 7’de ortalama değerlerine bakıldığında işletme performansı boyutlarından yöneticilerin en fazla müşteri boyutuna katıldıkları tespit edilmiştir. Müşteri boyutuna katılımın en fazla olduğu tespit edilirken bunun yanında işletme performansını oluşturan boyutlardan yöneticilerin en az finans boyutuna katıldıkları tespit edilmiştir.

Anketlerin doldurtularak toplanması ile elde edilen veriler, SPSS adlı program kullanılarak kodlanmış ve demografik veriler haricinde diğer tüm verilere güvenilirlik testi uygulanmıştır. Anket formunun, genel güvenilirlik testi sonucunda tüm boyutların alpha değerinin 0,778-0,855 arasında olduğu tespit edilmiştir. Bundan dolayı test edilen verilerin genel Cronbach alpha’sı 0,7 düzeyinin üzerinde gerçekleşmiştir. Bunun anlamı ise anket formundaki veriler için yapılan güvenilirlik analizi sonucu elde edilen Cronbach alpha katsayısının oldukça yüksek olduğunu göstermekte, sorulan soruların güvenilirliğinin kabul edilebilir düzeyin üzerinde olduğu anlaşılmakta ve soruların boyutları açıklama düzeylerinin oldukça iyi seviyede olduğu görülmektedir.

#### **4.7. Demografik Verilere Göre Farklılık Analizleri**

Bu bölümde ankete cevap veren yöneticilerin, demografik özellikleri, işletmenin faaliyette bulunduğu çalışma süreleri ve işletmenin performans değerlendirme uygulamalarını ne sıklıkla yaptığına ilişkin olarak bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında farklar olup olmadığı incelenecektir.

##### **4.7.1. Cinsiyet**

Anketi cevaplayan yöneticilerin cinsiyetlerinin bağımsız değişkenlere bakış açılarında fark olup olmadığını anlamak için Mann-Whitney U testi seçilmiştir.

Aşağıda yer alan Tablo 8’de cinsiyetlerine göre yöneticilerin grup istatistikleri yer almaktadır. Kadın ve erkek olarak iki grubun bulunmasından dolayı Mann-Whitney U testi ile analiz edilmiştir.

**Tablo 8.** Mann Whitney U-Cinsiyet

		Cinsiyet	N	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	p
İŞLETME PERFORMANSI BOYUTLARI	Öğrenme	Erkek	153	98,19	15023,50	2418,500	,152
		Kadın	37	84,36	3121,50		
		Total	190				
	Finansal	Erkek	153	98,36	15049,00	2393,000	,137
		Kadın	37	83,68	3096,00		
		Total	190				
	Müşteri	Erkek	153	100,01	15302,00	2140,000	<b>,014</b>
		Kadın	37	76,84	2843,00		
		Total	190				
	İç Süreçler	Erkek	153	99,70	15253,50	2188,500	<b>,027</b>
		Kadın	37	78,15	2891,50		
		Total	190				
		Cinsiyet	N	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	p
SOSYAL SORUMLULUK ALGISI BOYUTLARI	Ahlak	Erkek	153	98,20	15024,00	2418,000	,161
		Kadın	37	84,35	3121,00		
		Total	190				
	Ekonomik	Erkek	153	99,57	15234,50	2207,500	<b>,033</b>
		Kadın	37	78,66	2910,50		
		Total	190				
	Gönüllü	Erkek	153	100,52	15379,50	2062,500	<b>,010</b>
		Kadın	37	74,74	2765,50		
		Total	190				
	Hukuki	Erkek	153	98,30	15040,50	2401,500	,122
		Kadın	37	83,91	3104,50		
		Total	190				

Yukarıda gösterilen Tablo 8’de, araştırmadaki anketi cevaplayan yöneticilerin cinsiyetleri ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır.

Analizde, anlamlılık değerlerinin 0,05’ten büyük olması, yöneticilerin benzer değerlendirmeyi yaptıklarını, anlamlılık değerlerinin 0,05’ten küçük olması ise yöneticilerin farklı değerlendirmeler yaptıklarını göstermektedir. Örneğin işletme performansını oluşturan boyutlardan biri olan “Müşteri Boyutuna” yönelik katılımcılar tarafından verilen cevapların, bu katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermeme durumunu tespit etmek için anlamlılık değerlerine bakıldığında müşteri boyutu anlamlılık değeri ( $p=0,014$ ) çıkmıştır.  $0,014 < 0,05$

olduğundan farklı cinsiyetteki yöneticilerin müşteri boyutunu farklı algıladıkları tespit edilmiştir.

İşletme performansının “İç Süreçler Boyutuna” yönelik verilen cevapların cinsiyete göre farklılık gösterip göstermeme durumu anlamlılık değerlerine bakıldığında ( $p=0,027$ ) çıkmıştır.  $0,027<0,05$  olduğundan farklı cinsiyetteki yöneticilerin çalışan boyutunu farklı algıladıkları tespit edilmiştir.

Sosyal sorumluluk algısına yönelik boyutlardan “gönüllülük boyutuna” yönelik verilen cevapların, katılımcıların cinsiyetine göre farklılık gösterip göstermeme durumunu tespit etmek için anlamlılık değerlerine bakıldığında ( $p=0,010$ ) çıkmıştır.  $0,010<0,05$  olduğundan farklı cinsiyetteki yöneticilerin gönüllülük boyutunu farklı şekilde algıladıkları tespit edilmiştir.

Sosyal sorumluluk algısına yönelik boyutlardan “ekonomik boyuta” verilen cevapların, katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermeme durumunu tespit etmek için anlamlılık değerlerine bakıldığında ( $p=0,033$ ) çıkmıştır.  $0,033<0,05$  olduğundan farklı cinsiyetteki yöneticilerin ekonomik boyutu farklı şekilde algıladıkları tespit edilmiştir.

Diğer faktörlere yönelik ankete cevap veren katılımcıların verdiği cevapların cinsiyete göre farklılık gösterip göstermeme durumu incelenmiştir. Anlamlılık değerlerinin  $0,05$ 'ten büyük olması nedeni ile bu değişkenlere (öğrenme ve gelişme, finansal, ahlak, hukuk boyutları) yönelik algının cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği ortaya çıkmaktadır.

#### **4.7.2. Medeni Durum**

Anketi cevaplayan işletme yöneticilerinin medeni durumlarının (evli-bekar olmaları durumu) bağımsız değişkenlere bakış açılarında farklılık olup olmadığını anlamak için Mann-Whitney U testi seçilmiştir.

Tablo 9'da Medeni duruma göre yöneticilerin grup istatistikleri yer almaktadır. Evli ve bekar olarak iki grubun bulunmasından dolayı Mann Whitney U testi ile analiz edilmiştir.

**Tablo 9.** Mann Whitney U-Medeni Durum

Medeni durum		N	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	p
SOSYAL SORUMLULUK ALGISI BOYUTLARI	Ahlaki Evli	136	99,68	13556,00	3104,000	,090
	Bekar	54	84,98	4589,00		
	Total	190				
	Ekonomik Evli	136	100,01	13601,00	3059,000	,066
	Bekar	54	84,15	4544,00		
	Total	190				
	Gönüllü Evli	136	102,67	13962,50	2697,500	<b>,004</b>
	Bekar	54	77,45	4182,50		
	Total	190				
	Hukuki Evli	136	98,79	13435,50	3224,500	,157
	Bekar	54	87,21	4709,50		
	Total	190				

Medeni durum anketi cevaplayan yöneticilere uygulandığından dolayı araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkeni için tek sonuç verdiğinden örnek olarak sosyal sorumluluk değişkeni yukarıda tablolaştırılmıştır.

Tablo 9’da, anketi cevaplayan yöneticilerin medeni durumu ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Örneğin Sosyal sorumluluk algısı boyutlarından “gönüllülük boyutuna” yönelik verilen cevapların medeni duruma göre farklılık gösterip göstermeme durumu anlamlılık değerlerine bakıldığında ( $p=0,004$ ) çıkmıştır.  $0,004 < 0,05$  olduğundan farklı cinsiyetteki yöneticilerin gönüllülük boyutunu farklı algıladıkları tespit edilmiştir.

Diğer boyutlara (ahlaki, ekonomik, hukuki) yönelik verilen cevapların anlamlılık değerlerinin  $0,05$ ’ten büyük olması ankete yanıt veren yöneticilerin medeni durumları ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark olmadığını göstermektedir. Ayrıca işletme performansı boyutlarında, tüm değerlerde fark olmadığı tespit edildiğinden dolayı tablosu yukarıda gösterilmemiştir.

#### 4.7.3. Çalışan Sayısı

Anketi cevaplayan yöneticilerin çalışan sayısı ile bağımsız değişkenlere bakış açılarında fark olup olmadığını anlamak için Kruskal-Wallis testi seçilmiştir.

Çalışan sayısı durumu açısından, ikiden fazla grubun bulunmasından dolayı Kruskal-Wallis ile test edilmiştir. Aşağıda Tablo 10’da gösterilmektedir.



**Tablo 10.** Çalışan Sayısı ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin Kruskal-Wallis Sonuçları

		Çalışan sayısı	N	Sıra ortalama	df	X <sup>2</sup>	p	Anlamlı Fark
İŞLETME PERFORMANSI BOYUTLARI	Öğrenme ve Gelişme	0-9 (mikro)	18	50,81	2	20,143	,000	<b>Vardır</b>
		10-49 (küçük)	16	69,78				
		50-249 (orta)	156	103,29				
		Total	190					
	Finansal	0-9 (mikro)	18	75,44	2	4,601	,100	<b>Yoktur</b>
		10-49 (küçük)	16	80,13				
		50-249 (orta)	156	99,39				
		Total	190					
	Müşteri	0-9 (mikro)	18	64,64	2	7,697	,021	<b>Vardır</b>
		10-49 (küçük)	16	108,28				
		50-249 (orta)	156	97,75				
		Total	190					
	İç Süreçler	0-9 (mikro)	18	64,69	2	7,634	,022	<b>Vardır</b>
		10-49 (küçük)	16	86,06				
		50-249 (orta)	156	100,02				
		Total	190					
		Çalışan sayısı	N	Sıra ortalama	df	X <sup>2</sup>	p	Anlamlı Fark
SOSYAL SORUMLULUK ALGISI BOYUTLARI	Ahlak	0-9 (mikro)	18	48,28	2	16,086	,000	<b>Vardır</b>
		10-49 (küçük)	16	88,56				
		50-249 (orta)	156	101,66				
		Total	190					
	Ekonomik	0-9 (mikro)	18	57,78	2	11,012	,004	<b>Vardır</b>
		10-49 (küçük)	16	85,69				
		50-249 (orta)	156	100,86				
		Total	190					
	Gönüllü	0-9 (mikro)	18	62,25	2	8,426	,015	<b>Vardır</b>
		10-49 (küçük)	16	85,53				
		50-249 (orta)	156	100,36				
		Total	190					
	Hukuk	0-9 (mikro)	18	43,47	2	21,154	,000	<b>Vardır</b>
		10-49 (küçük)	16	107,66				
		50-249 (orta)	156	100,26				
		Total	190					

Tablo 10’da, anketi cevaplayan yöneticilerin çalışan sayısı ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır.

Analizde anlamlılık değerlerinin 0,05’ten büyük olması, yöneticilerin aynı değerlendirmeyi yaptıklarını, değerlerin 0,05’ten küçük olması ise yöneticilerin farklı değerlendirme yaptıklarını göstermektedir.

Örnek olarak açıklamada bulunursak; işletme performansı boyutlarından “finansal boyuta” verilen cevapların analizinde anlamlılık değeri 0,100 çıkmıştır. 0,100>0,05 olması, yöneticilerin aynı cevabı verdiğini (aynı düşündüklerini)

göstermektedir.

Gerek işletme performansı gerek sosyal sorumluluk algısı boyutlarına yönelik yapılan analizler incelendiğinde yukarıda belirtilen sonuç haricinde tüm değişkenlerin işletmede bulunan çalışan sayısına göre bakış açılarının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan Mann Whitney-U testleri sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır:

**Öğrenme ve Gelişme yönlü** işletme performansı anlayışındaki farklılık 0-9(mikro) ve 10-49(küçük) arası çalışan sayısına sahip olan işletmeler ile 50-249(orta) arası çalışan sayısına sahip olan işletmeler arasında ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla 0-9(mikro) ve 10-49(küçük) arası çalışan sayısına sahip olan işletmelerin öğrenme ve gelişme yönlü işletme performansı anlayışı, 50-249(orta) arası çalışan sayısına sahip olan işletmelere kıyasla daha düşüktür.

**Finansal yönlü** işletme performansı anlayışındaki farklılık 0-9(mikro), 10-49(küçük) ve 50-249(orta) arası çalışan sayısına sahip olan işletmeler arasında ortaya çıkmamaktadır. Dolayısıyla 0-9(mikro), 10-49(küçük) ve 50-249(orta) arası çalışan sayısına sahip olan işletmelerin finansal yönlü performans anlayışları, çalışan sayısına göre gruplar arası farklılık göstermemektedir.

**Müşteri yönlü** işletme performansı anlayışındaki farklılık 0-9(mikro) arası çalışan sayısına sahip olan işletmeler ile 10-49(küçük) ve 50-249(orta) arası çalışan sayısına sahip olan işletmeler arasında ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla 0-9(mikro) arası çalışan sayısına sahip olan işletmelerin müşteri yönlü işletme performansı anlayışı, 10-49(küçük) ve 50-249(orta) arası çalışan sayısına sahip olan işletmelere kıyasla daha düşüktür.

**İç Süreçler yönlü** işletme performansı anlayışındaki farklılık 0-9(mikro) arası çalışan sayısına sahip olan işletmeler ile 50-249(orta) arası çalışan sayısına sahip olan işletmeler arasında ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla 0-9(mikro) arası çalışan sayısına sahip olan işletmelerin iç süreçler yönlü işletme performansı anlayışı, 50-249(orta) arası çalışan sayısına sahip olan işletmelere kıyasla daha

düşüktür.

**Ahlak yönlü** sosyal sorumluluk algısındaki farklılık 0-9(mikro) arası çalışan sayısına sahip olan işletmeler ile 50-249(orta) arası çalışan sayısına sahip olan işletmeler arasında ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla 0-9(mikro) arası çalışan sayısına sahip olan işletmelerin ahlak yönlü sosyal sorumluluk algıları, 50-249(orta) arası çalışan sayısına sahip olan işletmelerin algılarına kıyasla daha düşüktür.

**Ekonomik yönlü** sosyal sorumluluk algısındaki farklılık 0-9(mikro) arası çalışan sayısına sahip olan işletmeler ile 50-249(orta) arası çalışan sayısına sahip olan işletmeler arasında ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla 0-9(mikro) arası çalışan sayısına sahip olan işletmelerin ekonomik yönlü sosyal sorumluluk algıları, 50-249(orta) arası çalışan sayısına sahip olan işletmelerin algılarına kıyasla daha düşüktür.

**Gönüllü yönlü** sosyal sorumluluk algısındaki farklılık 0-9(mikro) arası çalışan sayısına sahip olan işletmeler ile 50-249(orta) arası çalışan sayısına sahip olan işletmeler arasında ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla 0-9(mikro) arası çalışan sayısına sahip olan işletmelerin gönüllü yönlü sosyal sorumluluk algıları, 50-249(orta) arası çalışan sayısına sahip olan işletmelerin algılarına kıyasla daha düşüktür.

**Hukuk yönlü** sosyal sorumluluk algısındaki farklılık 0-9(mikro) arası çalışan sayısına sahip olan işletmeler ile 10-49(küçük) ve 50-249(orta) arası çalışan sayısına sahip olan işletmeler arasında ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla 0-9(mikro) arası çalışan sayısına sahip olan işletmelerin hukuk yönlü sosyal sorumluluk algıları, 10-49(küçük) ve 50-249(orta) arası çalışan sayısına sahip olan işletmelerin algılarına kıyasla daha düşüktür.

#### **4.7.4. Çalışma Süresi**

Anketi cevaplayan yöneticilerin iş hayatlarında çalışma süresi ile bağımsız değişkenlere bakış açılarında fark olup olmadığını anlamak için Kruskal-Wallis testi seçilmiştir. Çalışma süresi durumu açısından, ikiden fazla grubun bulunmasından dolayı Kruskal-Wallis ile test edilmiştir.

