

**T.C.**  
**OKAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE KURUMSAL YÖNETİM**  
**ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK**  
**BİR ARAŞTIRMA**

**Şahsenem MERCAN ÖZTAN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME ( TÜRKÇE ) PROGRAMI**

**DANIŞMAN**  
**Doç. Dr. Seçkin GÖNEN**

**Aralık 2013**

**T.C.**  
**OKAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE KURUMSAL**  
**YÖNETİM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE**  
**YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**Şahsenem MERCAN ÖZTAN**  
**132001184**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME (MBA) PROGRAMI**

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih : 12.12.2013

Tezin Savunulduğu Tarih : 25.12.2013

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Seçkin GÖNEN

Diğer Jüri Üyeleri : Yrd. Doç. Dr. Ebru TOLAY

Yrd. Doç. Dr. Engin Deniz ERİŞ

**Aralık 2013**

## ÖZET

Günümüzde işletmelerin öneminin giderek artması ve toplum içinde vazgeçilmez bir kurum haline gelmeleri sebebiyle bir takım sorumluluklar üstlenmesi gerekir. İşletmelerin ahlaki değerleri ile birlikte sosyal sorumluluklarının da öneminin giderek artması, esas olan insan mutluluğu ve refahını artırma anlayışının işletmelerde yavaş yavaş yerleştiğinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle işletmeler, toplumsal sorunların çözümüne ve çağdaş yaşam standardının gelişmesine yönelik çeşitli strateji ve projeler ortaya koymaktadırlar. Ancak işletmelerin sosyal sorumluluğu sadece sosyal ve çevresel konular olmamakla beraber, iş stratejileri ve çalışma faaliyetleri de ele alındığında kurumsallaşma ihtiyacı kaçınılmaz olmaktadır. Bu bağlamda kurumsal sosyal sorumluluk kavramı; sosyal, çevresel, ekonomik ve etik kavramlarının yönetimi ve şirketleri bu alanlarda sosyal paydaş beklentilerine olan duyarlılığıdır.

Büyüyebilmek ve önemli işlerin altından kalkabilmek için yerli ve yabancı sermayeye ihtiyaç duyan, aynı zamanda sosyal ve ekonomik sorunlara neden olan şirketlerin nasıl yönetilmeleri gerektiği önemli bir konudur. Yaşanan şirket skandalları ve bağlantılı olarak gerçekleşen ekonomik krizler, şirket yönetimlerinde yaşanan başarısızlıkları giderecek yolların araştırılmasına neden olmuştur. Yaşanan gelişmelerin sonucunda da “kurumsal yönetim” kavramına ulaşılmıştır. Kurumsal yönetim; şeffaflık, hesap verilebilirlik, sorumluluk ve adillik ilkeleri ile iyi bir yönetim şekli sunan ilkeler dizisidir. Bu ilkelerin uygulanması her kurum için başarılı yönetime giden anahtardır.

Bu çalışmada; kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal yönetim kavramlarının ne anlama geldiği ve sonuçta bu iki kavramın hiyerarşik olarak birbirleriyle iç içe olmadığı, ancak birbirini tamamlamaya çalışan iki kavram olduğu bir uygulama ile açıklanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Sosyal Sorumluluk, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal Yönetim.

## **ABSTRACT**

Since the importance of companies has been rising constantly and they have been an indispensable foundation in society, they should bear some responsibilities. Besides the moral values the increase in social responsibilities of companies can be accepted as an indicator of a prevalence of an increase in comprehension of people's happiness and welfare. Therefore, companies submit several Projects and strategies regarding the development of modern life standards and solving of social problems. However, although the social responsibility of business enterprises is not only the concern of social and environmental issues, the need for institutionalization is inevitable when the business strategies and work activities are taken into the consideration. In this context, the concept of corporate social responsibility is the sensitivity to how social, environmental, economic plus ethical concepts are governed and to the expectations of social stakeholders in these areas.

For growth and overcoming significant tasks it is an important fact that how companies in need of domestic and international capital which spontaneously lead to social and economic troubles are governed. As the company scandals and the economic crises occur, unsuccessful conditions of firms are begin to be researched. After these developments the concept of "corporate governance" has arisen. Corporate governance is list of principles offering good management scheme with transparency, accountability, responsibility, and equity principles. For every corporation, implementation of these principles is the key to reach successful administration.

This study explains with application the meaning of concepts of corporate social responsibility and corporate governance and that consequently these two concepts are not correlated, yet complete each other.

**Key Words:** Social Responsibility, Corporate Social Responsibility, Corporate Governance.

## TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın oluőmasında ve tamamlanmasında değerli eleőtiri ve önerileriyle katkılar sağlayan, öğrencisi olmaktan onur duyduğum Değerli Hocam Sayın Doç.Dr. Seçkin GÖNEN'e; çalışmanın uygulama bölümünün oluşturulmasında değerli zamanlarını ayıran Şirket Yetkililerine; çalışmanın baőından sonuna kadar bana her türlü desteği sağlayan, yüreklendiren, hep yanımda olan sevgili eőim Ömer Kadir ÖZTAN'a; kıymetli Anneme ve benim bu günümü göremeyen sevgili Babama sonsuz Őükranlarımı sunarım.

Şahsenem MERCAN ÖZTAN

## İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

ÖZET .....	i
ABSTRACT .....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
ŞEKİL LİSTESİ .....	viii
TABLO LİSTESİ .....	ix
KISALTMALAR.....	x
GİRİŞ .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>SORUMLULUK, SOSYAL SORUMLULUK VE KURUMSAL</b>	
<b>SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMLARI İLE İLGİLİ</b>	
<b>GENEL BİLGİLER</b>	
<b>1.1. SORUMLULUK KAVRAMI.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2. SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI .....</b>	<b>11</b>
<b>1.3.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Tarihsel Gelişimi .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Amacı ve Önemi.....</b>	<b>22</b>
<b>1.3.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Süreci ve Ölçümü .....</b>	<b>24</b>
<b>1.3.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Avantajları ve</b>	
<b>Dezavantajları.....</b>	<b>28</b>
<b>1.3.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlkeleri .....</b>	<b>32</b>

<b>1.3.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanları .....</b>	<b>34</b>
<b>1.3.7. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modelleri.....</b>	<b>37</b>
<b>1.3.7.1. Dört Boyutlu Sosyal Sorumluluk Modeli .....</b>	<b>37</b>
<b>1.3.7.2. Davis'in Sosyal Sorumluluk Modeli .....</b>	<b>42</b>
<b>1.3.7.3. Sosyal Sorumluluk Alanlarının Sınırlandırılması</b>	
<b>Modeli .....</b>	<b>43</b>
<b>1.3.7.4. Sosyal Performans Modeli .....</b>	<b>44</b>
<b>1.3.7.5. Ackerman'ın Sosyal Duyarlılık Modeli .....</b>	<b>46</b>
<b>1.3.7.6. Preston ve Post'un Bütünleşik Sosyal Sorumluluk</b>	
<b>Modeli .....</b>	<b>48</b>
<b>1.3.7.7. Üç Aşamalı Sosyal Sorumluluk Modeli .....</b>	<b>49</b>
<b>1.3.7.8. Philip Kotler'in 6 Seçenek Modeli .....</b>	<b>54</b>
<b>1.3.7.9. Andrew Friedman ve Samantha Miles Modeli.....</b>	<b>55</b>
<b>1.3.7.10. Frederick'in Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modeli....</b>	<b>56</b>
<b>1.3.7.11. Wartick ve Cochran Sosyal Sorumluluk Modeli.....</b>	<b>57</b>

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **KURUMSAL YÖNETİM İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER**

<b>2.1.KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI .....</b>	<b>59</b>
<b>2.2. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI.....</b>	<b>66</b>
<b>2.3.KURUMSAL YÖNETİMİN AMACI VE AVANTAJLARI.....</b>	<b>70</b>
<b>2.4. KURUMSAL YÖNETİMİN ÖNEMİ.....</b>	<b>74</b>
<b>2.5. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ .....</b>	<b>75</b>
<b>2.5.1. Şeffaflık.....</b>	<b>77</b>
<b>2.5.2. Adillik .....</b>	<b>80</b>

2.5.3. Hesap Verebilirlik .....	81
2.5.4. Sorumluluk.....	83
2.6. KURUMSAL YÖNETİM MEKANİZMALARI.....	85
2.6.1. İçsel Yönetim Mekanizmaları .....	86
2.6.1.1. Yönetim Kurulu'nun Yapısı.....	86
2.6.1.2. Yönetici Ücret ve Teşvik Sistemleri.....	89
2.6.1.3. Güçlendirilmiş Pay Sahipleri ve Kurumsal Yatırımcılar .....	90
2.6.2. Dışsal Yönetim Mekanizmaları.....	91
2.6.2.1. Satın Alma Tehditleri .....	92
2.6.2.2. Yönetici Emek Pazarı.....	92
2.7. KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI.....	93
2.8. DÜNYA'DA KURUMSAL YÖNETİM.....	96
2.9. TÜRKİYE'DE KURUMSAL YÖNETİM.....	102
2.9.1. Kurumsal Yönetim Alanında TÜSİAD Tarafından Yapılan Çalışmalar.....	105
2.9.2. Kurumsal Yönetime İlişkin SPK Tarafından Yapılan Düzenlemeler .....	106
2.10. KURUMSAL YÖNETİM VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ARASINDAKİ İLİŞKİ .....	111



## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **LPG SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR İŞLETMEDE**

### **KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİ VE**

### **KURUMSAL YÖNETİM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN**

### **İNCELENMESİNE YÖNELİK UYGULAMA**

#### **3.1. UYGULAMANIN AMACI, YÖNTEMİ VE SINIRLILIKLARI..... 114**

#### **3.2. UYGULAMA YAPILAN İŞLETMENİN TANITILMASI..... 116**

#### **3.3. UYGULAMAYA İLİŞKİN BULGULARIN**

##### **DEĞERLENDİRİLMESİ..... 119**

#### **SONUÇ..... 133**

#### **KAYNAKLAR..... 137**

#### **ÖZGEÇMİŞ..... 151**

#### **EKLER..... 152**

#### **EK-1 GÖRÜŞME FORMU ..... 153**

#### **EK-2 KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE KURUMSAL**

#### **YÖNETİMLE İLGİLİ AYGAZ A.Ş. İLE YAPILAN RÖPORTAJ**

#### **SORULARI..... 154**

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1.</b> Sosyal Sorumluluk Piramidi .....	38
<b>Şekil 2.</b> Kurumsal Yönetim Alanı .....	63
<b>Şekil 3.</b> Kurumsal Yönetimin Ortaya Çıkış Nedenleri.....	67
<b>Şekil 4.</b> Kurumsal Yönetim İlkeleri .....	77
<b>Şekil 5.</b> Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Arasındaki İlişki .....	112
<b>Şekil 6.</b> Aygaz A.Ş. Organizasyon Şeması .....	118

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Friedman ve Miles'a Göre İlgili Tarafların Konfigürasyonu .....	56
<b>Tablo 2.</b> Wartick & Cochran Sosyal Sorumluluk Modeli .....	58
<b>Tablo 3.</b> Kurumsallaşma Öğeleri İle Kurumsal Yönetim Arasındaki İlişki ....	65
<b>Tablo 4.</b> Kurumsal Yönetimde Farklı Ülke Uygulamaları .....	69
<b>Tablo 5.</b> Türkiye'de Kurumsal Yönetim .....	103

## KISALTMALAR

<b>a.g.e.</b>	: Adı geçen eser
<b>a.g.m.</b>	: Adı geçen makale
<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>ABD</b>	: Anabilim Dalı
<b>AR-GE</b>	: Araştırma-Geliştirme
<b>BİST</b>	: Borsa İstanbul
<b>CSR</b>	: Corporate Social Responsibility ( Kurumsal Sosyal Sorumluluk)
<b>ICGN</b>	: International Corporate Governance Network (Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağı)
<b>IOSCO</b>	: International Organization of Securities Commissions (Uluslararası Menkul Kıymetler Komisyonları Örgütü)
<b>ISO</b>	: International Organization for Standardization (Uluslararası Standartlar Teşkilatı)
<b>İGİAD</b>	: İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği
<b>İKSV</b>	: İstanbul Kültür Sanat Vakfı
<b>KALDER</b>	: Türkiye Kalite Derneği
<b>KOBİ</b>	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
<b>KYUR</b>	: Kurumsal Yönetim Uyum Raporu
<b>LPG</b>	: Likit Petrol Gazı
<b>MÖDAV</b>	: Muhasebe Öğretim Üyeleri Bilim ve Dayanışma Vakfı

- OECD** : Organisation for Economic Cooperation and Development  
(İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
- OHSAS** : Occupational Health and Safety Assessment Series  
(İş Sağlığı ve Güvenliği Standartları)
- SBE** : Sosyal Bilimler Enstitüsü
- SPK** : Sermaye Piyasası Kurulu
- TEDMER** : Türkiye Etik Değerler Merkezi
- TSE** : Türk Standartları Enstitüsü
- TTK** : Türk Ticaret Kanunu
- TKYD** : Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
- TOBB** : Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
- UFRS** : Uluslararası Finansal Raporlama Standartları
- UNDP** : United Nations Development Programme  
(Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı)

## GİRİŞ

Sorumluluk, bireyin bulunduğu çevreye uyum sağlaması, üzerine düşen görevleri yerine getirmesi ve kendi davranışlarının başka kişiler üzerindeki etkilerinin meydana getirdiği sonuçları sahiplenmesidir. Her ne kadar sorumluluk toplumlar, işletmeler ve hatta bireyler arasında farklılık gösterse de; genel anlamda topluma karşı yüklenen sorumluluktan dolayı gerektiğinde hesap verme duygusu olarak değerlendirilebilir.

Geçmişte ulusal sınırlar içinde her toplumun kendine özgü sorumlulukları, istekleri, beklentileri ve kültür özellikleri çerçevesinde oluşan sosyal sorumluluk uygulamaları, küreselleşmeyle birlikte farklı bir boyut kazanmıştır. Bunun sonucunda bilgi teknolojisi, iletişim ve benzeri yatırım imkanları ve rekabet her geçen gün daha da artarak, şirketleri sosyal ve ekonomik hayatımızın en önemli aktörleri haline getirmiştir. Küreselleşmeyle birlikte tüm insanlığın ortak sorunu haline gelen çevre, insan hakları, çalışan hakları, eğitim, yolsuzluk gibi konular da şirketlere yeni sorumluluklar yüklemiş, toplumsal beklenti ve isteklerin artmasına neden olmuştur. Dolayısıyla sosyal sorumluluk kavramının anlamı ve kapsamı daha da genişleyerek kurumsal sosyal sorumluluğun oluşmasına neden olmuştur.

Kurumsal sosyal sorumluluk, toplumun yaşam kalitesini iyileştirmek amacıyla, kendi çalışanları ve onların aileleri, yerel halk ve bütün toplumla birlikte sürdürülebilir bir dünya için ekonomik, çevresel, kültürel ve sosyal gelişmeye destek verme sorumluluğudur. Şirketlerin tüm paydaşlarına ve topluma karşı etik ve sorumlu davranması, bu yönde kararlar alması ve uygulamasıdır.

Ticari işletmeler, toplumun ihtiyaçlarının önemli bir kısmını karşılamak için gerekli olan mal ve hizmeti üreten, dağıtan ve sunan kurumlardır. Toplumun diğer kurumlarıyla sürekli olarak etkileşimde bulunan işletmeler, işverenler, iş ortakları, alıcılar ve satıcılar, vergi mükellefleri, kaynakları yaratan, kullanan ve denetleyenler, yatırımcılar, eğitimciler, servet yaratanlar ve daha birçok unsur olarak bireylerin, ailelerin ve toplumun geniş bir bölümünün yaşamlarını

etkilemektedirler. Özellikle politik partilerin, dini kurumların, hükümetlerin ve diğer geleneksel kurumların güvenilirliğinin ve saygınlığının azaldığı günümüzde toplumun en güçlü kurumlarından biri olan işletmeler ön plana çıkmaktadır.

İşletmeleri güçlü kılan bu unsurlar, işletmeler arasındaki rekabeti de artırmış, sürekli bir değişim ve yeniden yapılanma sürecine girmelerine neden olmuştur. Bu değişimi tetikleyen faktörler; ülkelerin ekonomik, sosyal ve kültürel yapılarına bağlı olarak farklılık göstermekte ve sektörün başarı ve rekabeti yakalaması için gereken ölçütlerin de değişmesine neden olmaktadır.

Küreselleşme sürecinde işletmelerin başarısı; finans, pazar payı, düşük maliyet gibi ekonomik faktörlerin yanı sıra, insana ve toplumsal faydaya yönelik olarak daha soyut ölçütlerle değerlendirilmektedir. Bu bağlamda; kurumsallaşmış bir işletmenin kurumsal sosyal sorumluluğu, misyon, vizyon ve hedefleriyle örtüşen bir uygulama stratejisi modeli geliştirerek bunları paydaşlarıyla paylaşmayı ön plana çıkarmaktadır.

Bunun yanı sıra, son yıllarda birbiri ardına yaşanan finansal krizler (özellikle Amerika'da yaşanan şirket skandalları), işletme yöneticilerinin kötü yönetimleri, yasal ve etik olmayan davranışları etkili bir denetim sisteminin gerekliliğini ortaya koymuştur. Bunun sonucu olarak ortaya çıkan kurumsal yönetim anlayışı işletmelerin hesap verebilirlik, şeffaflık, adil yönetim ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde güçlü bir yapıya ulaşarak rekabet avantajı sağlamalarında etkili olmayı amaçlamaktadır.

Kurumsal yönetim, işletmelerin yönetilmesinde yönetici, yönetim kurulu ve pay sahiplerine ilişkin bir dizi kuralları içeren bir anlayıştır. Bu anlayış işletmenin kar elde etme amacını taşıyan klasik işlevinin yanında tüm pay sahiplerinin haklarının korunmasını ve işletme ile pay sahipleri arasındaki ilişkileri düzenleyen kurallar ortaya koymaktadır.