**Tablo 11.** Çalışma Süresi ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin Kruskal-Wallis Sonuçları

		Çalışma süresi	N	Sıra ortalama	df	X <sup>2</sup>	p	Anlamlı Fark
İŞLETME PERFORMANSI BOYUTLARI	Öğrenme ve Gelişme	1-5 yıl	62	78,22	4	13,514	,009	Vardır
		6-10 yıl	41	94,83				
		11-15 yıl	39	103,33				
		16-20 yıl	33	117,82				
		21 ve üzeri yıl	15	99,30				
		Total	190					
	Finansal	1-5 yıl	62	78,52	4	18,542	,001	Vardır
		6-10 yıl	41	88,34				
		11-15 yıl	39	101,51				
		16-20 yıl	33	126,68				
		21 ve üzeri yıl	15	101,03				
		Total	190					
	Müşteri	1-5 yıl	62	74,37	4	22,061	,000	Vardır
		6-10 yıl	41	88,89				
		11-15 yıl	39	111,67				
		16-20 yıl	33	117,26				
		21 ve üzeri yıl	15	111,00				
		Total	190					
	İç Süreçler	1-5 yıl	62	77,13	4	16,934	,002	Vardır
		6-10 yıl	41	87,89				
11-15 yıl		39	112,65					
16-20 yıl		33	114,21					
21 ve üzeri yıl		15	106,47					
Total		190						
		Çalışma süresi	N	Sıra ortalama	df	X <sup>2</sup>	p	Anlamlı Fark
SOSYAL SORUMLULUK ALGISI BOYUTLARI	Ahlak	1-5 yıl	62	74,59	4	32,029	,000	Vardır
		6-10 yıl	41	76,78				
		11-15 yıl	39	112,97				
		16-20 yıl	33	123,73				
		21 ve üzeri yıl	15	125,57				
		Total	190					
	Ekonomik	1-5 yıl	62	82,03	4	10,982	,027	Vardır
		6-10 yıl	41	88,51				
		11-15 yıl	39	101,21				
		16-20 yıl	33	112,88				
		21 ve üzeri yıl	15	117,20				
		Total	190					
	Gönüllü	1-5 yıl	62	74,74	4	29,020	,000	Vardır
		6-10 yıl	41	82,34				
		11-15 yıl	39	102,15				
		16-20 yıl	33	128,35				
		21 ve üzeri yıl	15	127,70				
		Total	190					
	Hukuk	1-5 yıl	62	75,05	4	26,442	,000	Vardır
		6-10 yıl	41	86,21				
11-15 yıl		39	106,62					
16-20 yıl		33	115,32					
21 ve üzeri yıl		15	132,93					
Total		190						

Tablo 11’de, anketi cevaplayan yöneticilerin iş hayatlarında çalışma süresi ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Yapılan analizlerin sonucuna göre, gerek işletme performansı gerek sosyal sorumluluk algısı boyutlarına yönelik algının çalışmaya katılan yöneticilerin iş yaşamlarında çalışma süresine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Diğer bir sonuçta, tüm analizlerde  $p < 0.05$  olduğu için farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olduğunu belirtebiliriz. Buna bağlı olarak çalışma süresi değişkeninin yöneticilerin algılarını etkileyen önemli bir değişken olduğu söylenebilir.

Farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan Mann Whitney-U testleri sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır:

**Öğrenme ve Gelişme yönlü** işletme performansı anlayışındaki farklılık 1-5 yıl arası sürede çalışanlar ile 16-20 yıl arası sürede çalışanlar arasında ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla 1-5 yıl arası sektörde çalışan katılımcıların öğrenme ve gelişme yönlü işletme performansı anlayışı, 16-20 yıl arası sürede sektörde çalışan katılımcılara kıyasla daha düşüktür.

**Finansal yönlü** işletme performansı anlayışındaki farklılık 1-5 yıl ve 6-10 yıl arası sürede çalışanlar ile 16-20 yıl arası sürede çalışanlar arasında ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla 1-10 yıl arası sektörde çalışan katılımcıların finansal yönlü işletme performansı anlayışı, 16-20 yıl arası sürede sektörde çalışan katılımcılara kıyasla daha düşüktür.

**Müşteri yönlü** işletme performansı anlayışındaki farklılık 1-5 yıl arası sürede çalışanlar ile 11-15 ve 16-20 yıl arası sürede çalışanlar arasında ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla 1-5 yıl arası sektörde çalışan katılımcıların müşteri yönlü işletme performansı anlayışı, 11-20 yıl arası sürede sektörde çalışan katılımcılara kıyasla daha düşüktür.

**İç Süreçler yönlü** işletme performansı anlayışındaki farklılık 1-5 yıl arası sürede çalışanlar ile 11-15 ve 16-20 yıl arası sürede çalışanlar arasında ortaya

çıkılmaktadır. Dolayısıyla 1-5 yıl arası sektörde çalışan katılımcıların iç süreçler yönlü işletme performansı anlayışı, 11-20 yıl arası sürede sektörde çalışan katılımcılara kıyasla daha düşüktür.

**Ahlak yönlü** sosyal sorumluluk algısındaki farklılık 1-5 yıl ve 6-10 yıl arası çalışanlar ile 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21 yıl ve üzeri sürede çalışanlar arasında ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla 1-10 yıl arası sektörde çalışan katılımcıların ahlak yönlü sosyal sorumluluk algıları 11 yıl ve üzeri sürede sektörde çalışan katılımcılara kıyasla daha düşüktür.

**Ekonomik yönlü** sosyal sorumluluk algısındaki farklılık 1-5 yıl arası çalışanlar ile 16-20 yıl sürede çalışanlar arasında ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla 1-5 yıl arası sektörde çalışan katılımcıların ekonomik yönlü sosyal sorumluluk algıları 16-20 yıl sürede sektörde çalışan katılımcılara kıyasla daha düşüktür.

**Gönüllü yönlü** sosyal sorumluluk algısındaki farklılık 1-5 yıl arası çalışanlar ile 16-20 yıl, 21 yıl ve üzeri sürede çalışanlar arasında ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla 1-5 yıl arası sektörde çalışan katılımcıların gönüllü yönlü sosyal sorumluluk algıları 16-20 yıl, 21 yıl ve üzeri sürede sektörde çalışan katılımcılara kıyasla daha düşüktür.

**Hukuk yönlü** sosyal sorumluluk algısındaki farklılık 1-5 yıl ve 6-10 yıl arası çalışanlar ile 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21 yıl ve üzeri sürede çalışanlar arasında ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla 1-10 yıl arası sektörde çalışan katılımcıların ahlak yönlü sosyal sorumluluk algıları 11 yıl ve üzeri sürede sektörde çalışan katılımcılara kıyasla daha düşüktür.

#### **4.7.5. Faaliyet Süresi**

Anketi cevaplayan yöneticilerin faaliyet süresi ile bağımsız değişkenlere bakış açılarında fark olup olmadığına anlamak için Kruskal-Wallis testi seçilmiştir.

Faaliyet süresi durumu açısından, ikiden fazla grubun bulunmasından dolayı Kruskal-Wallis ile test edilmiştir.

**Tablo 12.** Faaliyet Süresi ile Bağımsız Değişkenlere İlişkin Kruskal-Wallis Sonuçları

		Faaliyet süresi	N	Sıra ortalama	df	X <sup>2</sup>	p	Anlamlı Fark
İŞLETME PERFORMANSI BOYUTLARI	Öğrenme ve Gelişme	1-5 yıl	43	82,77	2	7,112	,001	Vardır
		6-10 yıl	59	88,77				
		11 yıl ve üzeri	88	106,23				
		Total	190					
	Finans	1-5 yıl	43	81,03	2	14,447	,003	Vardır
		6-10 yıl	59	82,17				
		11 yıl ve üzeri	88	111,51				
		Total	190					
	Müşteri	1-5 yıl	43	82,07	2	11,687	,031	Vardır
		6-10 yıl	59	84,77				
		11 yıl ve üzeri	88	109,26				
		Total	190					
	İç Süreçler	1-5 yıl	43	84,83	2	6,926	,029	Vardır
		6-10 yıl	59	86,98				
		11 yıl ve üzeri	88	106,43				
		Total	190					
		Faaliyet süresi	N	Sıra ortalama	df	X <sup>2</sup>	p	Anlamlı Fark
SOSYAL SORUMLULUK ALGISI BOYUTLARI	Ahlak	1-5 yıl	43	84,24	2	8,182	,017	Vardır
		6-10 yıl	59	85,75				
		11 yıl ve üzeri	88	107,54				
		Total	190	84,24				
	Ekonomik	1-5 yıl	43	96,67	2	4,136	,126	Yoktur
		6-10 yıl	59	84,21				
		11 yıl ve üzeri	88	102,49				
		Total	190	96,67				
	Gönüllü	1-5 yıl	43	86,72	2	5,985	,050	Vardır
		6-10 yıl	59	86,32				
		11 yıl ve üzeri	88	105,94				
		Total	190	86,72				
	Hukuk	1-5 yıl	43	82,01	2	10,180	,006	Vardır
		6-10 yıl	59	86,64				
		11 yıl ve üzeri	88	108,03				
		Total	190					
			43					

Tablo 12’de, anketi cevaplayan yöneticilerin faaliyet süresi ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır.

Örneğin; sosyal sorumluluk algısı boyutlarından “ekonomik boyutuna” verilen cevapların analizinde anlamlılık değeri 0,126 çıkmıştır. 0,126 >0,05 olması, yöneticilerin aynı cevabı verdiğini (aynı düşündüklerini) göstermektedir. Ancak gerek işletme performansını gerek sosyal sorumluluk algısı boyutlarına yönelik yapılan diğer farklılık analizleri sonuçlarına göre farklılıklar bulunmaktadır.

Yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan farklılıkların  $p < 0.05$  olduğundan istatistiksel olarak anlamlı olduğunu belirtebiliriz.

Farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan Mann Whitney-U testleri sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır:

**Öğrenme ve Gelişme yönlü** işletme performansı anlayışındaki farklılık 1-5 yıl arası sürede faaliyet gösteren işletmeler ile 11 yıl ve üzeri sürede faaliyet gösteren işletmeler arasında ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla 1-5 yıl arası sektörde faaliyet gösteren işletmelerin öğrenme ve gelişme yönlü işletme performansı anlayışı, 11 yıl ve üzeri sürede sektörde faaliyet gösteren işletmelere kıyasla daha düşüktür.

**Finansal yönlü** işletme performansı anlayışındaki farklılık 1-5 ve 6-10 yıl arası sürede faaliyet gösteren işletmeler ile 11 yıl ve üzeri sürede faaliyet gösteren işletmeler arasında ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla 1-10 yıl arası sektörde faaliyet gösteren işletmelerin finansal yönlü işletme performansı anlayışı, 11 yıl ve üzeri sürede sektörde faaliyet gösteren işletmelere kıyasla daha düşüktür.

**Müşteri yönlü** işletme performansı anlayışındaki farklılık 1-5 ve 6-10 yıl arası sürede faaliyet gösteren işletmeler ile 11 yıl ve üzeri sürede faaliyet gösteren işletmeler arasında ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla 1-10 yıl arası sektörde faaliyet gösteren işletmelerin müşteri yönlü işletme performansı anlayışı, 11 yıl ve üzeri sürede sektörde faaliyet gösteren işletmelere kıyasla daha düşüktür.

**İç süreçler yönlü** işletme performansı anlayışındaki farklılık 1-5 ve 6-10 yıl arası sürede faaliyet gösteren işletmeler ile 11 yıl ve üzeri sürede faaliyet gösteren işletmeler arasında ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla 1-10 yıl arası sektörde faaliyet gösteren işletmelerin iç süreçler yönlü işletme performansı anlayışı, 11 yıl ve üzeri sürede sektörde faaliyet gösteren işletmelere kıyasla daha düşüktür.

**Ahlak yönlü** sosyal sorumluluk algısındaki farklılık 1-5 ve 6-10 yıl arası sürede faaliyet gösteren işletmeler ile 11 yıl ve üzeri sürede faaliyet gösteren işletmeler arasında ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla 1-10 yıl arası sektörde faaliyet gösteren işletmelerin ahlak yönlü sosyal sorumluluk algıları, 11 yıl ve üzeri sürede sektörde faaliyet gösteren işletmelere kıyasla daha düşüktür.



**Ekonomik yönlü** sosyal sorumluluk algısındaki farklılık 1-5, 6-10, 11 yıl ve üzeri arası sürede faaliyet gösteren işletmeler arasında ortaya çıkmamaktadır. Dolayısıyla 1-11 yıl ve üzeri sektörde faaliyet gösteren işletmelerin ahlak yönlü sosyal sorumluluk algıları, gruplar arası farklılık göstermemektedir.

**Gönüllü yönlü** sosyal sorumluluk algısındaki farklılık 6-10 yıl arası sürede faaliyet gösteren işletmeler ile 11 yıl ve üzeri sürede faaliyet gösteren işletmeler arasında ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla 6-10 yıl arası sektörde faaliyet gösteren işletmelerin gönüllü yönlü sosyal sorumluluk algıları, 11 yıl ve üzeri sürede sektörde faaliyet gösteren işletmelere kıyasla daha düşüktür.

**Hukuk yönlü** sosyal sorumluluk algısındaki farklılık 1-5 ve 6-10 yıl arası sürede faaliyet gösteren işletmeler ile 11 yıl ve üzeri sürede faaliyet gösteren işletmeler arasında ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla 1-10 yıl arası sektörde faaliyet gösteren işletmelerin hukuk yönlü sosyal sorumluluk algıları, 11 yıl ve üzeri sürede sektörde faaliyet gösteren işletmelere kıyasla daha düşüktür.

#### **4.7.6. Korelasyon Analizi**

Bu kısımda, korelasyon analizi ile tüm değişkenler arasındaki ilişkiler incelenecektir. İki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin derecesi(şiddeti) korelasyon analizi ile belirlenir. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki yada daha çok değişken ile olan karşılıklı ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir.

Korelasyon analizinde amaç, bağımsız değişken değiştiğinde, bağımlı değişkenin ne yönde değişeceğini görmektir. Korelasyon, neden sonuç ilişkisi anlamına gelmektedir.

Araştırmanın bağımsız değişkenleri daha önce belirtildiği gibi sosyal sorumluluk kavramını oluşturan ve ifade eden dört boyut içerisinde ele alınmıştır. Bu boyutlar; Ekonomik Boyut, Ahlak Boyutu, Hukuk Boyutu ve Gönüllü Boyut şeklindedir.

Araştırmanın bağımlı değişkenleri ise daha önce belirtildiği gibi işletme performansını unsuru ifade edecek olan ve DÖK boyutunu oluşturan; Finansal Boyut, Öğrenme ve Gelişme Boyutu, İç Süreçler Boyutu ve Müşteri Boyutu şeklindedir.

Çalışma sonucu elde edilen verilerin normal dağılıma sahip olması durumunda Pearson korelasyon katsayısı, verilerin normal dağılmadığı durumda ise Spearman Rank korelasyon katsayısı tercih edilir. Bir korelasyon katsayısının yorumlanabilmesi için p anlamlılık değerinin 0.05 den daha küçük olması gerekir.

Korelasyon analizi sonucunda, doğrusal ilişki olup olmadığı ve varsa bu ilişkinin derecesi korelasyon katsayısı ile hesaplanır. Korelasyon katsayısı  $r$  sembolü ile gösterilir. Korelasyon katsayısının yorumlanması aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Akgül ve Çevik, 2003):

Korelasyon katsayılarının belirttiği olumlu ya da olumsuz ilişki değerleri aşağıdaki gibi ifade edilmektedir;

$r = 0$  ise, X ve Y değişkenleri arasında korelasyon yok,

$0,00 < r \leq 0,25$  ise çok zayıf pozitif korelasyon,

$0,26 \leq r \leq 0,49$  ise zayıf pozitif korelasyon,

$0,50 \leq r \leq 0,69$  ise orta dereceli pozitif korelasyon,

$0,70 \leq r \leq 0,89$  ise kuvvetli(yüksek) pozitif korelasyon,

$0,90 \leq r < 1$  ise çok kuvvetli(çok yüksek) pozitif korelasyon,

$r = 1$  ise, X ve Y değişkenleri arasında tam pozitif korelasyon var demektir.

Yapılan araştırmadan elde edilen verilere göre yapılan Korelasyon analizi sonrasında, aşağıda korelasyonları gösteren Tablo 13'deki korelasyon bulgularına ulaşılmıştır.

**Tablo 13.** Değişkenlerin(faktörler) Korelasyon Analizi Tablosu

Faktörler		1	2	3	4	5	6	7	8
Spearman's rho	<b>1.Ahlak</b>	** 1							
	<b>2.Ekonomik</b>	,338**	1						
	<b>3.Gönüllü</b>	,476**	,462**	1					
	<b>4.Hukuk</b>	,589**	,469**	,403**	1				
	<b>5.Öğrenme ve Gelişme</b>	,350**	,570**	,429**	,357**	1			
	<b>6.Finans</b>	,389**	,404**	,439**	,362**	,446**	1		
	<b>7.Müşteri</b>	,468**	,455**	,388**	,372**	,449**	,463**	1	
	<b>8. İç Süreçler</b>	,363**	,595**	,483**	,330**	,719**	,556**	,519**	1

\*\*  $p < 0,01$

Öncelikle araştırma değişkenlerinin kendi içlerindeki korelasyonları incelenmiş, daha sonra ise sosyal sorumluluk ve işletme performansı kavramlarına ait alt boyutların birbirleri ile korelasyonları incelenmiştir. Aşağıda sosyal sorumluluk kavramlarının alt boyutları olan ahlaki, gönüllük, ekonomik ve hukuki boyutların kendi içlerindeki korelasyonları incelenmektedir.

Sosyal sorumluluk kavramının alt boyutlarından **Ahlak Boyutu** ile **Ekonomik Boyut** arasındaki Spearman değeri ( $r = 0,338$ ) olduğundan, değişkenler arasında zayıf dereceli pozitif yönde bir korelasyon vardır. Elde edilen korelasyon değeri  $p < 0,01$  olduğundan **Ahlak Boyutu** ile **Ekonomik Boyut** arasındaki korelasyonun istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

Sosyal sorumluluk kavramının alt boyutlarından **Ahlak Boyutu** ile **Gönüllü Boyut** arasındaki Spearman değeri ( $r = 0,476$ ) olduğundan, değişkenler arasında zayıf dereceli pozitif yönde bir korelasyon vardır. Elde edilen korelasyon değeri  $p < 0,01$  olduğundan **Ahlak Boyutu** ile **Gönüllü Boyut** arasındaki korelasyonun istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

Sosyal sorumluluk kavramının alt boyutlarından **Ahlak Boyutu** ile **Hukuk Boyutu** arasındaki Spearman değeri ( $r = 0,589$ ) olduğundan, değişkenler arasında orta

dereceli pozitif yönde bir korelasyon vardır. Elde edilen korelasyon değeri  $p < 0,01$  olduğundan **Ahlak Boyutu** ile **Hukuk boyutu** arasındaki korelasyonun istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

Sosyal sorumluluk kavramının alt boyutlarından **Ekonomik Boyut** ile **Gönüllü Boyut** arasındaki Spearman değeri ( $r = 0,462$ ) olduğundan, değişkenler arasında zayıf dereceli pozitif yönde bir korelasyon vardır. Elde edilen korelasyon değeri  $p < 0,01$  olduğundan **Ekonomik Boyut** ile **Gönüllü boyut** arasındaki korelasyonun istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

Sosyal sorumluluk kavramının alt boyutlarından **Ekonomik Boyut** ile **Hukuk Boyutu** arasındaki Spearman değeri ( $r = 0,469$ ) olduğundan, değişkenler arasında zayıf dereceli pozitif yönde bir korelasyon vardır. Elde edilen korelasyon değeri  $p < 0,01$  olduğundan **Ekonomik Boyut** ile **Hukuk boyutu** arasındaki korelasyonun istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

Sosyal sorumluluk kavramının alt boyutlarından **Gönüllü Boyut** ile **Hukuk Boyutu** arasındaki Spearman değeri ( $r = 0,403$ ) olduğundan, değişkenler arasında zayıf dereceli pozitif yönde bir korelasyon vardır. Elde edilen korelasyon değeri  $p < 0,01$  olduğundan **Gönüllü Boyut** ile **Hukuk boyutu** arasındaki korelasyonun istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

Aşağıda işletme performansı kavramlarının alt boyutları olan öğrenme ve gelişme, müşteri, finans ve iç süreçler boyutlarının kendi içlerindeki korelasyonları incelenmektedir.

İşletme performansı kavramının alt boyutlarından **Öğrenme Boyutu** ile **Finans Boyutu** arasındaki Spearman değeri ( $r = 0,446$ ) olduğundan, değişkenler arasında zayıf dereceli pozitif yönde bir korelasyon vardır. Elde edilen korelasyon değeri  $p < 0,01$  olduğundan **Öğrenme ve Gelişme Boyutu** ile **Finans Boyutu** arasındaki korelasyonun istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

İşletme performansı kavramının alt boyutlarından **Öğrenme ve Gelişme Boyutu** ile **Müşteri Boyutu** arasındaki Spearman değeri ( $r = 0,449$ ) olduğundan, değişkenler arasında zayıf dereceli pozitif yönde bir korelasyon vardır. Elde edilen korelasyon değeri  $p < 0,01$  olduğundan **Öğrenme ve Gelişme Boyutu** ile **Müşteri Boyutu** arasındaki korelasyonun istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

İşletme performansı kavramının alt boyutlarından **Öğrenme ve Gelişme Boyutu** ile **İç Süreçler Boyutu** arasındaki Spearman değeri ( $r = 0,719$ ) olduğundan, değişkenler arasında kuvvetli(yüksek) dereceli pozitif yönde bir korelasyon vardır. Elde edilen korelasyon değeri  $p < 0,01$  olduğundan **Öğrenme ve Gelişme Boyutu** ile **İç Süreçler Boyutu** arasındaki korelasyonun istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

İşletme performansı kavramının alt boyutlarından **Finans Boyutu** ile **Müşteri Boyutu** arasındaki Spearman değeri ( $r = 0,463$ ) olduğundan, değişkenler arasında zayıf dereceli pozitif yönde bir korelasyon vardır. Elde edilen korelasyon değeri  $p < 0,01$  olduğundan **Finans Boyutu** ile **Müşteri Boyutu** arasındaki korelasyonun istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

İşletme performansı kavramının alt boyutlarından **Finans Boyutu** ile **İç Süreçler Boyutu** arasındaki Spearman değeri ( $r = 0,556$ ) olduğundan, değişkenler arasında orta dereceli pozitif yönde bir korelasyon vardır. Elde edilen korelasyon değeri  $p < 0,01$  olduğundan **Finans Boyutu** ile **İç Süreçler Boyutu** arasındaki korelasyonun istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

İşletme performansı kavramının alt boyutlarından **Müşteri Boyutu** ile **İç Süreçler Boyutu** arasındaki Spearman değeri ( $r = 0,519$ ) olduğundan, değişkenler arasında orta dereceli pozitif yönde bir korelasyon vardır. Elde edilen korelasyon değeri  $p < 0,01$  olduğundan **Müşteri Boyutu** ile **İç Süreçler Boyutu** arasındaki korelasyonun istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

Aşağıda sosyal sorumluluk kavramlarının alt boyutları olan ahlaki, gönüllük, ekonomik ve hukuki boyutlar ile işletme performansı kavramlarının alt boyutları olan öğrenme ve gelişme, müşteri, finansal ve iç süreçler boyutlarının kendi aralarındaki korelasyonları birlikte incelenmektedir.

Sosyal sorumluluk kavramının alt boyutlarından **Gönüllü Boyut** ile işletme performansı alt kavramlarından **Müşteri Boyutu** arasındaki Spearman değeri ( $r = 0,388$ ) olduğundan, değişkenler arasında zayıf dereceli pozitif yönde bir korelasyon vardır. Elde edilen korelasyon değeri  $p < 0,01$  olduğundan **Gönüllü Boyut** ile **Müşteri Boyutu** arasındaki korelasyonun istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Buna göre **H1<sub>a</sub> hipotezi** kabul edilmiştir.

Sosyal sorumluluk kavramının alt boyutlarından **Gönüllü Boyut** ile işletme performansı alt kavramlarından **Öğrenme ve Gelişme Boyutu** arasındaki Sperman değeri ( $r = 0,429$ ) olduğundan, değişkenler arasında zayıf dereceli pozitif yönde bir korelasyon vardır. Elde edilen korelasyon değeri  $p < 0,01$  olduğundan **Gönüllü Boyut** ile **Öğrenme ve Gelişme Boyutu** arasındaki korelasyonun istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Buna göre **H1<sub>b</sub> hipotezi** kabul edilmiştir.

Sosyal sorumluluk kavramının alt boyutlarından **Gönüllü Boyut** ile işletme performansı alt kavramlarından **İç Süreçler** arasındaki Sperman değeri ( $r = 0,483$ ) olduğundan, değişkenler arasında zayıf dereceli pozitif yönde bir korelasyon vardır. Elde edilen korelasyon değeri  $p < 0,01$  olduğundan **Gönüllü Boyut** ile **İç Süreçler** arasındaki korelasyonun istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Buna göre **H1<sub>c</sub> hipotezi** kabul edilmiştir.

Sosyal sorumluluk kavramının alt boyutlarından **Gönüllü Boyut** ile işletme performansı alt kavramlarından **Finans Boyutu** arasındaki Sperman değeri ( $r = 0,439$ ) olduğundan, değişkenler arasında zayıf dereceli pozitif yönde bir korelasyon vardır. Elde edilen korelasyon değeri  $p < 0,01$  olduğundan **Gönüllü Boyut** ile **Finans Boyutu** arasındaki korelasyonun istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Buna göre **H1<sub>a</sub> hipotezi** kabul edilmiştir.

Sosyal sorumluluk kavramının alt boyutlarından **Ahlak Boyutu** ile işletme performansı alt kavramlarından **Müşteri Boyutu** arasındaki Sperman değeri ( $r = 0,468$ ) olduğundan, değişkenler arasında zayıf dereceli pozitif yönde bir korelasyon vardır. Elde edilen korelasyon değeri  $p < 0,01$  olduğundan **Ahlak Boyutu** ile **Müşteri Boyutu** arasındaki korelasyonun istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Dolayısıyla **H2<sub>a</sub> hipotezi** kabul edilmiştir.

Sosyal sorumluluk kavramının alt boyutlarından **Ahlak Boyutu** ile işletme performansı alt kavramlarından **Öğrenme ve Gelişme Boyutu** arasındaki Sperman değeri ( $r = 0,350$ ) olduğundan, değişkenler arasında zayıf dereceli pozitif yönde bir korelasyon vardır. Elde edilen korelasyon değeri  $p < 0,01$  olduğundan **Ahlak Boyutu** ile **Öğrenme ve Gelişme Boyutu** arasındaki korelasyonun istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Dolayısıyla **H2<sub>b</sub> hipotezi** kabul edilmiştir.

Sosyal sorumluluk kavramının alt boyutlarından **Ahlak Boyutu** ile işletme

performansı alt kavramlarından **İç Süreçler Boyutu** arasındaki Sperman değeri ( $r = 0,363$ ) olduğundan, değişkenler arasında zayıf dereceli pozitif yönde bir korelasyon vardır. Elde edilen korelasyon değeri  $p < 0,01$  olduğundan **Ahlak Boyutu** ile **İç Süreçler Boyutu** arasındaki korelasyonun istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Dolayısıyla **H2c hipotezi** kabul edilmiştir.

Sosyal sorumluluk kavramının alt boyutlarından **Ahlak Boyutu** ile işletme performansı alt kavramlarından **Finans Boyutu** arasındaki Sperman değeri ( $r = 0,389$ ) olduğundan, değişkenler arasında zayıf dereceli pozitif yönde bir korelasyon vardır. Elde edilen korelasyon değeri  $p < 0,01$  olduğundan **Ahlak Boyutu** ile **Finans Boyutu** arasındaki korelasyonun istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Dolayısıyla **H2a hipotezi** kabul edilmiştir.

Sosyal sorumluluk kavramının alt boyutlarından **Hukuk Boyutu** ile işletme performansı alt kavramlarından **Müşteri Boyutu** arasındaki Sperman değeri ( $r = 0,372$ ) olduğundan, değişkenler arasında zayıf dereceli pozitif yönde bir korelasyon vardır. Elde edilen korelasyon değeri  $p < 0,01$  olduğundan **Hukuk Boyutu** ile **Müşteri Boyutu** arasındaki korelasyonun istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Dolayısıyla **H3a hipotezi** kabul edilmiştir.

Sosyal sorumluluk kavramının alt boyutlarından **Hukuk Boyutu** ile işletme performansı alt kavramlarından **Öğrenme ve Gelişme Boyutu** arasındaki Sperman değeri ( $r = 0,357$ ) olduğundan, değişkenler arasında zayıf dereceli pozitif yönde bir korelasyon vardır. Elde edilen korelasyon değeri  $p < 0,01$  olduğundan **Hukuki Boyut** ile **Öğrenme ve Gelişme Boyutu** arasındaki korelasyonun istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Dolayısıyla **H3b hipotezi** kabul edilmiştir.

Sosyal sorumluluk kavramının alt boyutlarından **Hukuk Boyutu** ile işletme performansı alt kavramlarından **İç Süreçler Boyutu** arasındaki Sperman değeri ( $r = 0,330$ ) olduğundan, değişkenler arasında zayıf dereceli pozitif yönde bir korelasyon vardır. Elde edilen korelasyon değeri  $p < 0,01$  olduğundan **Hukuk Boyutu** ile **İç Süreçler Boyutu** arasındaki korelasyonun istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Dolayısıyla **H3c hipotezi** kabul edilmiştir.

Sosyal sorumluluk kavramının alt boyutlarından **Hukuk Boyutu** ile işletme performansı alt kavramlarından **Finans Boyutu** arasındaki Sperman değeri ( $r =$

0,362) olduğundan, değişkenler arasında zayıf dereceli pozitif yönde bir korelasyon vardır. Elde edilen korelasyon değeri  $p < 0,01$  olduğundan **Hukuk Boyutu** ile **Finans Boyutu** arasındaki korelasyonun istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Dolayısıyla **H3a hipotezi** kabul edilmiştir.

Sosyal sorumluluk kavramının alt boyutlarından **Ekonomik Boyut** ile işletme performansı alt kavramlarından **Müşteri Boyutu** arasındaki Spearman değeri ( $r = 0,455$ ) olduğundan, değişkenler arasında zayıf dereceli pozitif yönde bir korelasyon vardır. Elde edilen korelasyon değeri  $p < 0,01$  olduğundan **Ekonomik Boyut** ile **Müşteri Boyutu** arasındaki korelasyonun istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Dolayısıyla **H4a hipotezi** kabul edilmiştir.

Sosyal sorumluluk kavramının alt boyutlarından **Ekonomik Boyut** ile işletme performansı alt kavramlarından **Öğrenme ve Gelişme Boyutu** arasındaki Spearman değeri ( $r = 0,570$ ) olduğundan, değişkenler arasında orta dereceli pozitif yönde bir korelasyon vardır. Elde edilen korelasyon değeri  $p < 0,01$  olduğundan **Ekonomik Boyut** ile **Öğrenme ve Gelişme Boyutu** arasındaki korelasyonun istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Dolayısıyla **H4b hipotezi** kabul edilmiştir.

Sosyal sorumluluk kavramının alt boyutlarından **Ekonomik Boyut** ile işletme performansı alt kavramlarından **İç Süreçler Boyutu** arasındaki Spearman değeri ( $r = 0,595$ ) olduğundan, değişkenler arasında orta dereceli pozitif yönde bir korelasyon vardır. Elde edilen korelasyon değeri  $p < 0,01$  olduğundan **Ekonomik Boyut** ile **İç Süreçler Boyutu** arasındaki korelasyonun istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Dolayısıyla **H4c hipotezi** kabul edilmiştir.

Sosyal sorumluluk kavramının alt boyutlarından **Ekonomik Boyut** ile işletme performansı alt kavramlarından **Finans Boyutu** arasındaki Spearman değeri ( $r = 0,404$ ) olduğundan, değişkenler arasında zayıf dereceli pozitif yönde bir korelasyon vardır. Elde edilen korelasyon değeri  $p < 0,01$  olduğundan **Ekonomik Boyut** ile **Finans Boyutu** arasındaki korelasyonun istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Dolayısıyla **H4a hipotezi** kabul edilmiştir.

Araştırma sonucunda, hipotezlerin kabul ve reddedilmesi durumları aşağıdaki Tablo 14'de gösterilmektedir.



**Tablo 14.** Hipotezlerin Kabul ve Reddedilmesi

<b>Hipotezlerin Kabul ve Reddedilmesi</b>		
<b>Hipotezler</b>	<b>KABUL</b>	<b>RED</b>
<b>H1</b> <sub>a,b,c,d</sub> : Sosyal sorumluluk alt boyutlarından <b>gönüllü boyut</b> ile işletme performansı alt boyutlarını oluşturan a) Müşteri, b) Öğrenme ve Gelişim, c) İç Süreçler, d) Finans boyutları arasında pozitif bir ilişki vardır.	×	
<b>H2</b> <sub>a,b,c,d</sub> : Sosyal sorumluluk alt boyutlarından <b>ahlak boyutu</b> ile işletme performansı alt boyutlarını oluşturan a) Müşteri, b) Öğrenme ve Gelişim, c) İç Süreçler, d) Finans boyutları arasında pozitif bir ilişki vardır.	×	
<b>H3</b> <sub>a,b,c,d</sub> : Sosyal sorumluluk alt boyutlarından <b>hukuk boyutu</b> ile işletme performansı alt boyutlarını oluşturan a) Müşteri, b) Öğrenme ve Gelişim, c) İç Süreçler, d) Finans boyutları arasında pozitif bir ilişki vardır.	×	
<b>H4</b> <sub>a,b,c,d</sub> : Sosyal sorumluluk alt boyutlarından <b>ekonomik boyut</b> ile işletme performansı alt boyutlarını oluşturan a) Müşteri, b) Öğrenme ve Gelişim, c) İç Süreçler, d) Finans boyutları arasında pozitif bir ilişki vardır.	×	

## BÖLÜM 5

### SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 5.1. Sonuçlar

Sosyal sorumluluk uygulamalarına yönelik algı ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Düzce ilindeki KOBİ yöneticileri arasında gerçekleştirilen bu araştırma sonucunda, ortaya konulan hipotezleri test etmeye yönelik yapılan korelasyon analizleri ile ortaya bir takım bulgular çıkarılmıştır. Elde edilen bulgular detaylı bir şekilde değerlendirilmiş, bulgular kısmında ortaya konulan değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik elde edilen sonuç ve öneriler ise aşağıda literatür kapsamını da ele alacak şekilde tartışılmıştır.

İlk olarak sosyal sorumluluk algısı boyutlarından **gönüllü boyut** ile işletme performansı boyutlarından **müşteri boyutu** arasında çıkan **r=0,388** korelasyonu ele alırsak pozitif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre toplumda ihtiyaç duyulan farklı alanlardaki (eğitim, sağlık, kültür, sanat vb.) faaliyetlere katılan veya bu gibi faaliyetleri destekleyen, toplumun sosyal sorunlarının çözümüne yönelik çaba gösteren, hayırsever kuruluşlara yardımda bulunan, çalışanlarına sosyal yaşamlarının kalitesini arttıracak (ulaşım, yemek, lojman, vb...) sosyal haklar sağlayan, çalışanlarının yeteneklerini geliştirmeleri için her türlü beşeri desteği veren ve kamu yararına yönelik projelere destek olarak tüm sosyal sorumluluk unsurlarını yerine getiren işletmelerin; işletme performansı olan müşteri boyutunca, çalışanların ekonomik çıkarlarının yanında sosyal haklarına yönelik faaliyetleri destekleyen ve çalışma koşullarının kalitesini geliştiren işletmelerin müşterilerin zihninde oluşan imajını güçlendirdiği, amaç olan gelişimini sağladığını, hizmet kalitesini yükseltip müşteri memnuniyetini artırdığı ve sadık müşterilere sahip olma potansiyelini geliştirdiğini belirtebiliriz. Karaismailoğlu(2006) yaptığı çalışmanın sonucunda, işletmelerin topluma sağlıklı, güzellikler içinde refah dolu fiziksel bir çevrede yaşama ve daha iyi iş imkanları sunma eylemlerini gerçekleştirerek sosyal sorumluluklarını yerine getiren işletmelerin, kaliteli mal ve hizmet üretmek, mutlu çalışanlarla çalışmak, müşteri memnuniyetini arttırmak ve sadakatini sağlamak gibi kazanımları elde ettiklerini dile getirerek burada yapılan çalışmaya benzer nitelikte

sonuçlara varmışlardır.