Günümüzde artan rekabet işletmelerin çeşitli paydaş gruplarına karşı olan sorumluluklarını da artırmıştır. Pay sahipleri, hissedarlar, çalışanlar, müşteriler,

tedarikçiler ve toplumun diğer kesimlerinden oluşan paydaş gruplarıyla kurulan ilişkiler işletmelerin gelecekteki başarısında etkili rol oynamaktadır. Artık işletmeler toplumun ayrılmaz bir parçası olarak nitelendirildiğinden, işletmeler faaliyetleriyle ilgili kararlar alırken tüm paydaş gruplarını dikkate almak zorundadır. İşletmelerin giderek büyümesi, pay sahiplerinin artması yönetim kurullarının sorumluluğunu artırmıştır. İşletmelerin idare ve kontrolünden en üst düzeyde bulunan yönetim kurulları sorumludur. Kurumsal yönetim uygulamalarının başarılı olmasındaki en büyük görev yönetim kuruluna düşmektedir. Yönetim kurulu; dünyada yaşanan değişimleri takip ederek, yenilikler yaparak ve şeffaf bir yönetime bağlı kalarak işletmenin performansını artırabilir. Yönetim kurulu toplumun her kesimine özellikle potansiyel yatırımcılara tam, doğru ve zamanında bilgi verme sorumluluğu altındadır. Ayrıca işletmenin faaliyetlerinden etkilenen çıkar gruplarını dikkate alarak mevcut çatışmaları çözerek işletmenin verimliliğini artırmalıdır. İşte bu anlayışı temsil eden yaklaşım yazında “Kurumsal Yönetim İlkeleri” ile kodlanmıştır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde sorumluluk, sosyal sorumluluk ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramlarıyla ilgili genel bilgilere yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümde kurumsal yönetimle ilgili bilgiler verilmiş ve kurumsal sosyal sorumluluğun kurumsal yönetim açısından önemi vurgulanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise; açıklanmaya çalışılan kurumsal bilgileri desteklemek amacıyla kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal yönetim ilkelerini benimsemiş bir şirket olan AYGAZ A.Ş.’de görüşme yapılmıştır. Bunun sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.



# BÖLÜM I.

## SORUMLULUK, SOSYAL SORUMLULUK VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMLARI İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

### 1.1. SORUMLULUK KAVRAMI

Kavram olarak sorumluluk, belirlenen bir görevi yerine getirmek için o işi yapmakla mükellef olan bir kişinin uymak zorunda olduğu kurallar bütünüdür. Sorumluluk, başkalarını tanımak, onların değerlerine saygı göstermek ve onların varlığını kabullenmektir<sup>1</sup>.

Türk Dil Kurumu sorumluluk kelimesini; “Kişinin kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi, sorum, mesuliyet” olarak tanımlamıştır<sup>2</sup>.

Sorumluluk, kişiden kişiye veya olaydan olaya değişebilecek bir olgudur. Sorumluluk; bazı kişiler için zorlama ile yapılan bir olgu iken, bazı kişiler için ise yapılabildiği takdirde mutluluk veren bir görevdir<sup>3</sup>.

Başka bir tanımda da sorumluluk; "Bireyin uyum sağlaması, üzerine düşen görevleri yerine getirmesi ve kendine ait bir olayın başkaları üzerindeki etkilerinin

---

<sup>1</sup> Ulu, A.S., (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Bir Alan Çalışması, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, SBE İşletme ABD, Kahramanmaraş, s. 9.

<sup>2</sup> <http://www.tdk.gov.tr>, Erişim Tarihi: 05.05.2013.

<sup>3</sup> Yönet, E., (2008). “Kurumsal Sorumluluk Anlayışında Son Dönemeç: Stratejik Sorumluluk”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 13, s. 241.

sonuçlarını üstlenmesi, başkalarının haklarına saygı göstermesi ve kendi davranışının sonuçlarına sahip çıkabilmesi" olarak tanımlanmaktadır<sup>4</sup>.

Anlam ve içerik açısından ele alındığında bir değer yargısı olan sorumluluk, toplumlar, kurumlar, işletmeler ve hatta bireyler arasında farklılık göstermesine rağmen, genel anlamda topluma karşı yüklenen sorumluluktan dolayı gerektiğinde hesap verme duygusu olarak değerlendirilebilir. Bu ifadeyle, kişi ya da kurumların topluma olan sorumlulukları meslek veya yapılan iş açısından farklı şekillerde ortaya çıkmış olsa da, kavramın tanımlanmasında temel olarak ortak noktaların değişmediği görülmektedir. Bu açıdan sosyal sorumluluk işletmenin veya bir toplumun ya da bir meslek grubunun iş kültürünü oluşturmaktadır<sup>5</sup>.

Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere sorumluluk kavramı; işletmenin, toplumun, bir meslek grubunun ya da bireyin üstlendiği görevi yerine getirme duygusundan gerektiğinde topluma karşı hesap verebilmesi açısından önem taşımaktadır. Yapılan bu tanımların ortak noktası; işletmelerin, çevresinde bulunan çıkar gruplarının toplumsal beklentilerini dikkate alarak neler yapılması gerektiği konusunda ortak bir noktada buluşmuş olmasıdır.

## **1.2. SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI**

Sosyal sorumluluk kavramı olarak, üzerinde anlaşmaya varılan bir tanıma sahip olmamakla birlikte, duyulan kaygıları ve çekilen sıkıntıları ortadan kaldırmayı amaçlayan sosyal ve çevresel konuları içermektedir<sup>6</sup>.

Sosyal sorumluluk, yaşam kalitesini iyileştirmek amacıyla ulaşmak için, kendi çalışanlarıyla, onların aileleriyle, bütün toplumla birlikte ekonomik, sosyal,

---

<sup>4</sup> <http://www.egitim.milliyet.com.tr>, Erişim Tarihi: 04.06.2013.

<sup>5</sup> Güneş, R.ve Oflu, F. (2003). "Muhasebe Uygulayıcılarının Sosyal sorumluluk Anlayışı Üzerine Bir Araştırma", MÖDAV, Muhasebe Bilim ve Dünya Dergisi, Cilt:5, Sayı: 2, s. 108.

<sup>6</sup> Öcal, A.T., (2007). İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu: Ahlaki Bir Değerlendirme, Beta Yayınları, İstanbul, s. 8.

kültürel ve çevresel gelişmeye destek verme sorumluluğu anlamına gelmektedir<sup>7</sup>. Sosyal sorumluluk, karar verici durumda olanların, kendi çıkarlarını olduğu kadar, toplumun çıkarlarını da geliştirecek ve koruyacak eylemlerin yapılmasındaki zorunluluktur.

Sosyal sorumluluk; toplum refahının geliştirilmesi ya da en azından var olan refaha zarar verilmemesidir. Bu nedenle alınan kararların hem toplumsal hem de finansal etkilerini göz önünde bulundurmak gerekmektedir<sup>8</sup>.

Sosyal sorumluluk evrensel bir kavramdır. Bu kavram insanların bütün hareketlerine uygulanabilir. Bu uygulanabilirliğin temel kaynağı; doğruluk, tarafsızlık, adalet gibi ahlaki değerlerle ilgili yüksek seviyede ahlak kavramlarıdır. Kişi ya da kurumların topluma karşı olan sorumlulukları bir işletmenin veya bir toplumun ya da bir meslek grubunun iş kültürünü oluşturmaktadır<sup>9</sup>.

Sosyal sorumluluk, Sivil Toplum Kuruluşları'nın sosyal çevresindeki sorunlara ve toplumsal baskılara tepki gösterme veya cevap verme kapasitesi olarak da tanımlanabileceği gibi, gerçekte birey ya da örgütle toplum arasındaki karşılıklı sosyal hareket ve karşılıklı etkileşim olarak tanımlanırken bir başka deyişle bir sosyal anlaşma ya da uzlaşma olarak kabul edilebilir. Bir başka tanıma göre; sosyal sorumluluk, örgütün genel ve çalışma ahlakını, çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerini ve yasaları dikkate alarak faaliyetlerinin toplumdaki etkisini ciddi bir şekilde değerlendirmesi sonucunda, sağlıklı bir toplum oluşturmadaki toplumsal sorunların çözümünde katkı ve yardımları da içermektedir<sup>10</sup>.

---

<sup>7</sup> Özer, Ö., (2012). Kurumsal Sosyal Sorumluluk; Kızılay'ın Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri: Harçlıgım Okula Harç Olsun Projesi, Bitirme Tezi, Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi, Kocaeli, s. 28.

<sup>8</sup> Sarıkaya, M. ve Oruç, İ., (2009). Corporate Social Responsibility or Social Responsibility 1st International Conference on Governance, Fraud, Ethics & Social Responsibility, Ed. Prof. Kıymet Tunca Caliyurt, Edirne, pp. 672.

<sup>9</sup> Yılmaz, B., Ozer, E. ve Yılmaz, Ö.F., (2012). "Muhasebenin Sosyal Sorumluluk Kavramı Açısından Çevre Muhasebesi ve Çevresel Maliyetler", ISAF, I. International Symposium on Accountancy of Finance, May 31-June 2, Gaziantep, s. 857.

<sup>10</sup> Balkır, G., (2006). "STK'lerde Sosyal Performans Değerlendirmesi ve Çağdaş Topluma Katkı: ÇYDD Örneği", 3. STK Kongresi, Çanakkale, s. 583.

Sosyal sorumluluk kavramının tanımı, bu kavrama yüklenen değere bağlı olarak değişmektedir. Örneğin sosyal sorumluluk denilince Milton Friedman'a göre; "Yönetimin sorumluluğu hem kanunlara hem de etik değerler kapsamında toplumun temel kurallarına uyarken, hissedarların veya paydaşların arzuları doğrultusunda mümkün olduğu kadar çok para kazanmaktır."<sup>11</sup> 1980'li yıllarda iş yaşamındaki değişmelerle birlikte, ticaretin amacının sadece para kazanmak değil, aynı zamanda topluma hizmet etmek olduğu; karın topluma yapılan iyi hizmetin bir ödülü olduğu ve kendi başına bir hedef olmadığı görüşleri ortaya atılmıştır<sup>12</sup>.

Bir başka açıdan sosyal sorumluluk; bir işletmenin yaşamını sürdürmek, güvenlik ve ait olma gibi temel ihtiyaçları karşılandığında doğal bir süreç ya da gelişme olarak kendiliğinden ortaya çıkacaktır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi göz önünde bulundurularak düşünüldüğünde; sosyal sorumluluk örgütsel ihtiyaçlar piramidinin en üstünde yer alan bir firmanın içsel ve dışsal kendini gerçekleştirme ihtiyacının karşılanmasıdır<sup>13</sup>.

İşletmeler açısından sosyal sorumluluk; bir işletmenin ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, örgüt içi ve dışı, kişi ve grupların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası izlemesine, işletmenin iç ve dış çevresini mutlu etmesine ilişkin bir kavramdır<sup>14</sup>.

İşletmelerin sosyal sorumluluğu; işletme faaliyetleri için yeni aktörlerin ortaya çıktığı ve yeni idari uygulamaların kullanıldığı bir alan olarak tanımlamak mümkündür. Avrupa Birliği'nin yaptığı tanıma göre, kurumsal sosyal sorumluluk (Corporate Social Responsibility) olarak da adlandırılan işletmelerin sosyal sorumluluğu; "ticari faaliyetlerinden ve ilgi taraflarıyla olan karşılıklı

---

<sup>11</sup> Kağnıcıoğlu, D., (2007). Endüstri İlişkileri Boyutuyla Sosyal Sorumluluk, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1722, Eskişehir, s. 6.

<sup>12</sup> Elbeyi, P., Keleş, Y.ve Çakır, M., (2009). "Otel İşletmelerinde Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Celal Bayar Üniversitesi, İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:16, Sayı: 2, s. 20.

<sup>13</sup> Starcher, G., (2003). Socially Responsible Enterprise Restructuring. A Joint Working Paper of the International Labour Organization and European Baha'i Business Forum, s. 14.

<sup>14</sup> Demir, H.ve Songür, N., (1999). "Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı", Balıkesir Üniversitesi SBE Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 3, s. 151.

ilişkilerinden kaynaklanan, sosyal ve çevresel kaygılar sonucunda, işletmelerin ihtiyari bir zemin üzerine inşa ettikleri bir entegrasyondur.”<sup>15</sup>

Sosyal sorumluluk kavramı işletmeyi ekonomik bir varlık olarak kabul etmekte ve onun hayatını sürdürebilmesi için kar elde etmesi gerektiğini temel bir veri olarak ele almaktadır. Bunun yanı sıra, işletmelerin önemlerinin giderek artması ve toplum için vazgeçilmez kurum olmaları nedeni ile birtakım sorumluluklar üstlenmeleri gerekmektedir<sup>16</sup>.

Sosyal sorumluluk kavramı ile ilgili tanımlar incelendiğinde, kavramın zamanla değişime uğradığı, günümüzde ise birçok farklı ama birbirine yakın ifadeler kullanılarak oluşturulduğu görülmektedir.

Sosyal sorumluluklarla ilgili görüşler tarihin ilk dönemlerinden beri tartışılmakta ve dönemler içerisinde değişimler göstermektedir. Birbirlerinden kesin çizgi ve tarihlerle ayrılmamakla birlikte M.S. 1100 yıllarına kadar olan medeniyet ve dinlerle başladığı bu döneme “işletme öncesi dönem” de denilmektedir. Mezopotamya, Çin, Eski Yunan ve Roma dahil olmak üzere ilk uygarlıkları kapsayan bu dönemde önemli sayılabilecek yenilikler yapılamasa da bu toplumlarda insanların kişisel yargıları, dini inançları, etik görüşleri ve çeşitli yasalarla farkında olmadan yürütülen bir sosyal sorumluluğun olduğu belirtilmektedir. Topluma karşı sorumlulukların olduğunu belirten ilk düşünür olan Eflatun, idarecilerin ekonomik konularda genel çıkarı her şeyin üzerinde tutmaları gerektiğini ifade ederek önemli bir başlangıç yapmıştır. Aynı şekilde Aristo, ekonomik olayları etik açıdan ele alarak, mübadele edilen kıymet ve hizmetler arasında bir denklik olmasının gerekli olduğunu, fiyatların ve kazançların adaletli bir şekilde oluşmasını, faizin adaletsiz olduğu görüşünü savunarak sorumluluk anlayışının gelişimine katkıda bulunmuştur. Hz. Musa “On Emir” ile sosyal sorumluluğa, örgütlenme anlayışına ve yönetim düşüncesine

---

<sup>15</sup> Cockburn, W., (2004). Corporate social Responsibility and Safety and Health at Work, European Agency for Safety and Health at Work Research, Belgium, s. 5-7.

<sup>16</sup> Özkol, E., Çelik, M.ve Gönen, S. (2005). “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Muhasebenin Sosyal Sorumluluğu”, Muhasebe ve Finansman Dünyası Dergisi, Sayı: 27, s. 135.

katkıda bulunmuştur. Musevilik, Hıristiyanlık ve İslamiyet'te de özgürlük, tolerans, hoşgörü, eşitlik ve sosyal yönetim ilkelerine vurgu yapılmıştır. Kısaca Sanayi Devrimi'nden önceki dönemde sosyal sorumluluk anlayışı örf, adet, din ve kültürel yapıların baskıları ve gelişimleri sonucu şekillenmiştir. 1100 ve 1950 yılları arasında yaşanan dünya savaşları ve sömürü faaliyetleri, çok küçük bir azınlık (örf, adet ve de dine bağlı toplumlar) dışında diğer toplumlarda sosyal sorumluluk faaliyetleri durma noktasına gelmiş, kişisel ve ulusal hırslar insanlığı olumsuz etkilemiştir. 1789 Fransız Devrimi'yle başlayan hak ve özgürlükler 1950'lere kadar kısır bir gelişme göstermiştir<sup>17</sup>.

Sosyal sorumluluk ile ilgili büyük kaygılar geçmişte yaşanan çeşitli olaylardan kaynaklanmaktadır. Sosyal sorumluluklar, 1800'lü yılların sonunda büyük şirketlerin sayılarının artmasıyla kavramsal olarak ortaya çıkmıştır. O dönemlerde, baskı ya da anlaşma ile verilen komisyonlar ve sabit fiyat anlaşmaları gibi anti-rekabet uygulamalar hükümetleri yasal reformlar yapmaya itmiştir. Tarihin kaydettiği en önemli ekonomik bunalımlarından biri olan ve 1929 yılında patlak veren "büyük çöküntü" (Great Depression) başta Amerika Birleşik Devletleri ve Batı Avrupa'nın sanayileşmiş ülkeleri olmak üzere pek çok ülkede büyük oranda işsizliğe ve üretim kayıplarına yol açmıştır<sup>18</sup>. Bu dönemle birlikte sosyal sorumluluk kavramındaki gelişmelerin hız kazandığı görülmektedir.

II. Dünya Savaşı sonrasında başlayarak küreselleşmenin ilk sinyallerinin görülmeye başlaması ile birlikte ulus-devletin etki alanı dışında, ondan bağımsız ve onun etkinliğini sarsacak yeni güç merkezleri ve bir anlamda iktidar paydaşları türemeye başlamıştır. 1950'lerden sonra dünyadaki taşlar kısmen yerine oturmuş ve geçmişte yapılan hatalardan özür dilercesine tüm dünyada yardım ve hayırseverlik çalışmaları başlamıştır<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> Ulu, A. S., a.g.e., s. 10-11.

<sup>18</sup> Üstünel, B., (1994). Ekonominin Temelleri, 6.Baskı, İstanbul, s. 54.

<sup>19</sup> Taşlıyan, M.,(2012). Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Modern İş Dünyasının Vicdani Gereği, Ankara Sanayi Odası Yayın Organı- ASO, , s. 24. <http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyamayishaziran2012.pdf>, Erişim Tarihi: 07.06.2013.