Sosyal sorumluluk algısı boyutlarından **gönüllü boyut** ile işletme performansı boyutlarından **öğrenme ve gelişme boyutu** arasında çıkan **r=0,429** korelasyonu ele alırsak pozitif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre toplumda ihtiyaç duyulan farklı alanlardaki (eğitim, sağlık, kültür, sanat vb.) faaliyetlere katılan veya bu gibi sosyal faaliyetleri destekleyen, toplumun sosyal sorunlarının çözümüne yönelik çaba gösteren, hayırsever kuruluşlara yardımda bulunan, çalışanlarına sosyal yaşamlarının kalitesini arttıracak (ulaşım, yemek, lojman, vb...) sosyal haklar sağlayan, çalışanlarının yeteneklerini geliştirmeleri için her türlü beşeri desteği veren ve kamu yararına yönelik projelere destek olarak tüm sosyal sorumluluk unsurlarını yerine getiren işletmelerin; işletme performansı boyutu olan öğrenme ve gelişme boyutunca, rakip analizleri gerçekleştirerek işletmenin çevresinin tepkisini ve tedarikçilerinin tepkilerini belirlediği, işletmelerin bu belirlemelere göre yeni yönetim yaklaşımları gerçekleştirerek toplam verimliliklerini (değerlendirme, maliyet, hedeflere ulaşma vb...) arttırdıklarını belirtebiliriz. Karaismailoğlu(2006) yaptığı çalışmanın sonucuda, işletmelerin toplumun değişken ve sürekli olan ihtiyaçlarına cevap verecek duyarlılıkta faaliyetlerini gerçekleştirmesi ile sosyal sorumluluklarını yerine getiren işletmelerin, yatırım kararından başlayarak ürünün tutundurulması aşamasına kadar her aşamada doğru ve tutarlı karar verilmesini, hedeflere ulaşılmasını sağlama gibi kazanımları elde ettiklerini dile getirerek burada yapılan çalışmaya benzer nitelikte sonuçlara varmışlardır.

Sosyal sorumluluk algısı boyutlarından **gönüllü boyut** ile işletme performansı boyutlarından **finans boyutu** arasında çıkan **r=0,439** korelasyonu ele alırsak pozitif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre toplumda ihtiyaç duyulan farklı alanlardaki (eğitim, sağlık, kültür, sanat vb.) faaliyetlere katılan veya bu gibi sosyal faaliyetleri destekleyen, toplumun sosyal sorunlarının çözümüne yönelik çaba gösteren, hayırsever kuruluşlara yardımda bulunan, çalışanlarına sosyal yaşamlarının kalitesini arttıracak (ulaşım, yemek, lojman, vb...) sosyal haklar sağlayan, çalışanlarının yeteneklerini geliştirmeleri için her türlü beşeri desteği veren ve kamu yararına yönelik projelere destek olarak tüm sosyal sorumluluk unsurlarını

yerine getiren işletmelerin; işletme performansı boyutu olan finans boyutunca işletmelerin, toplumda ve tüm iç-dış çevresinde kazanım sağladığı iyi imaj olgusundan dolayı satış hacminde artış gözlemlendiği, bu artış sonucu pazar payını etkileyerek genişlemenin yaşandığı görülmüş, genişleme peşinde maliyetlerin daha belirleyici olduğunun farkedilerek üstüne yoğunlaşıldığından dolayı düşürülmesinin sağlandığı görülmüştür. Ayrıca maliyet düşüklüğü işletmelerde karlılığın dahada önemsenmesini sağlayarak arttırılmasını sağlamış, bu artış da beraberinde yatırımların işletmeye geri dönüşünü sağladığını belirtebiliriz. Fettahoğlu(2013) yaptığı çalışmanın sonucuda, topluma katma değer oluşturmayan, toplumdan ayrı şekilde faaliyetlerini yürütmeye çalışan işletmelerin varlığını diri tutması düşünülmemektedir. Bu yüzden faaliyetlerini belirleyecek süreçlere tüm çıkar çevrelerini dahil eden işletmeler sosyal sorumluluklarını yerine getirmiş sayılarak, performanslarınca uzun vadede maliyetlerini azaltıp, verimliliğini ve kârlılığını arttırmış olacaklarını dile getirerek burada yapılan çalışmaya benzer nitelikte sonuçlara varmıştır.

Sosyal sorumluluk algısı boyutlarından **ahlaki boyut** ile işletme performansı boyutlarından **müşteri boyutu** arasında çıkan **r=0,468** korelasyonu ele alırsak pozitif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre ahlaki davranış olarak toplumda değer görececek örnek davranışlar yönünde olan, çevre odaklı yönetim anlayışını benimseyen işletmeler müşterileri olan toplumun en gözde odağı haline gelmektedirler. Bu yüzden faaliyetlerinden dolayı topluma olumsuz etkilerini takip eden, doğal çevreye ve tahribatına karşı titizlik içinde üretimini ya da hizmetini gerçekleştiren, insan sağlığı faktörünü dikkate alarak ürettiği ürünler ve yaptığı hizmetleri gerçekleştiren, müşterilerine gerek üretim ve hizmet öncesi gerek ise sonrası verdiği sözleri yerine getirmenin yanında aldatıcı bilgi ile reklam vermeyen, faaliyetleri konusunda toplumu dürüstçe bilgilendirip ve toplumu sosyal sorumluluk konusunda bilinçlendirmeye yönelik eğitici faaliyetler yönünde desteğini esirgemeyen işletmelerin; işletme performansı boyutu olan müşteri boyutunca, çalışanların ekonomik çıkarlarının yanında sosyal haklarına yönelik faaliyetleri destekleyen ve çalışma koşullarının kalitesini geliştiren işletmelerin müşterilerin zihninde oluşan imajını güçlendirdiği, amaç olan gelişimini sağladığını, hizmet kalitesini yükseltip müşteri memnuniyetini artırdığı ve sadık müşterilere sahip olma

potansiyelini geliştirdiğini belirtebiliriz. Özden(2011) yaptığı çalışmanın sonucuda, sosyal sorumluluk projelerine destek vererek, toplum sorunlarını çözücü şekilde faaliyetlerini sürdürerek sosyal sorumluluklarını yerine getiren işletmelerin insanlığa karşı görevlerini yerine getirdiklerini, bu yüzden manevi tatmini ön plana çıkarıp bunu müşterilerine sağladıklarını dile getirerek burada yapılan çalışmaya benzer nitelikte sonuçlara varmışlardır.

Sosyal sorumluluk algısı boyutlarından **ahlaki boyut** ile işletme performansı boyutlarından **öğrenme ve gelişme boyutu** arasında çıkan **r=0,350** korelasyonu ele alırsak pozitif yönlü ve anlamlı olduğu görölmektedir. Buna göre ahlaki davranış olarak toplumda değer görecek örnek davranışlar yönünde olan, evre odaklı yönetim anlayışını benimseyen işletmeler müşterileri olan toplumun en gözde odağı haline gelmektedirler. Bu yüzden faaliyetlerinden dolayı topluma olumsuz etkilerini takip eden, doğal çevreye ve tahribatına karşı titizlik içinde üretimini ya da hizmetini gerçekleştiren, insan sağlığı faktörünü dikkate alarak ürettiği ürünler ve yaptığı hizmetleri gerçekleştiren, müşterilerine gerek üretim ve hizmet öncesi gerek ise sonrası verdiği sözleri yerine getirmenin yanında aldatıcı bilgi ile reklam vermeyen, faaliyetleri konusunda toplumu dürüstçe bilgilendirip ve toplumu sosyal sorumluluk konusunda bilinçlendirmeye yönelik eğitici faaliyetler yönünde desteğini esirgemeyen işletmelerin; işletme performansı boyutu olan öğrenme ve gelişme boyutunca, rakip analizleri gerçekleştirerek işletmenin çevresinin tepkisini ve tedarikçilerinin tepkilerini belirlediği, işletmelerin bu belirlemelere göre yeni yönetim yaklaşımları gerçekleştirerek toplam verimliliklerini (değerlendirme, maliyet, hedeflere ulaşma vb...) arttırdıklarını belirtebiliriz. Doğan ve Karataş(2012) yaptığı çalışmanın sonucunu, sorumluluk duyarlılığına sahip, ahlaki anlayışın hakim olduğu örgütler, dürüstlüğü, adil olmayı, diğerlerinin hak ve hukukuna saygıyla yaklaşmayı, güven vermeyi ve güvenilir olmayı hedefleyerek öğrenme yönünden ahlaki ilkelerin önemli bir rehber olduğu, bunun verimlilik kalite ve yönetim yönünden fayda sağladığını dile getirerek burada yapılan çalışmaya benzer nitelikte sonuçlara varmışlardır.

Sosyal sorumluluk algısı boyutlarından **ahlaki boyut** ile işletme performansı boyutlarından **iç süreçler boyutu** arasında çıkan **r=0,363** korelasyonu ele alırsak

pozitif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre ahlaki davranış olarak toplumda değer görececek örnek davranışlar yönünde çevre odaklı olan yönetim anlayışını benimseyen işletmeler müşterileri olan toplumun en gözde odağı haline gelmektedirler. Bu yüzden faaliyetlerinden dolayı topluma olumsuz etkilerini takip eden, doğal çevreye ve tahribatına karşı titizlik içinde üretimini ya da hizmetini gerçekleştiren, insan sağlığı faktörünü dikkate alarak ürettiği ürünler ve yaptığı hizmetleri gerçekleştiren, müşterilerine gerek üretim ve hizmet öncesi gerek ise sonrası verdiği sözleri yerine getirmenin yanında aldatıcı bilgi ve reklam vermeyen, faaliyetleri konusunda toplumu dürüstçe bilgilendirip ve toplumu sosyal sorumluluk konusunda bilinçlendirmeye yönelik eğitici faaliyetler yönünde desteğini esirgemeyen işletmelerin; işletme performansı boyutu olan iç süreçler boyutunca, çalışanlarının işletmede alınacak kararlara katılma imkanı vererek ve düşüncelerine değer verilmesini sağlayarak çalışanlarının fiziksel çalışma koşullarının önemsenmesi ile çalışanlarının hatalarının tekrarının gerçekleşmemesi için denetim altında tutulmasını sağladığı, çalışanlarının motivasyonunu arttırdığını belirtebiliriz. Ateşoğlu ve Türker(2010) yaptığı çalışmanın sonucuda, toplumun oluşan problemlerine karşı duyarsız bir tavır sergileyen işletmelerin kendi çalışanlarının problemlerinde duyarsız bir tavır sergileyeceğini ve çalışanlarının hayat kalitesini arttırıcı bir yaklaşım içine girmemiş olacaklarını ortaya koymuşlardır. Bu yüzden özellikle emek yoğun bir sektör için sosyal sorumluluklarını yerine getiren işletmelerin, çalışanların ve müşterilerinin tatmininin sağlanmasında vazgeçilmez bir ön koşul olduğunu dile getirerek burada yapılan çalışmaya benzer nitelikte sonuçlara varmışlardır.

Sosyal sorumluluk algısı boyutlarından **ahlaki boyut** ile işletme performansı boyutlarından **finans boyutu** arasında çıkan **r=0,389** korelasyonu ele alırsak pozitif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre ahlaki davranış olarak toplumda değer görececek örnek davranışlar yönünde olan, çevre odaklı yönetim anlayışını benimseyen işletmeler müşterileri olan toplumun en gözde odağı haline gelmektedirler. Bu yüzden faaliyetlerinden dolayı topluma olumsuz etkilerini takip eden, doğal çevreye ve tahribatına karşı titizlik içinde üretimini ya da hizmetini gerçekleştiren, insan sağlığı faktörünü dikkate alarak ürettiği ürünler ve yaptığı hizmetleri gerçekleştiren, müşterilerine gerek üretim ve hizmet öncesi gerek ise

sonrası verdiği sözleri yerine getirmenin yanında aldatıcı bilgi ile reklam vermeyen, faaliyetleri konusunda toplumu dürüstçe bilgilendirip ve toplumu sosyal sorumluluk konusunda bilinçlendirmeye yönelik eğitici faaliyetler yönünde desteğini esirgemeyen işletmelerin; işletme performansı boyutu olan finansal boyutca, toplumda ve tüm iç-dış çevresinde kazanım sağladığı iyi imaj olgusundan dolayı satış hacminde artış gözlemlendiği, bu artış sonucu pazar payını etkileyerek genişlemenin yaşandığı görülmüş, genişleme peşinde maliyetlerin daha belirleyici olduğunun farkedilerek üstüne yoğunlaşıldığından dolayı düşürülmesinin sağlandığı görülmüştür. Ayrıca maliyet düşüklüğü işletmelerde kârlılığın dahada önemsenmesini sağlayarak arttırılmasını sağlamış, bu artış da beraberinde yatırımların işletmeye geri dönüşünü sağladığını belirtebiliriz. Top ve Öner(2008) yaptığı çalışmanın sonucuda, yasal ve ahlaki unsurlar içinde faaliyetlerini sürdürerek sosyal sorumluluklarını yerine getiren işletmelerin, uzun vadede şirket imajı ve kârında artış sağlayacaklarını dile getirerek burada yapılan çalışmaya benzer nitelikte sonuçlara varmışlardır.

Sosyal sorumluluk algısı boyutlarından **hukuki boyut** ile işletme performansı boyutlarından **müşteri boyutu** arasında çıkan **r=0,372** korelasyonu ele alırsak pozitif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre hukuki kurallar çerçevesine göre kanun koyucu tarafından kurulumuna izin verilmesi sağlanmış işletmelerin, bu kurallara göre işletmelerin toplum tarafından sosyal sorumluluk anlayışı içinde hareket etmeleri istenmektedir. Bundan dolayı doğal çevrenin korunmasına yönelik yasalara uyarak tüm üretim ve hizmet faaliyetlerini yasal standartlarla gerçekleştiren, sektöründe (yasa, yönetmelik, tüzük...) ve kendi iç yapısına ait (vergi, sosyal sigorta, iş güvenliği...) yükümlülükleri yerine getiren, çalışmalarına ilişkin yasal zorunluluklar, sosyal güvenlik ve sosyal haklar yönünde düzenlemelere uyarak onlara iş güvencesi sağlama sorumluluğu taşıdığını göstererek sosyal sorumluluk bilinci içerisinde hareket etmiş olan işletmelerin; işletme performansı boyutu olan müşteri boyutunca, çalışanların “ekonomik çıkarlarının yanında sosyal haklarına yönelik faaliyetleri destekleyen ve çalışma koşullarının kalitesini geliştiren işletmelerin müşterilerin zihninde oluşan imajını güçlendirdiği, amaç olan gelişimini sağladığını, hizmet kalitesini yükseltip müşteri memnuniyetini artırdığı ve sadık müşterilere sahip olma potansiyelini geliştirdiğini belirtebiliriz. Yılmaz(2006) yaptığı

çalışmanın sonucuda, karını çoğaltan ve hukuki sorumluluklarını yerine getiren işletmelerin topluma karşı sorumluluğunda yerine getirdiğini, toplum olan müşterilerinin ihtiyaçlarına karşılık verdiğini dile getirerek burada yapılan çalışmaya benzer nitelikte sonuçlara varmışlardır.

Sosyal sorumluluk algısı boyutlarından **hukuki boyut** ile işletme performansı boyutlarından **öğrenme ve gelişme boyutu** arasında çıkan  $r=0,357$  korelasyonu ele alırsak pozitif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre hukuki kurallar çerçevesine göre kanun koyucu tarafından kurulumuna izin verilmesi sağlanmış işletmelerin, bu kurallara göre toplum tarafından sosyal sorumluluk anlayışı içinde uyulması istenmektedir. Bundan dolayı doğal çevrenin korunmasına yönelik yasalara uyarak tüm üretim ve hizmet faaliyetlerini yasal standartlarla gerçekleştiren, sektöründe (yasa, yönetmelik, tüzük...) ve kendi iç yapısına ait (vergi, sosyal sigorta, iş güvenliği...) yükümlülükleri yerine getiren, çalışmalarına ilişkin yasal zorunluluklar, sosyal güvenlik ve sosyal haklar yönünde düzenlemelere uyarak onlara iş güvencesi sağlama sorumluluğu taşıdığını göstererek sosyal sorumluluk bilinci içerisinde hareket etmiş olan işletmelerin; işletme performansı boyutu olan öğrenme ve gelişme boyutunca, rakip analizleri gerçekleştirerek işletmenin çevresinin tepkisini ve tedarikçilerinin tepkilerini belirlediği, işletmelerin bu belirlemelere göre yeni yönetim yaklaşımları gerçekleştirerek toplam verimliliklerini (değerlendirme, maliyet, hedeflere ulaşma vb...) arttırdıklarını belirtebiliriz. Alpaslan(2012) yaptığı çalışmanın sonucunu, işletmenin hukuki, tüm toplumu ilgilendiren ahlaki kuralları yerine getirdiğinde, çalışanlar ve firmalar yönünden ele alındığında verimlilik, yeni yönetim yaklaşımları ve strateji yönünden güçlerini arttıracaklarını dile getirerek burada yapılan çalışmaya benzer nitelikte sonuçlara varmışlardır.

Sosyal sorumluluk algısı boyutlarından **hukuki boyut** ile işletme performansı boyutlarından **iç süreçler boyutu** arasında çıkan  $r=0,330$  korelasyonu ele alırsak pozitif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre hukuki kurallar çerçevesine göre kanun koyucu tarafından kurulumuna izin verilmesi sağlanmış işletmelerin, bu kurallara göre toplum tarafından sosyal sorumluluk anlayışı içinde uyulması istenmektedir. Bundan dolayı doğal çevrenin korunmasına yönelik yasalara



uyarak tüm üretim ve hizmet faaliyetlerini yasal standartlarla gerçekleştiren, sektöründe (yasa, yönetmelik, tüzük...) ve kendi iç yapısına ait (vergi, sosyal sigorta, iş güvenliği...) yükümlülükleri yerine getiren, çalışmalarına ilişkin yasal zorunluluklar, sosyal güvenlik ve sosyal haklar yönünde düzenlemelere uyarak onlara iş güvencesi sağlama sorumluluğu taşıdığını göstererek sosyal sorumluluk bilinci içerisinde hareket etmiş olan işletmelerin; işletme performansı boyutu olan iç süreçler boyutunca, çalışanlarının işletmede alınacak kararlara katılma imkanı vererek ve düşüncelerine değer verilmesini sağlayarak, çalışanlarının fiziksel çalışma koşullarının önemsenmesi ile çalışanlarının hatalarının tekrarının gerçekleşmemesi için denetim altında tutulmasını sağladığı ve çalışanlarının motivasyonunu arttırdığını belirtebiliriz. Şimşek(2010) yaptığı çalışmanın sonucunda, çalışma saatlerine kanunun emrettiği şekilde uyan, çalışanlara özlük haklarını sunan, kanuni çalışan hakları çerçevesinde hareket eden işletmelerin, çalışanlara karşı sorumlu vatandaşlık bilincini yansıttığından dolayı çalışanlarının motivasyonunda ve işletmeye bağlılığında, yararı arttıracığını dile getirerek burada yapılan çalışmaya benzer nitelikte sonuçlara varmışlardır.