1936'da Sears şirketi tarafından ilk olarak, sosyal sorumluluklar ve davranış şekillerini tartışmak için üst düzey yöneticilerin katıldığı toplantılar düzenlenmiştir. 1960'larda sivil örgütler, kadın hakları ve çevrecilik gibi sosyal hareketler, şirketlerin sosyal sorumluluklarına halkın verdiği değerlerin gelişmesine ışık tutmuştur. Belirtilen tarihsel gelişim üç önemli sosyal sorumluluk perspektifini ortaya koymuştur. Bunlar; gizli el, devlet ve yönetim yaklaşımlarıdır<sup>20</sup>.

Bu yaklaşımlara ilişkin bilgilere aşağıda yer verilmektedir:

### **A. Gizli El Yaklaşımı**

Gizli el teoremini savunanların ya da klasiklerin başı, Milton Friedman'dır. Ancak kaynağını 18.yy.'den ekonomist Adam Smith'den almaktadır. Gizli el yaklaşımı, ilk sosyal sorumluluk yaklaşımlarını; "kar yap ve kanunlara uy." şeklinde özetlemektedir. Bu yaklaşıma göre işletmeler, yasal zorunluluklar doğrultusunda karlarını artırmaya uğraşacaklardır. İşletmelerin sosyal sorumluluğunu, kaynakların toplum için en etkin kullanımını sağlayacak, serbest piyasa mekanizması sağlayacaktır. Ayrıca Friedman yardımsever yaklaşımların sosyal sorumluluk olmadığını ifade etmektedir. Çünkü, bu pay sahiplerinin paralarını elden nasıl çıkaracakları hakkında kendi kararlarını vermelerini engellemektedir<sup>21</sup>.

### **B. Devletçi Yaklaşım**

Devlet açısından sosyal sorumluluk işletmelerin yasaların varlığında kar araştırmalarındaki rollerini ifade etmektedir. Toplumun ilgili taraflarına, yasal ve politik süreçlerle yapılan düzenlemelerle, bir gizli elin vereceği hizmetten daha iyi hizmet verileceği ifade edilmektedir. Böylece işletme faaliyetlerinin istenmeyen olumsuz etkileri yasalarla düzenlenecektir.

---

<sup>20</sup> Halıcı, A., (2001). "İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Stratejileri: Çanakkale İlinde Bir Araştırma", Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1, s. 12.

<sup>21</sup> İbişoğlu, A., (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Vestel Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, SBE İşletme ABD, Ankara, s. 5.

### **C. Yönetimci Yaklaşım**

Yönetimci yaklaşıma göre, ne gizli el ne de devletçi yaklaşım sosyal konularda işletme liderlerine karar vermede genişlik vermektedir. Bu yaklaşım, işletmeler ve yöneticilerinden sosyal refahın korunması ve yükseltilmesi konusunda işletmenin ekonomik çıkarlarına mümkün olduğu kadar uygun olan, beklenen davranışlar üzerine kurulur.

Sosyal sorumluluk; tarihsel gelişiminden de anlaşılacağı üzere, varoluşu çok eski zamanlara dayanmasına rağmen, özellikle yirminci yüzyılın başlarından itibaren önem kazanmaya başlamıştır. Süreç içerisinde bir “araç” olmaktan çıkmış ve bireylerin daha iyi koşullarda yaşamak istemesi kurum için bir “amaç” haline gelmiştir.

### **1.3. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI**

Kurumsal sosyal sorumluluk; kurumsal kelimesine karşın hem sosyal, hem de çevresel konuları ele almakla birlikte, iş stratejileri ya da faaliyetlerinden ayrı düşünülemez. Kurumsal sosyal sorumluluk gönüllülük esasına dayanmaktadır. Ayrıca, şirketlerin kendi iç ve dış yani çalışanlar, müşteriler, komşular, kamu aktörleri vb. paydaşlarıyla paylaşımlarda bulunmaları ile ilgilidir.

Kurumsal sosyal sorumluluk düşüncesi belli bir tarihte ya da belirli bir yazar tarafından ortaya çıkarılmamıştır. Bu fikrin, iş dünyasının başlangıcından beri tartışılarak şekillendiği düşünülmektedir. Özellikle ekonomi alanındaki çalışmaların ağırlıklı olduğu iş yönetimi dalındaki bilim adamlarını, iş ahlakı ve stratejileri, insan kaynaklarını, endüstriyel ilişkileri, pazarlama, muhasebe ve finans alanlarını ilgilendiren birçok alanı kapsar. Bununla birlikte kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları, felsefe, din, bilim, tarih, politika, sosyoloji ve ekonomi



gibi alanlarda da görülür. Ekonomik, sosyal ve kültürel hakların dezavantajlı olduğu yerlerde sosyal sorumluluk çalışmaları önemli bir yere sahiptir<sup>22</sup>.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, son yıllarda OECD ülkelerinde yaygın olarak gündeme gelmekle birlikte üzerinde uzlaşa sağlanamayan, gelişim sürecindeki bir kavramdır. Bu kavramda esas olarak bir işletmenin çevre, toplum ve ilişkide bulunduğu tüm paydaşlara (iç ve dış paydaşlar) karşı sorumluluk bilinci içinde üretim ve faaliyette bulunması anlaşılmaktadır<sup>23</sup>.

Kurumsal sosyal sorumluluk; işletmelerin ticari getiriler elde ederken, etik değerlere bağlı kalmaları, bireylerin, toplumun ve çevrenin zarar görmemesini garanti etmeleri, daha iyi toplum ve daha iyi bir çevre için gönüllü katkı sağlamaları ve bu hususları ayrılmaz bir parça haline getirmeleridir. Bu anlayışa sahip işletmeler, “sosyal paydaş”larına karşı olan sorumluluklarını iş ahlakının bir gereği ve iş stratejilerinin bir parçası olarak görmektedirler. İşletmelerin sosyal paydaşları, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, ortaklar, kredi verenler, sendikalar, sivil toplum örgütleri, düzenleyici otoriteler ve devleti kapsamaktadır<sup>24</sup>.

Kurumsal sosyal sorumluluk, herhangi bir organizasyonun – kar amacına yönelik olarak oluşturulmuş bir şirket, kamu kuruluşları ya da hükümet dışı organizasyonlar – hem iç, hem de dış çevresindeki tüm paydaşlara karşı “etik” ve “sorumlu” davranmasını, bu yönde kararlar alması ve uygulamasını ifade eden bir kavramdır. Kurumsal sosyal sorumluluk yaygın olarak özel organizasyonlar için kullanılan bir kavramdır ve literatürde yaygın olarak “şirket sosyal sorumluluğu” (corporate social responsibility) kavramı ile ifade edilmektedir. Şirket sosyal sorumluluğu, şirketlerin işletme faaliyetlerinde sadece kendi özel çıkarlarını (karlarını) maksimize etmenin ötesinde işletme faaliyetlerinden doğrudan ve/veya

---

<sup>22</sup>Gonzalez-Perez, M. A.,(2013). “Corporate social responsibility and international business: a conceptual overview. International Business, Sustainability and Corporate Social Responsibility”. Advances in Sustainability and Environmental Justice, Vol:11: 4 p.

<sup>23</sup>Ersöz, Y., (2010). “İşletmelerden Sosyal Sorumluluk Anlayışının Gelişiminde Meslek Kuruluşlarının Rolü”, [www.journals.istanbul.edu.tr/tr/index.php/sosyalsiyaset/article/](http://www.journals.istanbul.edu.tr/tr/index.php/sosyalsiyaset/article/), Erişim Tarihi: 07.06.2013.

<sup>24</sup> Gençoğlu, Ü.G.ve Erdoğan, C., (2008). “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kapsamında Finansal Olmayan Raporlama”, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı: 39, s. 34.

dolaylı olarak etkilenen tüm menfaat sahiplerinin (stakeholders) çıkarlarının da dikkate alınması ve korunması anlamına gelir<sup>25</sup>.

Kısaca; kurumsal sosyal sorumluluk sosyal, çevresel, ekonomik ve etik kavramlarının yönetimi ve şirketlerin bu alanlarda sosyal paydaş beklentilerine olan duyarlılığıdır.

Görüleceği üzere; kurumsal sosyal sorumluluk sadece “sevap” değil, sosyal liderlik gereğidir. Yalnızca “hayırseverlik” değil, kurumsal iş hedeflerini destekleyen, tutarlı bir stratejik yaklaşımdır.

### **1.3.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Tarihsel Gelişimi**

Sosyal sorumluluk kavramının gelişimi ve günümüzdeki şeklini alması oldukça uzun bir süreçte gerçekleşmiştir. Sosyal sorumluluğun tarihçesini, yüzyıllardır işletmelerin topluma yönelik kaygılarının izlerini takip ederek öğrenmek mümkündür.