Sosyal sorumluluk algısı boyutlarından **hukuki boyut** ile işletme performansı boyutlarından **finans boyutu** arasında çıkan **r=0,362** korelasyonu ele alırsak pozitif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre hukuki kurallar çerçevesine göre kanun koyucu tarafından kurulumuna izin verilmesi sağlanmış işletmelerin, bu kurallara göre toplum tarafından sosyal sorumluluk anlayışı içinde uyulması istenmektedir. Bundan dolayı doğal çevrenin korunmasına yönelik yasalara uyarak tüm üretim ve hizmet faaliyetlerini yasal standartlarla gerçekleştiren, sektöründe (yasa, yönetmelik, tüzük...) ve kendi iç yapısına ait (vergi, sosyal sigorta, iş güvenliği...) yükümlülükleri yerine getiren, çalışmalarına ilişkin yasal zorunluluklar, sosyal güvenlik ve sosyal haklar yönünde düzenlemelere uyarak onlara iş güvencesi sağlama sorumluluğu taşıdığını göstererek sosyal sorumluluk bilinci içerisinde hareket etmiş olan işletmelerin; işletme performansı boyutu olan finans boyutunca işletmelerin, toplumda ve tüm iç-dış çevresinde kazanım sağladığı iyi imaj olgusundan dolayı satış hacminde artış gözlemlendiği, bu artış sonucu pazar payını etkileyerek genişlemenin yaşandığı görülmüş, genişleme peşinde maliyetlerin daha belirleyici olduğunun farkedilerek üstüne yoğunlaşıldığından dolayı düşürülmesini

sağlandıkları görülmüştür. Ayrıca maliyet düşüklüğü işletmelerde kârlılığın dahada önemsenmesini sağlayarak arttırılmasını sağlamış, bu artış da beraberinde yatırımların işletmeye geri dönüşünü sağladığını belirtebiliriz. Top ve Öner(2008) yaptığı çalışmanın sonucuda, yasal unsurlar içinde faaliyetlerini sürdürerek ve bu unsurların yaptırım olarak yerine getirilmesi sonucunda sosyal sorumluluklarını yerine getirmiş kabul edilen işletmelerin, uzun vadede şirket imajı ve kârında artış sağlayacaklarını dile getirerek burada yapılan çalışmaya benzer nitelikte sonuçlara varmışlardır.

Sosyal sorumluluk algısı boyutlarından **ekonomik boyut** ile işletme performansı boyutlarından **müşteri boyutu** arasında çıkan **r=0,455** korelasyonu ele alırsak pozitif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre sosyal projelere verilen destekle uzun vadede ekonomik başarı sağlayan ve bunun sürekliliğini gerçekleştiren, uzun vadeli yatırım projeleri oluşturan ve bu projelerin sayesinde topluma yararlı olacak şekilde istihdam ile ülke ekonomisine katkı sağlayan, üretimlerini daha fazla bilinç içinde gerçekleştirerek tükenmekte olan ülkesel kıt kaynaklara karşılık gelen alternatif kaynaklar geliştiren ve bu sayede enerji tüketimlerinin israfını minimum seviyelere çekerek ekonomik sorumluluk içinde davranış sergileyen işletmelerin; işletme performansı boyutu olan müşteri boyutunca, çalışanların ekonomik çıkarlarının yanında sosyal haklarına yönelik faaliyetleri destekleyen ve çalışma koşullarının kalitesini geliştiren işletmelerin müşterilerin zihninde oluşan imajını güçlendirdiği, amaç olan gelişimini sağladığını, hizmet kalitesini yükseltip müşteri memnuniyetini artırdığı ve sadık müşterilere sahip olma potansiyelini geliştirdiğini belirtebiliriz. Bakırtaş(2005) yaptığı çalışmanın sonucunu ekonomik ve müşteri yönünden ele alarak, müşterilerine iyi davranan çalışanlarını müşterilerden gelen olumlu övgüler neticesinde prim, ikramiye ve ödüllendirmeler de bulunarak, onları motivasyon yönünden güçlendirmekte buda müşteriye çalışan tarafından kalite ile memnuniyet şeklinde yansıtılarak onların işletmeye bağlılığının sağlandığını dile getirerek burada yapılan çalışmaya benzer nitelikte sonuçlara varmışlardır.

Sosyal sorumluluk algısı boyutlarından **ekonomik boyut** ile işletme performansı boyutlarından **öğrenme ve gelişme boyutu** arasında çıkan **r=0,570**

korelasyonu ele alırsak pozitif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre sosyal projelere verilen destekle uzun vadede ekonomik başarı sağlayan ve bunun sürekliliğini gerçekleştiren, uzun vadeli yatırım projeleri oluşturan ve bu projelerin sayesinde topluma yararlı olacak şekilde istihdam ile ülke ekonomisine katkı sağlayan, üretimlerini daha fazla bilinç içinde gerçekleştirerek tükenmekte olan ülkesel kıt kaynaklara karşılık gelen alternatif kaynaklar geliştiren ve bu sayede enerji tüketimlerinin israfını minimum seviyelere çekerek ekonomik sorumluluk içinde davranış sergileyen işletmelerin; işletme performansı boyutu olan öğrenme ve gelişme boyutunca, rakip analizleri gerçekleştirerek işletmenin çevresinin tepkisini ve tedarikçilerinin tepkilerini belirlediği, işletmelerin bu belirlemelere göre yeni yönetim yaklaşımları gerçekleştirerek toplam verimliliklerini (değerlendirme, maliyet, hedeflere ulaşma vb...) arttırdıklarını belirtebiliriz. Pelit ve diğ.,(2009) otel işletmelerine özgü yaptığı çalışmanın sonucuda, işletmelerin kendilerini en fazla sorumlu gördükleri grubun hissedarları olduğunu ve ortaklarına iyi görünmeye çalıştıklarını, bundan dolayı da çalışanlarına karşı sorumluluklarının yüksek olması performans açısından işletme verimliliğini önemli derecede etkilemesinin kaçınılmaz bir durum olduğunu dile getirerek burada yapılan çalışmaya benzer nitelikte sonuçlara varmışlardır.

Sosyal sorumluluk algısı boyutlarından **ekonomik boyut** ile işletme performansı boyutlarından **iç süreçler boyutu** arasında çıkan **r=0,595** korelasyonu ele alırsak pozitif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre sosyal projelere verilen destekle uzun vadede ekonomik başarı sağlayan ve bunun sürekliliğini gerçekleştiren, uzun vadeli yatırım projeleri oluşturan ve bu projelerin sayesinde topluma yararlı olacak şekilde istihdam ile ülke ekonomisine katkı sağlayan, üretimlerini daha fazla bilinç içinde gerçekleştirerek tükenmekte olan ülkesel kıt kaynaklara karşılık gelen alternatif kaynaklar geliştiren ve bu sayede enerji tüketimlerinin israfını minimum seviyelere çekerek ekonomik sorumluluk içinde davranış sergileyen işletmelerin; işletme performansı boyutu olan iç süreçler boyutunca, çalışanlarının işletmede alınacak kararlara katılma imkanı vererek ve düşüncelerine değer verilmesini sağlayarak, çalışanlarının fiziksel çalışma koşullarının önemsenmesi ile çalışanlarının hatalarının tekrarının gerçekleşmemesi için denetim altında tutulmasını sağladığı ve çalışanlarının motivasyonunu

arttırdığını belirtebiliriz. Özgün(2009) yaptığı çalışmanın sonucuda, etik lurallar içinde hareket ederek kaynaklarını etkin şekilde kullanan bunun sonucunda uzun dönemde karlılık ile toplumun tüm kesimlerine yarar sağlayarak ekonomik yönden sosyal sorumluluklarını yerine getirmiş kabul edilen işletmelerin, oluşturduğu adaletli ortam çalışanların bilincinin gelişmesine etki ederek onlara toplumsal ve kurumsal önemli yarar sağlayacağını dile getirerek burada yapılan çalışmaya benzer nitelikte sonuçlara varmışlardır.

Sosyal sorumluluk algısı boyutlarından **ekonomik boyut** ile işletme performansı boyutlarından **finans boyut** arasında çıkan **r=0,404** korelasyonu ele alırsak pozitif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre sosyal projelere verilen destekle uzun vadede ekonomik başarı sağlayan ve bunun sürekliliğini gerçekleştiren, uzun vadeli yatırım projeleri oluşturan ve bu projelerin sayesinde topluma yararlı olacak şekilde istihdam ile ülke ekonomisine katkı sağlayan, üretimlerini daha fazla bilinç içinde gerçekleştirerek tükenmekte olan ülkesel kıt kaynaklara karşılık gelen alternatif kaynaklar geliştiren ve bu sayede enerji tüketimlerinin israfını minimum seviyelere çekerek ekonomik sorumluluk içinde davranış sergileyen işletmelerin; işletme performansı boyutu olan finans boyutca, toplumda ve tüm iç-dış çevresinde kazanım sağladığı iyi imaj olgusundan dolayı satış hacminde artış gözlemlendiği, bu artış sonucu pazar payını etkileyerek genişlemenin yaşandığı görülmüş, genişleme peşinde maliyetlerin daha belirleyici olduğunun farkedilerek üstüne yoğunlaşıldığından dolayı düşürülmesinin sağlandığı görülmüştür. Ayrıca maliyet düşüklüğü işletmelerde kârlılığın dahada önemsenmesini sağlayarak arttırılmasını sağlamış, bu artış da beraberinde yatırımların işletmeye geri dönüşünü sağladığını belirtebiliriz. Şimşek(2010) yaptığı çalışmanın sonucunu ekonomik ve finansal yönde ele alarak, işletmenin rasyonel şekilde kârı arttırıcı olan kararlar ahlaki, çalışanlar ve fırsatlar yönünden ele alındığında uzun dönemlerde işletmenin karlılığını ve verimliliğini arttıracağını dile getirerek burada yapılan çalışmaya benzer nitelikte sonuçlara varmışlardır.

Bu araştırmanın amaçları dikkate alındığında ulaşılan temel sonuçlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir;

Sonuç olarak genel bir değerlendirme yaptığımızda, sosyal sorumluluk algısı

ile işletme performansı arasında bir ilişki söz konusu olmaktadır. Yani sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştiren, bu uygulamalara sıcak bakan ve bu kavramın bilincine vararak yapılması gereken bir ödev gibi gören işletmelerin performanslarının da buna göre doğru orantılı şekilde artacağı düşünülmektedir. İşletmeler sosyal sorumluluğa ve sosyal sorumluluk projelerine gereken özeni gösteriyorlar, aynı zamanda kendi sorumluluklarını yerine getiriyorlarsa bu işletmenin itibarı, toplum ve çalışanları gözündeki kişiliğine yansiyarak tüm faaliyetlerini ilgilendiren yapısal durumlarını olumlu şekilde yükselteceği ve bununla birlikte performanslarında da artış göstermeleri kaçınılmaz bir durum olacaktır. Bunun sonucunda da işletmenin iç ve dış çevresini oluşturan ayrıca bu kavramların bilincinde olan akıllı tüketiciler tarafından, bu işletmelerin olumlu yönden tercih edilebilirliği artış gösterecektir diyebiliriz. Ayrıca, başarılı bir performans değerlemesi için işletme yöneticilerinin sosyal sorumluluk uygulamalarını ciddiye almaları ve bu yöndeki yatırımlarını arttırmaları gerektiğinin sonucuna ulaşılmıştır.

Bbir diğer değerlendirme de Düzce'deki KOBİ yöneticilerini sosyal sorumluluk algısına bakış açıları yönünden ele aldığımızda, kendilerinin bakış açılarına göre ilk olarak en önemli unsurun hukuki boyut olduğu tespit edilmiştir. Buna göre yöneticilerin, sosyal sorumluluk denince ilk akıllarına gelen hukuki yönden yapılması zorunlu olan kurallar ve bunların yapılmaması sonucunda ortaya çıkan külfet olarak gördükleri cezai yaptırımlar neden gösterilebilir. Burada asıl amaç yöneticilerin düzeni sağlamakla yükümlü olan devlet ve çevresiyle olumsuzluk yaşamamak, oluşabilecek aksaklıklar nedeni ile gelecek ve şimdiki zamanlarında fırsat olarak değerlendirebileceği imkanlardan yoksun kalmamak istemeleri gösterilebilir. Hukuki unsurdan sonra sırasına göre yöneticilere cazip gelen ekonomik, ahlak ve en son gönüllü yönden sorumluluk gelmektedir. Fakat unutulmaması gereken önemli nokta ise yöneticilerin sosyal sorumluluğa bakış açıları ile yapılacak çalışmaların tek bir kuralı yada bazı boyutları, önem derecelerine göre düşünerek çalışmaların yerine getirilmemesi gerektiğidir. İşletmelerin toplumun bir parçası olduğunu düşünerek, bir bütün halinde sosyal sorumluluğun tüm boyutlarını ele alarak ve kendi performanslarını gözeterik faaliyetlerini gerçekleştirme çabası içine girmelerinin uzun vadede yararlarına olacağını, bu doğrultuda hareket ettiklerinde zarar değil, kendilerine ve çevrelerine yarar sağlayacakları görülmüştür.

Aynı zamanda performans boyutları açısından bir değerlendirme yaparsak, yöneticiler tarafından en önemli görülen müşteri boyutu olmuştur. Müşteri boyutunun en önemli unsur olarak görünmesinin nedenini de, işletmelerin müşteri odaklı çalıştıklarını, pazar payını müşterilere göre belirleyerek rekabet edebilme güçlerini, performanslarını ve tüm faaliyetlerini bu odak yönünden değerlendirmeye aldıklarını söyleyebiliriz. Burada asıl önemli olan nokta ise, müşteri boyutundan sonra sırasına göre yöneticiler tarafından önemli görülen öğrenme ve gelişme, iç süreçler ve finans boyutunun da müşteri boyutu kadar aynı derecede değerli görülmediğinde, işletmenin varlığının ileriki zamanlara taşınamayacağı ve bu dört boyutun işletmeler için birlikte hayati öneme sahip olduğunu söyleyebiliriz. Sosyal sorumluluk ve işletme performansı kavramları ile bu kavramları oluşturan sekiz boyutun işletmeler için önemli olduğu ve boyutların kendileri için önem dereceleri değişsede işletmelerin, sekiz boyutu faaliyetleri için kullandıkları sonucuna varılmıştır.

Araştırmada, sosyal sorumluluk boyutlarını önem dereceleri açısından değerlendirdiğimizde ise gönüllü sorumluluğun en son sırada yöneticilere tercih edilme yönünden cazip gelmesi, yöneticilerin bu durumu yerine getirmeyi ilk bakışta işletmenin kârını azaltan bir maliyet olarak görmelerinden kaynaklı olduğunu söyleyebiliriz. Fakat bu maliyetlerin sonradan işletmeye sosyal yönden iyi bir imaj, uzun vadeli toplumsal kabul ve olumsuz ön yargılardan uzak kalma gibi yararlar sağlarken; performans yönünden de işletmeye kayıp değil yarar getireceğinden yola çıkarak, verimlilikte artış, stratejilere uygun yönetim anlayışı, müşteri pazar payı artışı, uzun dönemde kârlılık gibi başlıca yarar sağlayacak unsurları işletmeye kazandırabileceğini belirtebiliriz.

Sosyal sorumluluk ve işletme performansı alanında ülkemizde çalışmalar bulunmakta fakat bu çalışma KOBİ niteliğindeki işletmelerde sosyal sorumluluk ve işletme performansı konusunda yapılan önemli bir çalışmadır. Çalışmanın sonucunda ulaşılan sonuçlar kapsamında bazı önerilerde bulunabiliriz. Çalışmanın önerileri aşağıda sunulmuştur.

## 5.2. Öneriler

Sosyal sorumluluk kavramı hakkında bilgi sahibi olan işletme yöneticileri ve tüketiciler ekonomik, hukuki, ahlaki ve gönüllü sorumluluklara önem vermekte, kendileri dahil diğer işletmelerden bu sorumlulukların yerine getirilmesini beklemektedirler. Bu yüzden işletmeler, tüketicilerin ve aynı toplumda yaşamını sürdüren işletmelerin bu beklentilerine cevap verebilmek, toplum tarafından tercih edilebilmek için sosyal sorumluluklarını yerine getirmeli, sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirerek sosyal sorumlu bir işletme izlenimi oluşturmalı ve bunun yeterliliğini belirlemek için de performanslarını ölçmelidirler. İşletmeler faaliyetlerini bu beklentiler doğrultusunda gerçekleştirirse, tüketicilerinin memnun edilmesinde ve bu memnuniyetin kendisine performans başarısı olarak geri dönmesinde önemli adım atmış olabilirler.

Sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştiren, mevcut sosyal sorumluluk projelerini destekleyerek yürüten ve bunlara saygı duyan işletmeleri toplum, diğer rakip işletmelere göre daha çok tercih etmektedir. Bu yüzden işletmeler sosyal sorumluluk projelerini ilk olarak toplum için uygulamalıdır. Bu uygulamalar sonucu gelen olumlu tepkiler, işletmelerin performansında bir artış oluşturacağından dolayı da sonrasında bu sorumlulukları kendilerine yarar sağlamak, sürekliliklerini devam ettirmek ve rekabet edebilmek için uygulamalıdır.