Medeniyetler ve dinler, sosyal sorumluluğun tarihsel gelişim sürecinin başlangıcını oluşturmaktadır. Bu süreçte, medeniyetlerin (Mısır, Roma, Eski Yunan, Mezopotamya, Selçuklu, Osmanlı vb.) ticari faaliyetlerini düzenleyen faktörlerden ilki ahlak olmuştur. Diğer faktörler olarak, toplumsal örf ve adetler, yasalar ve kurallar yer almıştır. Toplumsal sorumluluklara ilk dikkati çeken kişi olan ünlü Yunan filozofu Eflatun, yöneticilerin ekonomik sorunlarda genel faydayı her şeyin üstünde tutmaları gerekliliğini önemle belirtmiştir.

Medeniyetler gibi dinlerin de sosyal sorumluluğa olduğu kadar, yönetim düşüncesine ve örgütlenme anlayışına katkısı bulunmaktadır. Örneğin; hem İslam hem de Hıristiyanlık dinlerinde yer alan hoşgörü, özgürlük, eşitlik, tolerans ve sosyal yönetim ilkelerinin toplumsal yararı çok büyük olmuştur. Böylece, sosyal

---

<sup>25</sup> Aktan, C.C.ve İstiklal, YV., (2007). Çok Uluslu Şirketler ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Ed. Coşkun Can Aktan, İGİAD Yayınları, No: 4, İstanbul, s. 139.

sorumluluk zihniyetinin şekillenmesinde Sanayi Devrimi'nden önceki dönemde adet, gelenek, din ve kültürel yapıların baskıları ve gelişmelerinin büyük etkisi olduğu temel sonucuna ulaşılmıştır<sup>26</sup>.

Endüstrileşmenin üretimi artırmasıyla birlikte insanlar sadece kendi çıkarlarını karşılamakla kalmayıp ticaret hayatına atılarak başkalarının ihtiyaçlarını karşılamaya başlamışlardır. 1800'lerin sonlarında yaşanan bu gelişmeler hem Avrupa'da hem de Amerika'da sosyal bilinç ve sorumluluk kavramını da oluşturmaya başlamıştır. Sanayileşme ve büyük şirketlerin ortaya çıkmaya başlamasıyla birlikte sosyal sorumluluk alanı da daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmıştır. John D. Rockefeller, Cornelius, Vanderbiit ve Andrew Carnagie gibi sanayi lideri olan aile şirketleri de bu dönemde kurulmuştur. Yine bu dönemlerde, baskı ya da uzlaşma ile verilen komisyonlar ve sabit fiyat anlaşmaları gibi anti rekabet uygulamaları da hükümetleri yasal reformlar yapmaya itmiştir<sup>27</sup>.

Kavramsal olarak kurumsal sosyal sorumluluk ilk kez 1953'te yayımlanan H.Bowen'in "İşadamlarının Sosyal Sorumlulukları" (Social Responsibilities of the Businessman) adlı kitabında yer almıştır. Bowen işadamlarının, toplumun değer ve amaçlarıyla örtüşen sosyal sorumluluk faaliyetleriyle ilgilenmelerini savunmuştur<sup>28</sup>.

Sosyal sorumluluk kavramının günümüzdeki şekli 1990'larda ortaya çıkmıştır. Kavram hızla gelişmeye başlamış ve sosyal sorumluluk kavramı artık zorlanan değil, talep edilen bir yapıya kavuşmuştur<sup>29</sup>.

Şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluğa giderek daha fazla önem vermeleri, tümüyle gönüllü bir şekilde olmamıştır. Çoğu şirket, geçmişte iş sorumluluklarının birer parçası olarak görmedikleri konularda beklemedikleri toplumsal tepkilerle karşılaştıktan sonra, bu konuya önem vermeye başlamışlardır.

---

<sup>26</sup> Üstünay, M., (2008). İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları Çerçevesinde Yeşil Pazarlama Uygulamaları ve Kimya Sektörüne Yönelik Bir İnceleme, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi SBE, Edirne, s. 43.

<sup>27</sup> Taşlıyan, M., a.g.m., s. 28.

<sup>28</sup> <http://www.canaktan.org>, Erişim Tarihi: 22.05.2013.

<sup>29</sup> Kağnicioğlu, D., a.g.e., s. 15.

Örneğin Nike, 1990'ların başında, New York Times ile başka medya organlarında Endonezya'daki tedarikçilerinin işçileri kötü koşullarda çalıştırdıklarına ilişkin haberlerin çıkmasından sonra, yaygın bir tüketici boykotuyla karşılaşmıştır. 1995'te, Shell'in Kuzey Denizi'ndeki eski bir petrol kulesi olan Brent Spar'ı batırmaya karar vermesi, Greenpeace'in protestolarına ve konunun uluslararası medyanın manşetlerine taşınmasına yol açmıştır. Fast-food ve paketlenmiş gıda üreticileri, şişmanlık ve kötü beslenmeden sorumlu tutulmaktadır. Bu firmalarla bağlantılı olarak gelişen ve artık kurumlarda da bir kavram olarak kullanılmaya başlanan sosyal sorumluluk anlayışının başlangıcına bir göz atmak gerekirse, ilk olarak Amerika'daki bazı şirketlerin haksız rekabete neden olmalarından ve bundan dolayı suçlanmaları sonucunda ortaya çıktığı görülmektedir<sup>30</sup>.

1999 yılında yapılan kurumsal sosyal sorumluluk üzerine Milenyum Anketi'nde 6 kıtadaki 23 ülkede yaşayan 25.000 kişiye sorulan soruların cevaplarında, görüşülen kişilerin yarısının şirketlerin toplumsal düzeydeki tavırlarına dikkat ettikleri; bireysel şirketlerin oluşturdukları etkinin, marka niteliği (%40) ile temel iş niteliklerinden (%34) çok kurumsal vatandaşlık düzeylerine (%56) göre belirlendiği vurgulanmıştır<sup>31</sup>.

Günümüzde tüketiciler daha bilinçli bir şekilde seçim yapmaktadırlar. Bir firmanın ürünlerini almadan önce, o kurumun sosyal sorumluluk anlayışına bakmaktadırlar. Örneğin; bir maden işletmesinin çıkardığı kömürün yakılması sonucu ortaya çıkan zehirli atık miktarı yasal sınırlamanın üzerinde ise, ürün piyasaya sunulamayacaktır. Öte yandan, bu işletmenin maden işçilerini kötü şartlar altında çalıştırdığını bilen tüketici işletmeye karşı tepkili olup ürün piyasada olsa dahi tercih etmeyecektir. Bu bağlamda; kurumsal sosyal

---

<sup>30</sup> Ulu, A.S., a.g.e., s. 32.

<sup>31</sup> Tatari, B., (2003). Şirketlerin Toplumla İlişkisinde Yükselen Değer: Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İzmir Ticaret Odası Yayını, İzmir, s. 3.

sorumluluk, Adam Smith'in piyasa mekanizmasını düzenleyen "gizli el"inin yasal sınırlamalardan sonraki denetleyicisi haline gelmiştir<sup>32</sup>.

Türkiye'de kurumsal sosyal sorumluluğun gelişimi kısaca incelendiğinde ise, konunun daha çok özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasındaki sponsorluklar ve hayırseverlik etkinlikleri olarak algılanmakta olduğu görülmektedir. Bu nedenle, kurumsal sosyal sorumluluk tanımlamaları ve uygulamaları bu yönde oluşmakta ve kurumsal sosyal sorumluluğu etkileyen en önemli unsurlar, ekonomi ve iş çevreleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili görüşler ve uygulamalar, dünyada son kırk yıldır Türkiye'de ise son on – on beş yıldır giderek daha fazla önem taşımaya başlayan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Etik ve hayırseverlik sorumluluklarının yerine getirilmesi yeni bir kavram olmamakla beraber kavram olarak kurumsal sosyal sorumluluk altında yer almaya başladıklarında farklı bir kimliğe bürünmüştür. Daha önceden açıkça dile getirilmeyen bu sorumluluklar tamamen gönüllü olarak yerine getirilmekte kurum için herhangi bir getirisi olacağı dikkate alınmamaktaydı. Ancak günümüzde bu sorumlulukların yerine getirilmesi hala gönüllü olarak yapılması gerektiği düşünülse de kurum imajı ve kimliği çalışması içerisine giren her işletme için kurumsal sosyal sorumluluk çalışması danışman şirketler tarafından önerilmektedir. Bu nedenle günümüzde kurumların kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında etik açıdan sorumluluğunu yerine getirmenin ötesinde kurumun topluma yardımını gösteren sosyal girişimlerde buldukları da görülmektedir.

Gelişmekte olan ülkelerde tercih edilen sosyal sorumluluk çalışmaları özellikle toplumun yenilikleri benimsemesine ve gelişmesine öncülük edecek konular arasından seçilmektedir. Böyle bir durumda toplumun gelişmesi açısından önemli bir rol de üstlenmiş olur. Bu nedenle Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkedeki sosyal sorumluluk çalışmalarının takibi önem kazanmaktadır. Dünya

---

<sup>32</sup> Özkul, F.U.,(2009). "Kurumsal Yönetimin Muhasebe Alanına Uygulanmasında Karşılaşılan Etik Riskler", 1.Ulusal Kurumsal Yönetim, Yolsuzluk, Etik ve Sosyal Sorumluluk Konferansı, Edirne, s. 68.

genelinde ya da gelişmiş ülkelerde en dikkate değer sosyal sorun olarak küresel ısınma ön plana çıkarken Türkiye’de hala en büyük sorun eğitim olarak karşımıza çıkmaktadır.