Toplumun oluşan problemlerine duyarsız davranan işletmeler, hem toplumunda bir ferdi olan hem de faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için kendisine önemli bir kaynak görülen çalışanlarının da problemlerine duyarsız kalmış sayılmaktadırlar. Bu duyarsızlık durumu da işletmelerin performansını etkileyecek bir sorun haline geldiğinden işletmeler, sosyal sorumluluk ve işletme performansı kavramlarını, kendileri için önemlilik arz eden bir unsur olduğunun devamlı bilincinde olmalıdırlar.

Sosyal sorumluluk ve işletme performansı kavralarının işletmeler için giderek önemli hale gelmesinin nedeni, tüketicilerin talepleri ile birlikte çevreleri için olması gerekenlerin neler olduğunun bilincine varmaları durumudur. Bu yüzden sosyal sorumluluk boyutlarına bir bütün içinde uyulması ve toplumsal sorunların

çözülmesinde aktif rol oynanması yönünden işletmelerin tüketicileri olumlu yönden etkilemeleri, sosyal sorumluluk çalışmalarına önem vererek bunları geliştirmeleri gerekmektedir. İşletme performansı açısından da iyi seviyede olan işletmeler daima kendilerinde güç unsurunu barındırdıklarından dolayı tüketicilere bu güç ile cazip gelebilmektedir. Güç unsurunu elde tutmak için işletmeler sosyal sorumluluk anlayışı içinde hareket ederek, engellere takılmadan performans ve performansı oluşturan boyutlara önem vermeli, bunların gelişmesini sağlamalıdır.

KOBİ niteliğindeki işletmelerin ihtiyaç duydukları bilgileri elde etmek için, diğer üretim ve hizmet işletmeleri ile daima karşılıklı ilişki içerisinde bulunmaları gereklidir. Bu nedenle yöneticilerin bu konularda daha duyarlı davranmaları, kendi yararları için daha sağlıklı olabilir. KOBİ niteliğindeki işletmelerin yöneticileri, sosyal sorumluluk ve işletme performansı çalışmaları için kendi yapılarına uygun, uygulama ve değerlendirme modellerini kullanmalıdırlar. KOBİ yöneticilerinin işletmede uygulanacak sosyal sorumluluk ve işletme performansı uygulamalarının, bir seferlik değil sürekli şekilde uygulanması gerekliliğinin bilincinde olmalıdırlar.

Sosyal sorumluluk amacıyla yapılacak projelere, işletmeler olarak katkı sağlanmalı ve bu katkı sadece işletme yöneticilerinden beklenilmemelidir. Yöneticiler kendilerinin yanında, sosyal sorumluluk bilincini devlet kurumları ve toplumu oluşturan bireylere de vermelidir. İşletmeler, sosyal sorumluluğu kısa vadeli bir proje olarak değerlendirmemeli, başladıkları projeleri uzun vadeli ve sürekli olacak biçimde geliştirmelidirler. Sosyal sorumluluk projeleri ve işletme performansı denetimleri, işletme kültürü olarak benimsenmelidir.

Sosyal sorumluluk ve işletme performansı uygulamalarında kullanılan boyutların, KOBİ niteliğindeki işletmeye sağlamış olduğu katkılar ile bunları uygularken karşılaşılan sorunların belirlenmesi ve gösterilmesi, kendileri için yararlı olabilir. Ayrıca KOBİ niteliğindeki işletmelerde, sosyal sorumluluk projeleri ve işletme performansı ölçümleri gerçekleştiren işletmelerle, gerçekleştirmeyen işletmelerin karşılaştırılması yapılmalıdır. KOBİ niteliğindeki işletmelerin, sosyal sorumluluk projelerine ve işletme performansı değerlendirmelerine, ne kadar kaynak ve zaman ayırdıklarının objektif biçimde gösterilmesi, tüm toplum tarafından ve diğer işletmeler tarafından genel yargılar için gereklidir.



Bu Araştırma Düzce'deki KOBİ'ler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu sebeple aynı araştırmanın büyük(250'den fazla çalışan) işletmeler üzerinde gerçekleştirilmesi önerilmektedir. Ayrıca araştırmada sosyal sorumluluk algısını ölçerken Carroll'ün boyutları, işletme performansını ölçerken de DÖK boyutları kullanıldığından diğer araştırmalarda, bu boyutlardan farklı sosyal sorumluluk ve işletme performansı boyutları kullanılması önerilmektedir.



## KAYNAKÇA

Acar, M. (2003). Tarımsal İşletmelerde Finansal Performans Analizi. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 20, 21-37.

Ağca, V. (2005). İç Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri: Denizli Tekstil Sektöründeki Firmalarda Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Afyon.

Ağca, V. ve Tunçer E. (2006). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması. **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 1,173-193.

Akal, Z. (2003). **Performans Kavramları ve Performans Yönetimi**. Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara.

Akal, Z. (2000). **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri**. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.

Akgemici, S., Şimşek, M., Çelik, T. ve Çelik, A. (2003). **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. Adım Matbaacılık, Konya.

Akgül A., ve Çevik O. (2003). **İstatistiksel Analiz Teknikleri**. Emek Ofset, Ankara

Akgül, E. (2004). İşletme Performansının Değerlendirilmesinde Balanced Scorecard (Toplam-Dengeli Başarı Göstergesi) ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, **Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

Akım, F. (2010). Sağlık Alanında Gerçekleştirilen Sosyal Sorumluluk Kampanyalarının Bireylerde Farkındalık ve Davranış Değişikliği Yaratma Etkisi: "Kalbini Sev Kırmızı Giy Kampanyası" Üzerine Bir Değerlendirme. **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi**, 38, 5-20.

Akman, Ö. (2003). Bir Stratejik Yönetim Sistemi olarak Dengelenmiş Skor Tablosu (Balanced Scorecard) Sistemi ve Sistemin İşletmelerde Uygulanmasına Ait

Bir Örnek Olay. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

Aksu, M. (2008). Performans Ölçümünde Dengeli Ölçüm Kartı Tekniğinin Kullanımı ve Bir Diş Hekimliği Fakültesinde Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, Ankara.

Aktan, C. C. (2007). **Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk**. İktisadî Girişim ve İş Ahlâkı Derneği Yayınları: 4.

Aktan, C. C. ve Börü, D. (2007). **Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk**. İstanbul, İGİAD yayınları, 11-36.

Aktan, C. C. ve Vural, İ. Y. (2007). **Kurumsal Sosyal Sorumluluk (Uluslararası Kuruluşlar ve Hükümet Dışı Organizasyonlar Tarafından Sürdürülen Başlıca Girişimler)**. Cilt: 21, Sayı: 3.

Aktan, C.C ve Börü, D. (2006). **Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal Kültür, Organizasyonlar, Kurallar ve Kurumlar** (Editör; Coşkun Can AKTAN), SPK Yayın No: 195, Ankara.

Akyar, H. (2008). İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Üzerine Bir Alan Çalışması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kahramanmaraş.

Aldur, V. E. (2008). Performans Değerlendirmede Kurumsal Karne Modeli ve Bir Hizmet İşletmesinde Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamaları**. Sakarya Yayıncılık, Adapazarı.

Andersen, T. J. (2000). Strategic Planning, Autonomous Actions and Corporate Performance. **Long Range Planning**, 2, 184-200.

Arat, M. **Stratejiyi Eyleme Dönüştürmek.** 01.05.2009, [www.kalder.org.tr/page.asp?pageID=683&keyword=arat&CatID=&ContentID=790](http://www.kalder.org.tr/page.asp?pageID=683&keyword=arat&CatID=&ContentID=790).

Argüden, Y. (2002). **Kurumsal Sosyal Sorumluluk.** İstanbul: Rota Yayın Yapım.

Argüden, Y. (2007). **Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk.** Editor: Coşkun Can Aktan, İstanbul: İgead Yayınları.

Aslanertik, B. (2007). **Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Finansal Performans.** İzmir: Ayan Matbaacılık.

Atlığ, N. S. (2006). İş Etiği, Sosyal Sorumluluk ve İlaç Sektöründen Uygulamalar. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,** İstanbul.

Atmaca, M. ve Terzi, S. (2011), Şerefiyeye Dayalı Performans Ölçümünün Değerlendirilmesi. **Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi,** 11(34), 51-64.

Avcı, U. (2005). Konaklama İşletmelerinde Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçümüne İlişkin Bir Alan Araştırması. **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi,** 3, 5-11.

Ay, Ü. (2003). **İşletmelerde Etik ve Sosyal Sorumluluk.** İstanbul, Nobel Yayınevi, 26.

Aydede, C. (2007). Yükselen Trend Kurumsal Sosyal Sorumluluk. İstanbul, **MediaCat,** 16-21.

Aydemir, M, (2007), **İşletmelerin İşgörenlere Karşı Sosyal Sorumlulukları ve Sa 8000 Standardı.** İstanbul, Editör: Coşkun Can AKTAN, AGİAD Yayınları:4.

Aydınalp, I. G. (2013). **Halkla İlişkiler Ekseninde Kurumsal Sosyal Sorumluluk.** Nobel Yayın, Ankara, 25.

Bakırtaş, H. (2005). İşletmelerde Sosyal Sorumluluk: Konaklama Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.

Bali, Selçuk, Cinel, Ozan M. (2011). Bir Rekabet Aracı Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk. ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi**, 2(4), 45-60.

Bansal P. ve Kandola S. (2003). **Corporate Social Responsibility: Why Good People Behave Badly in Organizations**. Ivey Business Journal Online [http://www1.hrpa.ca/NR/rdonlyres/E0A272D1-C42E-40E1-B1DF7E33C9125402/0/Corporate Social Responsibility. 12.12.2008](http://www1.hrpa.ca/NR/rdonlyres/E0A272D1-C42E-40E1-B1DF7E33C9125402/0/Corporate%20Social%20Responsibility.12.12.2008).

Bartol, K. M, and Martin D.C. (1994). Management, USA: Mc Graw-Hill Company, Porth, S. J. (2003), **Strategic Management: A Cross-Functional Approach**, Pearson Education Inc.

Baş, İ. M. ve Artar, A. (1991). **İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme ve Değerlendirme Modelleri**, Ankara.

Battal, T. (1996). Performans Değerlendirmesi ve TSK İçin Yeni Bir Sistem Modeli Önerisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.

Baykul, Y. (2000). **Eğitimde ve Psikolojide Ölçme: Klasik Test Teorisi ve Uygulaması**. ÖSYM Yayınları, Ankara.

Baynal, K. ve Karasakal, O. (2008). **İşletmelerde Performans Ölçümlerinin Balanced Scorecard ile Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama**, 5.

Bayrak, S. (2001). **İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk**. 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 85.

Bayraktaroğlu, G., Burcu, İ. ve Tanyeri, M. (2009). **Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Pazarlamada Yeni Bir Paradigmaya Doğru**. İstanbul, Litaratür Yayıncılık, Dağıtım, Pazarlama, Sanayi ve Ticaret LTD. ŞTİ.

Bedük, M. (2009). Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Örnek Olay Çalışması. Yüksek Lisans Tezi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya.

Benligiray, S. (1999). İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi. **Anadolu Üniversitesi İİBF Yayınları**, 164.

Berker, B. (2008). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri Üzerine Kuramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

Berkman, Ü. (2008). **Sosyal Sorumluluk, İş Ahlakı Gelişimi ve Yakın Geleceği**. <http://www.kho.edu.tr>. 12.12.2008.

Bingöl, D. (2003). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul, Beta Yayınları 5. Baskı.

Bolat, T. (2000). **Toplam Kalite Yönetimi: Konaklama İşletmelerinde Uygulaması**. İstanbul, Beta Yayıncılık.

Boone, L. E. ve Kurtz, D. L. (1992). **Management**, New York: McGraw-Hill.

Brignall, S. ve Ballantine, J. (1996). Performance Measurement In Service Businesses Revisited. **International Journal of Service Industry Management**, 7 (1), 6-31.

Büyüközkan, G. ve Vardaloğlu, Z. (2008). Tedarik Zinciri Yönetimi. **6. Uluslar Arası Lojistik ve Tedarik Zinciri Kongresi**, İstanbul.

Can, H. (1994). **Organizasyon ve Yönetim**. 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Canatan, E. D. (2009). İşletmelerde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çalışmaları ve Bir Örnek Olay İncelemesi. Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. **Business Horizons**, 39-48.

Celen, O. ve Demir, C. (2010). İşgücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler: TSK Askeri Hastanelerinde Bir Uygulama. **Amme İdaresi Dergisi**, 4, 111-127.

Celep, H. (2010). **Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Ölçümü**. Maliye Uzman Yardımcısı Mesleki Yeterlilik Tezi. s: 151.

Cenger, H. (2006). Genel İşletme Performansı ve Finansal Performans İlişkisi: Çimento Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Gaziantep.

Ceynowa, K. (2000). Managing Academic Information Provision With the Balanced Scorecard: A Project of the German Research Association. **Performance Measurement and Metrics**, 1(3), 157-164.

Chen, S. H., Yang, C. C. and Shiau, Y. J. (2006). The Application of Balanced Scorecard in the Performance evaluation of Higher Education. **The TQM Magazine**, 18(2), 190-205.

Ciravoğlu, G. (2006). Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları ve Performans Üzerine Etkilerinin Analizi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Edirne.

Coşkun, G. (2010). **Kurumsal Pazarlama ve Sosyal Sorumluluk**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Coşkun, M. (2010). Kurumsal İmaj Bağlamında Üniversite Sanayi İşbirliği: Kütahya İlinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.

Cramer, J. (2005). Experiences with Structuring Corporate Social Responsibility in Dutch Industry. **Journal of Cleaner Production**, 13(6), 583-592.

Çağatay, T. H. (2004). İşletmelerde Başarı (Performans) Değerleme ve 360 Derece Geri Besleme. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.

Çakır, B. (2006). SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü**, İzmir.

Çakmak, N. ve Ocaklı, E. (2006). Performans Değerlendirmesi Gerekli midir? Neden?. **UNAK'06 Toplantısı'nda Sunulan Bildiri**. 212-230.

Çalık, A. (2007). **Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları**. İgad Yayınları, s: 77, İzmir.

Çelik, T. (2009). Özel Sektör Kuruluşlarının Sosyal Sorumluluk Kavramına Yaklaşımı: Konya Örneği. Yüksek Lisans Tezi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya.

Çelik, U. (2004). Sosyal Sorumluluk Kavramının Uluslar Arası Çalışma Örgütü Ve Avrupa Birliği Normları Açısından İncelenmesi Ve Türkiye İçin Bir Değerlendirme. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.

Çetinkaya, A. Ş. (2007). Bilişim Teknolojilerinin Konaklama İşletmeleri Performansına Etkileri: Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya.

Çevirgen, A. (2009). Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Uygulamaları Üzerine Bir Değerlendirme. **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 4, 1341-1355.

Çimen, M. (2007). İşletmelerin Çalışanlarına Karşı Sosyal Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya.



Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). **Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamaları**. Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.

Dalyan, F. (2007). **Etkilenenlerin Yönetimi Teorisi Açısından İşletmelerin Sosyal Sorumluluk ile İlgili Strateji Oluşturma Süreci, Kurumsal Sosyal Sorumluluk**. İgiad Yayınları, İzmir, 123.

Davis, K. (1997). Five Propositions for Social Responsibility. **Managing Corporate Social Responsibility**, (Ed. Archie B. Carroll), Boston: Little, Brown and Company.

Dawar, N. ve Jill K. (2004). Corporate Social Responsibility And Consumers' Attributions And Brand Evaluations In A Product-Harm Crisis. **Research Marketing**, 203-217.

Demir, H. ve Songur, N. (1999). Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı. **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 3, 150-168.

Demirarslan, A. E. (2007). İşletmeler İçin Performans Ölçümü: Bir Finansal Performans Değerlendirme Modeli Önerisi. Yüksek Lisans Tezi, **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Manisa.

Demirkan, M. (1998). Türk Endüstri İlişkileri Sisteminde Etik Tavrı ve Sorumluluk Bilinci, Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu. **Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sempozyumu**, Adapazarı.

Diken, A. (1998). İşletmelerde İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk İlişkisi. **Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu**. Adapazarı: Merkez Matbaacılık.

Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (2000). **İşletme Yönetimine Giriş**. Beta Yayınevi, İstanbul.

Doğan, N. (2007). İş Etiğinin Kurumsal Sosyal Sorumluluktaki Rolü ve Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

Duman, T. (2003). Richard L.Oliver'in Tüketici Memnuniyeti ve Tüketici Değer Algısı Kavramları Hakkındaki Görüşleri: Teorik Bir Karşılaştırma. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2(5), 45-56.

Düğer, H. İ. ve Dulupçu, A. M. (2001). **İktisada Giriş**. Graphis Yayınları, İstanbul, 138-149.

Ekinci, H. (2011). Toplam Kalite Yönetimi ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin Analizi. Yüksek Lisans Tezi, **Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Gebze.

Emrealp, S. ve Yıldırım, S. (1993). **Yerel Yönetimlerde Başarının Yolları**. İstanbul: Kent Basımevi.

Eraslan, E. ve Algün, O. (2005). İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı. **Gazi Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dergisi**, 1, 95-106.

Erden, D. (1987). **İşletmelerin Sosyal Sorumluluğunun Algılanması Mühendislik ve İşletme-İktisat Öğrencileri Kıyaslaması**. TODAİE, Sayı: 2.

Erdoğan, E. (2007). Wenice Kıds Yeni Sosyal Sorumluluk Projesine Başladı. **Sabah Gazetesi**, 05.08.2007

Eren, E. (2002). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. Beta Yayınları, İstanbul.