Türkiye’de kurumların sosyal sorumluluğu uygulamalarına Osmanlı Devleti döneminde de rastlanmaktadır. Ahilik Teşkilatı, Lonca Teşkilatı ve Vakıfların faaliyetleri bu kavramın eğitim, sağlık ve sosyal güvenlik gibi kamu hizmetlerinin temel kurumsal mekanizmasını oluşturmaktadır. Vakıf geleneğinin günümüzde de sürdüğü görülmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının gelişmeye ve kabul görmeye başlamasından önceki dönemlerde de var oldukları görülen geniş ölçekli kurumlara ait vakıflar bu anlayışın devamı niteliğindedir: Vehbi Koç Vakfı (kuruluşu: 1969), Hacı Ömer Sabancı Vakfı (kuruluşu: 1974), Dr. Nejat F. Eczacıbaşı Vakfı (kuruluşu:1978). Günümüzde ise bu vakıflar kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının bir parçası ya da devamı olarak görülmektedir<sup>33</sup>.

Türkiye’de yaşanan kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki gelişmelerin temel unsurları; çevre konusundaki hukuksal düzenlemelerin artması, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletme çalışanlarını motive etmesi ve performansa olumlu etki sağlaması, rekabetçi uluslararası piyasalarda kurumsal sosyal sorumluluk ile konumlanan işletmelerin kurumsal ve bireysel müşteriler tarafından tercih edilmesi, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin Avrupa Birliği’ne üyelik sürecindeki Türkiye ve Türk özel sektörünün de Avrupa Birliği standartlarında iş yapması için gerekli olması vb. sebeplerle, kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının henüz bütünsel olmasa da, belirgin bir kapsamda yapılageldiği görülmektedir.

Günümüzde en çok uygulama alanı bulan kurumsal sosyal sorumluluk türü ise stratejik kurumsal sosyal sorumluluklardır. Stratejik kurumsal sosyal sorumluluk kavramının 1990’lardan sonra hız kazanıp, gündeme gelmesinde,

---

<sup>33</sup> Öztürk, M.C., ve diğ., (2013). Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 3021, Eskişehir, s. 8.

müşteri odaklı yaklaşım ve pazarlama anlayışının giderek gelişmesi, rekabetin artarak işletmeler için her sosyal sorumluluk uygulamasının aynı oranda geri dönüş sağlamaması hatta "hayırseverlik odaklı" kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının işletmelere zarar vermeye başlaması, Sivil Toplum Kuruluşlarının giderek güçlenmesi ve belli bir boşluğu doldurarak, "hayırseverliği" sahiplenmeleri etkili olmuştur. Böylece tüketici veya temel sosyal paydaşların beklentileri, tüm toplumun beklentilerinin önüne geçmeye başlamış ve her işletme öncelikle kendi evinin önünü süpürmeye daha çok odaklanmıştır<sup>34</sup>.

Kurumsal sosyal sorumluluğun çeşitli alanlarında aktif olarak faaliyet gösteren diğer Sivil Toplum Kuruluşlarından en etkili olanlara aşağıda kısaca değinilmiştir<sup>35</sup>:

- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)'nin amacı Türkiye'de gerek özel sektör gerekse kamu kuruluşlarında kurumsal yönetimin en iyi örneklerinin oluşturulmasını ve geliştirilmesini sağlamak, kurumlara bu yönde gereken desteği sunmaktır. Kurumsal yönetim kültürünü teşvik etmek ve iyi örnekleri desteklemek suretiyle Türkiye'de kurumsal yönetim inisiyatiflerine öncülük etmektedir. TKYD, Türkiye'nin kurumsal yönetim alanındaki stratejik önceliklerini belirlemek üzere araştırma çalışmaları da yürütmektedir. Boston Consulting Group işbirliği ile 2005 yılında gerçekleştirilen Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası araştırma projesi bu çalışmalar arasındadır.
- Türkiye Etik Değerler Merkez (TEDMER)'inin misyonu; sektör ayırt etmeksizin, kurumsal etik kodlarını belirleyerek bir standarda oturtmak neticesinde Türkiye'nin ekonomik, kültürel ve sosyal yaşamına katkı sağlamaktır. Yürüttükleri çalışmaların bazıları şunlardır: Bütün sektörlerde kurumsal etik ile ilgili araştırmalar yapmak; karar verme ile ilgili kritik konularda bilgi toplamak ve bunu kamuoyuyla paylaşmak; her yıl "Etik

---

<sup>34</sup> Yönet, E., a.g.m., s. 256.

<sup>35</sup> Ayub, M., (2008). Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu. UNDP (BM Türkiye Koordinatörü ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı), Ankara, s. 16.

Zirvesi ve Konferansı” düzenlemek, bu çerçevede iş etiği uygulamasında öncü ve lider kurumlara ödül vermek, etik yönetmen, etik danışman ve etik eğitmenlerin yetişmesine yönelik eğitim programları düzenlemektir.

- Türkiye Kalite Derneği (KALDER), kamusal, özel ve kar amacı gütmeyen tüm kurum ve kuruluşları motive etmek ve bu organizasyonların gelişmiş dünya seviyesinde kalite standartlarına ulaşmalarına ve rekabet güçlerini artırmalarına olanak tanıyan ortamı sağlayabilmeyi misyon edinmiştir. Kalite Yönetimi Zinciri’nin, kurumsal sosyal sorumluluk kavramını da içerdiği düşünüldüğünde KALDER’in işbirliğine son derece olumlu bakması beklenmektedir. Aynı zamanda derneğin en önemli faaliyetlerinden biri olan ve geleneksel olarak düzenlenen ulusal kalite kongrelerinde, son iki senedir kurumsal sosyal sorumluluk konusu ayrıntılı biçimde tartışılmaktadır.
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Türkiye’de özel sektörü temsil eden en önemli hukuki birimdir ve yerel ticaret odalarından, deniz ticareti emtia borsalarından oluşan toplam 364 üyesi bulunmaktadır. TOBB’un amacı, Odalar ve Borsalar arasında birlik ve dayanışmayı sağlamak, ticaret ve sanayinin genel menfaatlere uygun olarak bir “kurumsal anayasa” anlayışı çerçevesinde, kurumsal yönetimin bir şirkette oluşabilmesi için gerekli olan ana ilkeler ışığında, kurumsal yönetimin bir şirkette gerek yerleşmesi gerekse gelişmesini sağlamak, üyelerinin mesleki faaliyetlerini kolaylaştırmak, üyelerin birbirleriyle ve halkla olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni hakim kılmak üzere meslek disiplini ve ahlaki korumaktır. TOBB’da 2005 yılı içerisinde, Avrupa Komisyonu Ticaret ve Endüstri biriminin desteğiyle Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler için kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal yönetim bilgilendirme kampanyası kapsamında çeşitli etkinlikler düzenlemiştir.



Bu veriler ışığında Türk toplumunun klasik hayırseverlik yaklaşımından daha katılımcı bir yapıya dönüşmekte olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Kurumsal sosyal sorumluluk stratejileri aşağıdaki gibi sıralanabilir<sup>36</sup>:

1. *Rekabet (competitive) stratejisi*: Uluslararası işletmelerin kazançlarının ve güçlerinin yükseldiğinde karşılıklı dayanışma ve ilişkilere ilginin olumsuz olma durumu.
2. *Uzaklaşma (avoidant) stratejisi*: Firmaların kazançları ve gücü düştüğünde, karşılıklı dayanışma ve ilişkilere ilginin düşmanca olma durumu.
3. *İşbirliği (collaborative) stratejisi*: Uluslararası işletmelerin kazançlarının ve güçlerinin düştüğünde karşılıklı dayanışma ve ilişkilere ilginin olumlu olma durumu.
4. *Uyumlaşma (accommodative) stratejisi*: Uluslararası işletmelerin kazançları ve güçleri düştüğünde, karşılıklı dayanışma ve ilişkilere ilginin olumlu olma durumu.
5. *Uzlaşma (compromise) stratejisi*: Uluslararası işletmelerin kazançlarının orta ve gücünün avantajlı/ dezavantajlı olduğunda, karşılıklı dayanışma ve ilişkilere ilgi pozitif ve negatif değişebilir.

Rekabet üstünlüğü oluşturmak ve sürekliliğini sağlamak için, sosyal sorumluluk stratejileri içinde geliştirilebilir tekniklerin sistematik olarak kurumsal sosyal sorumluluk boyutunun ışığı altında ele alınması gerekir. Aksi takdirde, etik olarak riskli bir durum söz konusu olur ve böylece gelir tablosunda eksiye düşülmesine ve halkla ilişkiler konusunda baştan mücadeleye girilmesi gündeme gelir<sup>37</sup>.