Ersöz, H. Y. (2007). Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışının Gelişiminde Meslek ve Sivil Toplum Kuruluşları. **İstanbul Ticaret Odası Yayınları**, 36.

Ferrell O. C. ve Friedrich J. (1994). Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases. **Houghton Mifflin Company**, Boston.

Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, S., Silvestro, R. and Voss, C. (1991). **Performance Measurement in Service Business**. CIMA, London. s.15.

Geçikli, F. (2008). **Halkla İlişkiler ve İletişim**. İstanbul: Beta Yayınları.

Gemici, Ç. B. (2010). Kurumsal İmaj ve İtibar Yönetiminde Güncel Bir İletişim Stratejisi Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri. Yüksek Lisans Tezi, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.

Göksu, F. (2006). **Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Marka İmajına Etkisi (Petrol İşletmelerinde Uygulamalı Araştırma)**. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Göztaş, A. ve Baytekin, P. (2009). **Sosyal Sorumluluk Kampanyaları ile Çocukların Bilinçlendirilmesi ve Eğitimi**. Journal of Yasar University, 4(13).

Gül, M. (2011). Yerel Yönetimlerde Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Seçmen Davranışlarına Etkileri: Kayseri Büyükşehir Belediyesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kayseri.

Gülcü, A, Tutar, H. ve Yeşilyurt, C. (2004). **Sağlık Sektöründe Veri Zarflama Analizi Yöntemi İle Göreceli Verimlilik Analizi**. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Gülgübük, A. (2008). Müşteri Bağlılığı Yaratmada Fiyat Politikasının Önemi ve Uygulanan Fiyatlandırma Yöntemlerinin Değerlendirilmesi. **Celal Bayar Üniversitesi U.B.F. Yonetim ve Ekonomi Dergisi**, 1, 15-26.

Gülmez, E. (2011). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Kurum İmajı Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

Güner, M. F. (2006). Stratejik Performans Değerlemede Dengeli Sonuç Kartı: Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Adana.

Güneş, R. ve Otlı, F. (2003). Muhasebe Uygulayıcılarının Sosyal Sorumluluk Anlayışı Üzerine Bir Araştırma. **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**, 2.

Güngör, E. (1995). **Ahlak Psikolojisi ve Sosyal Ahlak**. Ötüken Neşriyat Yayınları, İstanbul, 1995.

Gür, A. N. (2011). Rekabet Gücünün Arttırılmasında Nitelikli İşgücü İhtiyacı ve Mesleki Eğitim. Doktora Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

Gürol, Y. D. (2004). Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yöntemini Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri. **3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Eskişehir.

Gürüz, D. ve Gürel, E. (2006). **Yönetim ve Organizasyon Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme**. Nobel Yayın, Ankara, 145.

Halıcı, A. N. (2001). İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Stratejileri: Çanakkale İlinde Bir Araştırma. **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 1, 11-26.

Hartman, L. P, Rubin, R. S. ve Dhanda K. (2007). The Communication of Corporate Social Responsibility: United States and European Union Multinational Corporations. **Journal of Business Ethics**, 74: 373– 389

Hendricks, K, Menor, L. ve Wiedman, C. (2004). The Balanced Scorecard: To Adopt or not to adopt?. Ivey. **Business Journal**, November/December, 1-7.

Hollender, J. Ve Breen, B. (2012). Sorumluluk Devrimi İş Dünyasında Başarı Gelecek Kuşağın. Çev. Aydan Kalaçlar, **EKOIQ**, İstanbul, 19.

Huckestein, D. and Duboff, R. (1999). Hilton Hotels: A Comprehensive Approach to Delivering Value for All Stakeholders. **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**. August 28-38.

Ivancevich, J, Lorenzi, P, Skinner, S. J. and CROSBY Philip. B. Management: Quality and Competitiveness, Richard D. **Irwin, Inc.**, USA, 1994.

İbişoğlu, A. (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Vestel Örneği. Yüksek Lisans Tezi. **Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**. Ankara.

İlarıslan, K. (2011). Birleşme ve Satın Almaların Finansal Oranlar Yoluyla İşletmelerin Finansal Performansı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. Doktora Tezi, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Afyonkarahisar.

İlic, K. D. (2010). İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Literatür Taraması. **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 1, 303-318.

İşseveroğlu, G. (2001). **İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve Etik**. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 2, 55-67.

Johanson, J. and Vahlne, J. E. (2006). Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model. **Management International Review**, 46.2, 165-178.

Jusoh, R. ve Parnell A. J. (2008). Competitive Strategy and Performance Measurement in The Malaysian Context An Exploratory Study. **Management Decision**, 46 (1), 5-31.

Kaba, M. (2009). İşletmelerde Performans Ölçme Ve Değerlendirme Aracı Olarak Dengeli Sonuç Kartı ( Balanced Scorecard), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kahramanmaraş.

Kağnıcıoğlu, D. (2007). Endüstri İlişkileri Boyutuyla Sosyal Sommluluk, **T.C Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları**, 195, Eskişehir.

Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1993). "Putting the Balanced Scorecard to Work. **Harvard Business Review**, 71: 134-147.

Kaplan, R. S. Ve Norton, D. P. (1996). Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard, Boston, **Harvard Business School Press**.

Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. **Harvard Business Review**, 74(1), 75-85.

Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (2008). Integrating Strategy Planning and Operational Execution: A Six- Stage System. **Harvard Business School Publishing**, 10 (3), 1-6.

Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**, Boston, 70: 71-79.

Karabulut, S. (2009). **AB Sürecinde Gelişen AVE / Sosyal Sommluluk Standartları**. <http://www.istecalisnlar.com/2009/11/ab-surecinde-gelisen-ave-sosval-sorumluluk-standartlari/> Erişim Tarihi: 24.09.2013.

Karaismailoğlu, İ. (2006). İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları. Yüksek Lisans Tezi, **Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

Karake, S. and Zeinab, A. (1999). Organizational Downsizing, Discrimination & Corporate Social Responsibility. **Westport, CT, USA: Greenwood Publishing Group, Incorporated**, London 13-20.

Karalar, R. (2002). **Genel İşletme**. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Karatepe, S. (2008). İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 23, 77-97.

Karsak, B. (2008). **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**. Jale Minibaş Poussard ve Turhan Erkmen (ed), Yönetim- İletişim- Kültür, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 251-252.

Kasımoğlu, E. (2009). Sosyal Sorumluluk Kapsamında Eğitim Faaliyetlerinin Kurum İmajına Etkisi ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

Keçecioğlu, T. (2008). Stratejik Düşünmedeki Keskin Viraj Ya Da Soyut Varlıkların Zaferi: Strateji Haritaları. **Ege Akademik Bakış**, 8(2), 469- 485.

Kenger, E. (2001). **Denetçi Yardımcıları Eğitim Notu**, 38-43, [http://www.ydk.gov.tr/egitim\\_notlari/denetim.htm](http://www.ydk.gov.tr/egitim_notlari/denetim.htm) (01.15.2005).

Keser, H. ve Zengingönül, O. (1994). **Ahlak-İşletme Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk İlişkisi**. Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 4.

Kılıç, İ. ve Mesci, M. (2008). Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme Araştırmalarına Yönelik Bir İnceleme. **III. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 29-32.

Kılınc, İ., Kınır, S, ve Mesci, M. (2010). Türkiye'deki Seyahat Acentalarının Performans Değerlendirmelerinde Etkili Olan Faktörler. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 1, 25-43.

Kılınc, İ., Mesci, M. ve Güler, Y. (2008). Dengeli Ölçüm Kartının (Balanced Scorecard) Alanya'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 22 (7), 157-177.

Koçak, O. ve Usta, D. (2011). Vasıflı Çalışanların İstihdam Esnasında Çevresinden ve İşyerinden Beklentilerinin Ölçülmesi: Yalova Örneği. **Kamu-İş**, 4, 59-80.

Korkmaz, S. (2006). Çalışanların İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarına İlişkin Algılarının Değerlendirilmesi ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kocaeli.

Korkmaz, S. (2009). **İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları**. Umuttepe Yayınları, Kocaeli, 26.

Kotler, P. ve Nancy, L. (2008). **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**. Çev: Sibel Kaçamak 2. Baskı, Mediacat Yayınları, İstanbul.

Kuğu, T. D. ve Kırlı, M. (2013). İşletme Performansının Değerlendirilmesinde Bir Yenilikçi Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Balanced Scorecard Uygulaması. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 18(2).

Küskü, F. ve Erçek, M. (2000). Vatandaş Kuruluş Kavramı: Türk Kuruluşları İyi Birer Vatandaş mı?. **Amme İdaresi Dergisi**, 3, 79-95.

Lawrie, G. ve Cobbold, I. (2004). Development of the 3rd Generation Balanced Scorecard: Evolution of the Balanced Scorecard Into an Effective Strategic

Performance Management Tool. **2GC Limited Albany House**, Market Street Maidenhead, Berkshire SL6 8BE UK.

Lawson, P. (1995). Performance Management: An Overview. **The Performance Management Handbook**, London, 3.

Lembet, Z. (2013). Markalar ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk. **Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Ankara.

Lynch, R. L. and Cross, K. F. (1991). **Measure Up the Essential Guide to Measuring Business Performance**. London: Mandarin.

Maignan I. and Ferrell, O. C. (2004). Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 1, 3-19.

Marangoz, M. (2008). **Girişimcilik**. Pozitif Matbacılık, Ankara.

Markham, C. (2002). Charity's changed environment. **CMA Management**, 76(9), 24-28.

Mattila, M. (2009). Corporate Social Responsibility and Image in Organizations: For The Insiders or The Outsiders?. **Social Responsibility Journal**, 4, 540-549.

McDevitt, R., Giapponi, C. ve Solomon, N. (2008). Strategy Revitalization in Academe: A balanced Scorecard Approach. **International Journal of Educational Management**, 22 (1), 32-47.

McWilliams, A. ve Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. **The Academy of Management Review**, 1, 117-127.

Mehrens, W. A. and Lehmann, I. J. (1991). **Measurement and Evaluation in Education and Psychology**, Harcourt Brace Jonanovich: Forth Worth.

Mesci, M. (2008). Türkiye'deki Seyahat Acentalarında Performans Değerlendirme Yaklaşımları: A Grubu Seyahat Acentalarına Yönelik Bir Alan



Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, **Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Düzce.

Miller, C. C. ve Cardinal, B. L. (1994). Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis Of More Than Two Decades Of Research. **Academy of Management Journal**, 6, 1649-1665.

Mohr, L. A. and Webb, D. J. (2005). The Effects of Corporate Social Responsibility and Price on Consumer Responses. **The Journal of Consumer Affairs**, 39(1).

Nalbant, E. (2005). İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı. **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 1, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Manisa, 193-201.

Neely, A. and Powell, S. (2004). The Challenges of Performance Measurement, **Management Decision**, 42(8), 1022.

Niven, P. R. (2003). **Balanced Scorecard Step By Step For Government and Nonprofit Agencies**. New Jersey: Wiley.

Ofori, D. F. and Hinson, R. E. (2007). Corporate social responsibility (CSR) Perspectives Of Leading Firms in Ghana. **Corporate Governance**, 7(2): 178-193.

Othman, R. (2008). Enhancing the Effectiveness Of the Balanced Scorecard With Scenario Planning. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 57(3), 259-266.

Öz-Alp, Ş. (1996). İşletme Yönetiminde Sosyal Sorumluluk. **Anadolu Üniversitesi Öğretim Fakültesi Dergisi**, 2(1), 41-50.

Özdemir, G. (2006). Sivil Toplum Endeksi Projesi Yan Raporları Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çalışması Özel Sektörün Kurumsal Sosyal Sorumluluğu: Türkiye'deki 10 Şirketin İncelemesi. **TÜSEV Yayın No:39**, 78.

Özdemir, H. (2009). Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Marka İmajına Etkisi. **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 15, 57-72.

Özden, M. (2011). Yöneticilerin Sosyal Sorumluluk Projelerine Yaklaşımları (Balıkesir İlinde Bir Uygulama). Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Çanakkale.

Özer, A. N. (1998). **Türkiye’de Sosyal Hukuk**. Barış Yayınları, İzmir, 1-2

Özgen E. (2006). **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri**. Maviyağaç Yayınları, İstanbul.

Özgener, Ş. (2004). **İş Ahlakının Temelleri: Yönetmel Bir Yaklaşım**. Nobel Yayın Dağıtım, 642, Ankara.

Özgün, A. (2009). İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Projelerinin Geliştirilmesine İlişkin Bir Örnek İnceleme. Yüksek Lisans Tezi, **Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Bursa.

Özkan, M. (2009). **Balanced Scorecard’a Giriş**. [http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/balanced\\_scorecarda\\_giris.htm](http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/balanced_scorecarda_giris.htm), Erişim Tarihi: 24.02.2009.

Özmen, S. O. (2009). Kurumsal İmaj ve İtibarın Geliştirilmesinde Sosyal Sorumluluk Kampanyalarının Rolü: Küresel Isınma Üzerine Türkiye’de Bir Örnek 'Doğa İçin Garanti Kampanyası'. Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

Öztürk, İ. (2008). Girişimcilik Raporu. **İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği**, İstanbul.

Öztürk, N. Ö. (2009). Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Gelişimi ve Türkiye’de Uygulanması. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

Özüpek, M. N. (2005). **Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk**. Tablet Kitabevi, 1. Baskı, Konya.

Özüpek, M. N. (2013). **Kurumsal İmaj ve Sosyal Sorumluluk**. Eğitim Yayınevi, Konya, 40.

Papenhausen, C. ve Einstein, W. (2006). Insights from the Balanced Scorecard Implementing the Balanced Scorecard at a College of Business. **Measuring Business Excellence**, 10 (3), 15-22.

Parida, A. and Kumar, U. (2006). Maintenance Performance Measurement (Mpm): Issues and Challenges. **Journal of Quality In Maintenance Engineering**, 3, 239-251.

Pehlivan, N. (2004). İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.

Perçin, M. (2008). İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Isparta.

Peru, O. E. (2010). İşletmelerde Performans Ölçümlenmesi ve Bir Uygulama Örneği. Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

Pirsch, J., Gupta, S. and Grau, S. (2007). A Framework for Understanding Corporate Social Responsibility Programs as a Continuum: An Exploratory Study. **Journal of Business Ethics**, 70: 125–140.

Pienaar, H., Russell, M. R., Roets, Y., Kriel, H. and Grimbeek, E. (1999). Organisational Transformation at an Academic Information Service. **Library Management**, 20(5), 266-272.

Post, J. E., Lawrence, A. T. and Weber, J. (1996). **Business and Society**. Eight Edition, New York: McGraw-Hill Inc.

Preston, L. E., and Post, J. E. (1973). **Private Management and Public Policy: The Prince of Public Responsibility**, New Jersey: Prentice-Hall.

Pringle, H. ve Thompson, M. (2000). **Marka Ruhü: Sosyal Sorumluluk Kampanyaları ile Marka Yaratmak**. Scala Yayıncılık.

Rahman, S. (2011). Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility. **World Review of Business Research**, 1. March 2011; 166–76.

Rich, V. (2007). Interpreting the Blanced Scorecard: An Investigation Into Performance Analysis and Bias. **Measuring Business Excellence**, 11(1), 4-11.

Rondinelli, D. A., and Berry, M. A. (2000). Environmental Citizenship in Multinational Corporations: Social Responsibility and Sustainable Development. **Europen Management Journal**, 18 (1), 70- 84.

Sabuncuoğlu, Z. (2004). **İşletmelerde Halkla İlişkiler**. Bursa: ALFA Kitapevi.

Salar, M. (2012). Örgütsel İmaj Açısından Sosyal Sorumluluk Projelerinin Önemi ve Yapılan Uygulamalara İlişkin Değerlendirmeler. Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.

Saraç, M. (2007). Performans Değerlemesinde Stratejik Boyutlu Yaklaşım-Balanced Scorecard-Bsc- Hatay İlindeki Sanayi İşletmelerinin Uygulama Düzeyinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Hatay.

Satır, Ç. ve Öztekin, Z. (2005). Sosyal Sorumluluk ve Etik. **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, 22, 143–152.

Seyidoğlu, A. O. (2006). 360 Derece Performans Değerlendirme Yönetiminin Askeri Okullarda Uygulanabilirliğine Ait Bir Model Önerisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.

Soba, M. (2006). Esnek Üretim Sistemlerinin İşletme Performansına Etkileri ve Vestel Elektronik A.Ş. Örneği. Doktora Tezi, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Afyonkarahisar.

Songur, M. (1995). **Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü**. Ankara, 10.

Souissi, M. and Itoh, K. (2006). Implementing the Balanced Scorecard. **The Journal Of Corporate Accounting & Finance**, 17 (3), 57–61.

Sureshchandar, G. S. and Leisten, R. (2005). Holistic Scorecard: Strategic Performance Measurement and Management in the Software Industry. **Measuring Business Excellence**, 9(2), 12-29.

Sürdürülebilir Kalkınma Türkiye Ulusal Raporu (2002). Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı ile TC Çevre Bakanlığı Ortak Projesi, **İş Dünyası Ve Sanayi, Sürdürülebilir Kalkınma Dünya Zirvesi Dergisi**, Baskı: MAS AŞ, 1. basım: Aralık, Ankara.

Şahin, B., Sönmez, B. ve Kahveci, H. (2013). Konaklama İşletmelerinde Ergonomi ve Verimlilik İlişkisi: İşgörenler Üzerine Bir Araştırma. **4. Ulusal Verimlilik Kongresi**, Ankara.

Şahinolanlar, F. (2015). Sosyal Sorumluluk Uygulamalarından Sponsorluk Faaliyetlerinin Paydaşlarca Algılanması ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

Şen, A. (2011). **Adalet Düşüncesi**. Harvard University Press. Boston.

Şimşek, B. (1999). Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. 1 (3), 69-86.

Şimşek, M. ve Nursoy, M. (2002). **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü**. 1. Baskı, İstanbul, Hayat Yayıncılık.

Şimşek, N. (2010). İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Projelerinin Etik Boyutu. Yüksek Lisans Tezi, **Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Sakarya.

Şimşek, Ş ve Özgener, Ş. (2001). Organizasyonlarda Sosyal Duyarlılık. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 1, 106.

Şimşek, Ş. (1998). **İşletme Bilimlerine Giriş**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tandoğan, G. K. (2009). Otel Markalarının Konumlandırılmasında Sosyal Sorumluluk Kampanyalarının Etkisi. Doktora Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.

Tangen, S. (2004). Professional Practice: Performance Measurement: From Philosophy to Practice. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 53, 726-737.

Tavşancıl, E. (2005). **Tutumların Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi**. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Taymaz, H. (2000). **Okul Yönetimi**. Ankara: Pegem A.

Tbachnick, B. G. and Fidell, L. S. (2007). **Using Multivariate Statistics, Fifth Edition**, Pearson Education Inc., USA, 78-85.

Tekeli, B. (2003). Performans Ölçüm Aracı Olarak Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Eskişehir.

Thakkar, J., Deshmukh, S. G., Gupta, A. D. ve Shankar, R. (2007). Development Of a Balanced Scorecard An İntegrated Approach Of Interpretive Structural Modeling (ISM) and Analytic Network Process (ANP). **International Journal of Productivity and Performance Management**, 56 (1), 25-59.

Thomas, H. (2007). Business School Strategy and the Metrics for Success. **Journal of Management Development**, 26 (1), 32-42.

Toprak, B. (2005). İslam ve Türkiye'de Demokrasi. **Türk Araştırmaları Dergisi**, 6 (2), 167-186.

Torlak, Ö. (2003). **Pazarlama Ahlakı, Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışlarının Analizi**. Beta Yayınevi, 2. Baskı, Mart, 18-26, İstanbul.

Torlak, Ö. (2014). **Kurumsal Sosyal Sorumlulukta Küresel Yaklaşım.** Mesude Canan Öztürk (ed), Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 41-42.

Tosun, K. (1990). Yönetim ve İşletme Politikası. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları**, 1(232), 53-106.

Tuna, O. ve Yaçıntaş, N. (1991). **Sosyal Siyaset.** Filiz Kitabevi, İstanbul.

Tuncer, E. (2006). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Afyon.

Tunç, A. ve Yüksel, Ö. (2001). Turizm İşletmeleri Yöneticilerinin İş Etiğine Yaklaşımları. **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 5, 157-170.

Turgut, N. (2010). Yönetimsel Süreçte Kurumsal Sosyal Sorumluluk. Doktora Tezi, **Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.

Turunç, Ö. (2006). Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi, Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Isparta.

Türk Dil Kurumu (1988). Türkçe Sözlük. Ankara: **Türk Dil Kurumu Yayınları**. (<http://www.tdk.gov.tr>).

Ulu, L. (2009). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Marka Algısına Etkisi: Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

Umashankar, V. ve Dutta, K. (2007). Balanced Scorecard in Managing Higher Education Institutions: An Indian Perspective. **International Journal of Educational Management**, 21(1), 54-67.

Ural, A. ve KILIÇ, İ. (2005). **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi.** Detay Yayıncılık, Ankara.

Ural, G. E. ve Yılmaz, E. (2005). İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarının Bağımsız Onayı: SA8000 Ve Halkla İlişkiler. **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, 22, 247-257.

Ural, Z. G. (2013). Kurumsal İletişim Çalışmalarının Sürdürülebilirliği Açısından Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları. Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

Utkuğ, P. Ç. (2008). Kurumsal Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak Toplam Başarı Göstergesi Yöntemi. **Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi**, 23, 55-78.

Uyar, S. (2011). **Faaliyet Denetimi**. <http://www.muhasabetr.com/yazarlarimiz/suleyman/017/yazdir.php>, Erişim:06.03.2011

Uyargil, C. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. 2. Baskı, İstanbul, **İ.Ü. İşl. Fak. İkt. Ens. Araş. ve Yrd. Vakfı Yayını**, 7.

Uygur, A. (2009). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 10(1), 148-159.

Vanhethof, S. D. (2009). Türkiye’de Sosyal Sorumluluk Üçgeni: Şirketler, Toplum ve Toplum Kuruluşları. **Tübitak Proje No: 107K182**.

Wei, G. (2013). From "Double Pyramid" Thoughts to Corporate Social Responsibility for Enterprise Employees. **Journal of Management and Strategy**, 1, 108-112.

Windsor, D. (2001). ‘The Future of Corporate Social Responsibility. **The International Journal of Organizational Analysis**, 9(3): 225–256.

Yağan, A. Ö. (2012). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri İçin Tasarlanan Videoların Gösterilebilinmesi, Çözümlemesi: Haytap ve Bgd'nin Empati Videosunun Çözümlemesi. **The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication**, 1, 1-12.



Yamak , S. (2007). **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi**. Beta, İstanbul, 11-38.

Yazıcıoğlu, İ. (2002). Konaklama İşletmelerinde Performans Değerleme Aracı Olarak Karların Kalitesinin Analizi ve Ortaya Çıkan Eğitim İhtiyacı. Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.

Yemişçi, A. D. (2010). İşletmelerin Sorumluluğu: Sosyal Politika ve Sosyal Sorumluluk Kavramları Işığında Bir Değerlendirme. Doktora Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.

Yeniçaktı, N. T. (2010). Halkla İlişkiler Sürecinde Sosyal Kaygı Düzeylerinin Sosyal Sorumluluk Projeleri İle Giderilmesi. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya.

Yıldırım, D. (2010). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çalışmaları Yapan Bir İşletmenin İmajı Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

Yıldız, S. (2010). İşletme Performansının Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 36, Ağustos-Aralık.

Yılmaz, E. F. (2006). Performans Değerlendirme Sisteminin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi ve Örnek Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Edirne.

Yılmaz, K. (2006). Örgütlerin Sosyal Sorumlulukları: Kavramsal Bir Çözümleme. **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 7 (12), 65-79.

Yönet, E. (2005). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışında Son Dönemeç: Stratejik Sorumluluk. **Balıkesir Üniversitesi Balıkesir Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 13, 239-264.

Yükçü, S. ve Atağan, G. (2009). Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 4(23),1-13

#### WEB KAYNAKLARI

(**Web 1;** <http://www.tdk.gov.tr>, Erişim Tarihi: 01.02.2015).

(**Web 2;** <http://www.tdk.gov.tr>, Erişim Tarihi: 01.02.2015).

(**Web 3;** [http://www.iisd.ca/publicationsresources/trade\\_investment2007.htm](http://www.iisd.ca/publicationsresources/trade_investment2007.htm), Erişim Tarihi: 2007).

(**Web 4;** [http://www.kurumsalsosyal.com//tr-TR/coca-cola/1805\\_haiti-umut-projesi.aspx](http://www.kurumsalsosyal.com//tr-TR/coca-cola/1805_haiti-umut-projesi.aspx), Erişim Tarihi: 11.08.2013).

(**Web 5;** <http://perakende.org/haber.php?hid=1220506464>, Erişim Tarihi: 11.08.2013).

(**Web 6;** [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), Erişim Tarihi: 10.05.2007).

(**Web 7;** [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), Erişim Tarihi: 10.05.2007).

(**Web 8;** <http://www.kurumsalsosyal.com/tr-TR/ana-sayfa/1.aspx>, Erişim Tarihi: 04.04.2010).

(**Web 9;** [www.turkcell.com.tr](http://www.turkcell.com.tr), Erişim Tarihi: 17.09.2012).

(**Web 10;** [http://www.danone.com.tr/tr/danone\\_hakkında/basında/basında9.aspx](http://www.danone.com.tr/tr/danone_hakkında/basında/basında9.aspx), Erişim Tarihi: 11.12.2010).

(**Web 11;** <http://www.opet.com.tr/tarihesaygi/hakkinda.html>, Erişim Tarihi: 01.03.2011).

(**Web 12;** <http://kentkonseyi.balikesir.bel.tr/Duyurular.aspx?ID=21>, Erişim Tarihi: 22.09.2011).

(**Web 13;** <http://www.rec.org.tr>, Erişim Tarihi: 18.06.2008).

(**Web 14;** <http://www.microsoft.com/turkiye/kurumsalcozumler/kurumsal>, Erişim Tarihi: 10.01.2015).

(**Web 15;** <http://www.karenstitusu.org/makaleler.php?aid=42>, Erişim Tarihi: 08.03.2014).

(**Web 16;** [http://www.alicoskun.net/publications/mbd\\_2006\\_stratejik\\_performans.pdf](http://www.alicoskun.net/publications/mbd_2006_stratejik_performans.pdf), Erişim Tarihi: 29.12.2006).

(**Web 17;** <http://www.karenstitusu.org/makaleler.php?aid=42>, Erişim Tarihi: 02.08.2015).

## EKLER

## EK-1: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

## Sosyal Sorumluluk ve İşletme Performansı İlişkisi: Düzce Örneği

*Sayın Katılımcı,*

*Bu anket çalışmasının amacı, Düzce ilinde bulunan İşletmelerin Sosyal Sorumluluk uygulamaları ile İşletme Performansı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Vermiş olduğunuz bilgiler yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacak, sonuçlar siz değerli katılımcılarımız ile paylaşılacaktır. İşbirliği ve katkılarınız için teşekkür ederim...*

**Doç. Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ**  
**Murat ÜSTÜNEL**

*Düzce Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı*

## A. SOSYAL SORUMLULUK İLE İLGİLİ SORULAR

Lütfen aşağıdaki önermelere katılma derecenizi rakamların üzerine 'x' işareti koyarak belirtiniz. Önermeler en olumsuzdan en olumluya doğru 1.Kesinlikle Katılmıyorum. 2- Katılmıyorum. 3- Kararsızım 4- Katılıyorum. 5- Kesinlikle Katılıyorum şeklinde sıralanmıştır.

Sosyal Sorumluluk	Soru No	Sosyal Sorumluluk	Katılım Derecesi				
			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Gönüllü Sosyal Sorumluluklar (Hayırsever)	1	İşletmemiz, eğitim, sağlık, kültür, sanat gibi sosyal faaliyetlere destek olmaktadır.	1	2	3	4	5
	2	İşletmemiz, toplumun sosyal sorunlarının çözümüne yönelik çaba göstermektedir.	1	2	3	4	5
	3	İşletmemiz, hayırsever kuruluşlara yardımda bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
	4	İşletmemiz, çalışanlara yaşam kalitesini arttıran sosyal haklar (ulaşım, yemek, lojman, vb... ) sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
	5	İşletmemiz, çalışanları yeteneklerini geliştirmeleri için destekler.	1	2	3	4	5
	6	İşletmemiz, çalışanların yaşam kalitesini arttıran sosyal haklar sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
	7	İşletmemiz kamu yararına yönelik projelere destek vermektedir.	1	2	3	4	5
Ahlak Yönlü Sosyal Sorumluluklar (Etik)	8	İşletmemiz, sektördeki üretim faaliyetlerinin topluma olumsuz etkilerini takip eder.	1	2	3	4	5
	9	İşletmemizin, doğal çevreye karşı duyarlılık bilincine ulaşabilmesi için çevre odaklı yönetim anlayışını benimsemesi gerekir.	1	2	3	4	5
	10	İşletmemiz faaliyetleri konusunda toplumu dürüstçe bilgilendirmelidir.	1	2	3	4	5
	11	İşletmemiz, müşterilerine verdiği sözleri yerine getirmektedir.	1	2	3	4	5
	12	İşletmemiz müşterileri çekmek için aldatıcı bilgi içeren reklâm vermemektedir.	1	2	3	4	5
	13	İşletmemiz, halkı sorumluluk konusunda bilinçlendirmeye yönelik eğitici faaliyetlerde bulunur.	1	2	3	4	5
	14	İşletmemiz, ürettiği her bir üründe insan sağlığı faktörünü dikkate almaktadır.	1	2	3	4	5
Yasal Yönlü Sosyal Sorumluluklar (Hukuki)	15	İşletmemiz, çevrenin korunmasına yönelik yasalara uymaktadır.	1	2	3	4	5
	16	İşletmemiz, tüm faaliyetlerini yasal standartlarla gerçekleştirir.	1	2	3	4	5
	17	İşletmemiz, çalışanlara ilişkin yasal düzenlemelere uymaktadır.	1	2	3	4	5
	18	İşletmemiz, çalışanlarına iş güvencesi sağlama sorumluluğu taşımaktadır.	1	2	3	4	5
	19	İşletmemiz vergi, sosyal sigorta gibi mecburi ödemelere yönelik yasalara uymaktadır.	1	2	3	4	5
	20	İşletmemizde çalışanlar göreve başladıkları günden itibaren sosyal güvenlik hizmetlerinden gerektiği şekilde yararlanmaktadır.	1	2	3	4	5
	21	İşletmemiz sektörde yasa, yönetmelik, tüzük gibi mevzuata tam olarak uymaktadır.	1	2	3	4	5

Ekonomik Yönlü Sosyal Sorumluluklar	22	Sosyal projelere verilen destek, uzun vadede ekonomik başarının sürekliliğini sağlar.	1	2	3	4	5
	23	İşletmemizde, toplumda istihdam oluşturmak amacıyla uzun vadeli yatırım projeleri oluşturmaktayız.	1	2	3	4	5
	24	İşletmemizde enerji tüketimini en aza indirmek için önlemler bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
	25	İşletmemiz için öncelikli hedef ülke ekonomisine katkıda bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
	26	İşletmemiz, tükenmekte olan kıt kaynaklara karşılık yeni alternatif kaynakların geliştirilmesine katkıda bulunmalıdır.	1	2	3	4	5
	27	Sosyal sorumluluk kampanyaları, uzun vadede işletmemizi kara ulaştırabilir.	1	2	3	4	5
	28	Kriz dönemlerinde çalışanlara yönelik en büyük sosyal sorumluluk onları elde tutmaktır.	1	2	3	4	5

### ***B.İŞLETME PERFORMANSI İLE İLGİLİ SORULAR***

Lütfen aşağıdaki önermelere katılma derecenizi rakamların üzerine 'x' işareti koyarak belirtiniz. Önermeler en olumsuzdan en olumluya doğru 1.Kesinlikle Katılmıyorum. 2- Katılmıyorum. 3- Kararsızım 4- Katılıyorum. 5- Kesinlikle Katılıyorum şeklinde sıralanmıştır.

İşletme Performansı	Soru No	İşletme Performansı	Katılım Derecesi				
			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Finans Boyutu	29	İşletmemizde, satış hacmini belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
	30	İşletmemizde, maliyet belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
	31	İşletmemizde, pazar payı belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
	32	İşletmemizde, yatırımın geri dönüşümü önemsenmektedir.	1	2	3	4	5
	33	İşletmemizde, karlılık önemsenmektedir.	1	2	3	4	5
Müşteri Boyutu	34	İşletmemizde, hizmet kalitesi belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
	35	İşletmemizde, müşteri sadakati önemsenmektedir.	1	2	3	4	5
	36	İşletmemizde, müşteri tatmin düzeyi önemsenmektedir.	1	2	3	4	5
	37	İşletmemizde, müşteri memnuniyeti önemsenmektedir.	1	2	3	4	5
	38	İşletmemizde, asıl amaç gelişimdir.	1	2	3	4	5
İç Süreçler Boyutu	39	İşletmemizde, çalışanların motivasyonu belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
	40	İşletmemizde, çalışanların hataları tekrarı önemsenmektedir.	1	2	3	4	5
	41	İşletmemizde, çalışanların kararlara katılımını belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
	42	İşletmemizde, çalışanların fiziksel çalışma koşulları önemsenmektedir.	1	2	3	4	5
	43	İşletmemizde, çalışanların düşüncelerine değer vermeyi belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	44	İşletmemizde, yeni yönetim yaklaşımları (Toplam Kalite Yönetimi, Kıyaslama., v.b) belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
	45	İşletmemizde, toplam verimlilik(değerlendirme, maliyet, hedeflere ulaşma v.b.) belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
	46	İşletmemizde, rakip analizi belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
	47	İşletmemizde, tedarikçilerin tepkileri önemsenmektedir.	1	2	3	4	5
	48	İşletmemizde, işletme çevresinin tepkileri belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5

### C. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER İLE İLGİLİ SORULAR

Aşağıdaki soruları lütfen işletmenin özelliklerini dikkate alarak doldurunuz.

1. Kaç Yaşındasınız? ( ) 18-23 ( ) 24-29 ( ) 30-35 ( ) 36-41 ( ) 42-47 ( ) 48 ve üstü
2. Cinsiyetiniz? ( ) Erkek ( ) Kadın
3. Medeni Durumunuz ( ) Evli ( ) Bekar
4. Eğitim Durumunuz? ( ) İlk Öğretim ( ) Orta Öğretim ( ) Lisans ( ) Lisansüstü ( ) Diğer
5. Sektörde Çalışma Süreniz? ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 ve üzeri
6. İşletmeniz kaç yıldır faaliyetlerini sürdürmektedir? ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11 yıl ve üzeri
7. İşletmedeki statünüz nedir? ( ) Üst Düzey Yönetici ( ) Orta Düzey Yönetici
8. İşletmedeki çalışan sayınız kaçtır? ( ) 0-9 ( ) 10-49 ( ) 50-249
9. Sektörde kendinizi nasıl konumlandırıyorsunuz? ( ) Lider ( ) Takipçi
10. İş ortamı analizi yapıyor musunuz? ( ) Evet ( ) Hayır
11. İşletmeniz hangi alanda faaliyet göstermektedir? ( ) İnşaat ( ) Mobilya ( ) İmalat sektörü ( ) Diğer

*Araştırma sonuçlarının size gönderilmesi için lütfen e-mail adresinizi yazınız .(zorunlu değildir)*

E-mail:.....

**İletişim Bilgileri:** .....

E-mail: .....

**Murat ÜSTÜNEL**  
**Düzce Üniversitesi**  
**İşletme Anabilim Dalı**