---

<sup>36</sup> Halıcı, A., a.g.m., s. 21.

<sup>37</sup> Galbreath, J., (2009). "Building Corporate Social Responsibility into Strategy". European Business Review, Vol: 21, No: 2, p. 122.

Türkiye’de stratejik kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili kampanyalara aşağıdaki örnekler gösterilebilir<sup>38</sup>:

- Aygaz’ın “Ev Kazalarına Karşı Uyarıyor” kampanyasıyla T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Çıraklık ve Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğü işbirliği ile 20 ilde düzenlediği 31 seminerle yaklaşık 400 bin ev kadınına, ev kazaları ve LPG kullanımını konusunda bilgilendirmesi.
- Total, sosyal sorumluluk projelerinde çocukların eğitimine ağırlık vermekte, ayrıca Total, Renault ile birlikte ‘Sokakta İlk Adımlar’ projesini yürüterek çocukları trafik eğitimi konusunda bilgilendirmektedir.
- Turkcell ile Ekonomiye Kadın Gücü: Turkcell, Türkiye İsrافی Önleme Vakfı ve Türkiye Grameen Mikrofinans Programı ile "Ekonomiye Kadın Gücü" programını başlatmışlardır. Amaç; mikrokredi yoluyla para desteği verilerek kadınların işgücüne katılımını artırmak ve 4 yılda 100.000 kadını ekonomiye kazandırmaktır<sup>39</sup>.
- Bridgestone’un hazırladığı "Farım da Hep Açık Yolum da" kampanyasıyla, güvenli sürüşün önemine değinmesi.
- Colgate : "Diş Koruma Günleri"
- Domestos : "Sağlık için Hijyen, Hijyen için Domestos" sloganlı okulların temizlenmesi kampanyası.
- Solo : "İlköğretim Okulları Kişisel Hijyen Eğitimi Kampanyası". Proje çerçevesinde uzman eğitimciler aracılığıyla öğrencilere genel hijyen bilgilerinin yanı sıra, kişisel tuvalet temizliği hakkında bilgi verilmektedir.

---

<sup>38</sup> Yönet, E., a.g.m., s. 261.

<sup>39</sup> Dünya Gazetesi, (2013). <http://www.dunya.com/sirketleri-basariya-tasiyan-sosyal-sorumluluk-projeleri-172608h.htm>, Erişim Tarihi: 22.11.2013.

- Becel : "Kalp Haftası"
- Cif'in : "Topkapı Sarayı Renovasyon Projesi ve Temizlik Treni Kampanyası"
- Avon : "Meme Kanseri Bilinç Mücadelesi"
- Tetra Pak'in: "Okul Sütü" ve "Açık Süte Karşı Ulusal Kampanya" sı.

İşletmeler; geçmişte yaşanan olumsuzlukları örnek alarak daha iyiyi üretmek, toplumun beklentilerini en iyi şekilde yerine getirmek amacıyla daha bilinçli faaliyetlerde bulunmaktadır. Böylelikle halkın gözünde en iyi imajı yaratıp fark oluşturarak dünya markaları arasında yer almak için rekabet içindedirler.

### **1.3.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Amacı ve Önemi**

Kurumsal sosyal sorumluluğun amacı;

- Şirketlerin marka ve piyasa değerini artırmak,
- Hisse değerini artırarak borçlanma maliyetini düşürmek,
- Verimliliği ve kalite artışını sağlamak,
- Toplumun ve kural koruyucuların şirketin görüşlerine önem vermesini sağlamak,
- Daha nitelikli personeli cezp etmek, motive etmek ve elde tutmak,
- Kurumsal öğrenme ve yaratıcılık potansiyelini artırmak,
- Yeni pazarlara girmek ve müşteri sadakati sağlamayı hedeflemektir<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup> Lembet, Z., (2007). Markalar ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk, <http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/MARKALARVEKURUMSALSOSYALSORUMLULUK.pdf>, Erişim Tarihi: 18.11.2013.

Kurumsal sosyal sorumluluk önemli bir işletme stratejisidir. Örneğin tüketiciler, güvendikleri işletmelerden ürünlerini almak; tedarikçiler, güvenebilecekleri işletmelerle iş ortaklığına girişmek ve işgörenler, saygı duydukları işletmelerde çalışmak isterler<sup>41</sup>.

Kurumsal sosyal sorumluluğun önem kazanmasına neden olan temel faktörler şunlardır<sup>42</sup>:

- İşletme uygulamalarının gittikçe daha şeffaf hale gelmesi,
- İşletmelerin toplumun tercih ve beklentilerine uygun mal ve/veya hizmeti üretme isteği,
- İşletmelerin toplumun gözünde iyi bir izlenim bırakma zorunluluğu,
- Çevrenin korunması ve çevre kirliliğini önleme konusunda toplum tarafından baskı ve çabaların artması,
- Bilgi temelli ekonomiye geçişin, tüketici ve yatırımcıların daha fazla bilgiye sahip olmaları ve bu bilgiyi daha etkili kullanıyor olması anlamına gelmesi,
- İşletmelerin ve toplumun, kıt doğal kaynakları, daha etkin bir şekilde kullanma isteği,
- Sanayinin gelişmesi beraberinde doğanın ve çevrenin daha fazla kirlenmesinin, ekonomik kaynakların sınırsızca tüketilmesi gibi birtakım önemli küresel sorunları ortaya çıkarması,
- Toplumdan gelen baskılar sebebiyle hükümetlerin sosyal sorunlara yönelik yasalar ve düzenlemeler çıkarması,

---

<sup>41</sup> A Guide to Corporate Social Responsibility-CSR, <http://www6.miami.edu/ethics/pdf-files/csr-guide.pdf>, Erişim Tarihi: 10.06.2013.

<sup>42</sup> Pamukçu, F., Çetin, A.ve Pamukçu, A., (2009). “Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Muhasebecinin Sosyal Sorumluluğu”, 1.Ulusal Kurumsal Yönetim, Yolsuzluk, Etik ve Sosyal Sorumluluk Konferansı, Edirne, s. 314.

- Sosyal huzursuzlukların artması sebebiyle işletmelerin daha ölçülü davranma isteği,
- Profesyonel yöneticiliğin gelişmesiyle uzmanların yönetime gelmesi,
- İşçi sendikalarının gelişmesi ve işçi sendikalarının etki alanlarının genişlemesi,
- Çalışanların daha iyi motive edilmesi ve verimliliğin artırılması düşüncesi,
- Küreselleşmenin işletmelere etkisinin oldukça büyük olması,
- Katılımcı yönetimin öneminin artması,
- İşletmelerin çok ortaklı duruma gelmesi,
- Devletin yapmış olduğu müdahalelerin sonucunda ortaya çıkan olumsuz sonuçların, “devlet başarısızlığı” adı verilen bir olgunun ortaya çıkmasına neden olması,
- Dünyada hızla yaşanan demokratikleşme süreci.

### **1.3.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Süreci ve Ölçümü**

Kurumsal sosyal sorumluluk süreci denildiğinde; fabrika yeri seçimi (verimli araziler üzerine kurulmaması), işe alımlar (bedensel engelli ve eski hükümlü çalıştırma, sosyal sorumluluk bilinci gelişmiş eleman tercihi), işçi özlük haklarının tam kullanılması (grev hakkından, çalışma saatlerine kadar işçi ile ilgili her konu), hammadde alımı (çalışılan firmanın kurumsal sosyal sorumluluk standartlarına bakılması), atıkların denetimi (çevreye zararlı atık boşaltmamanın yanında atıkların geri dönüşümünün sağlanması), ürünün kurumsal sosyal sorumluluk standartlarına uygun olması (geri dönüşümlü ise üstünde belirtilmesi, geri dönüşümlü bir paketinin olması, mamulün çevreye ve insan sağlığına zarar

vermemesi), mamulün paketinin üzerinde yararlı bilgiler olması, firma çalışanlarının (yönetim de dahil) sosyal sorumluluk projelerinin içerisinde bulunması, muhasebe uygulamalarının mevzuata göre yapılması (vergi kaçırılmaması, devletin yanıltılmaması), şirket karından yıllık belirli bir miktar paranın hayır işlerine ayrılması gibi unsurlar eksiksiz olarak uygulanmalıdır. Ancak; kurumsal sosyal sorumluluk sadece bir hayır projesi olarak kabul ediliyorsa şöyle bir süreç işlemektedir<sup>43</sup>:

- **Proje fikrinin doğuşu**

Genelde halkla ilişkiler departmanı tarafından getirilen teklif, bazı STK'ler tarafından teklif edilerek başlayabilir. Bu aşama firmanın vizyon ve misyonuna uygun olan projenin seçilmesi ve planlara ayrılmasıdır.

- **Yönetime ve çalışanlara kabul ettirme**

Yapılan bu projede maddi kaynak ve zaman harcanacağından yönetim ilk aşamada sıcak bakmayabilir, ancak iyi ve etkili bir sunum hazırlanıp, şirketin değerlerine ters düşmeyecek bir proje olursa yönetim ve çalışanlar tarafından kabul edilebilir.

- **Uygun bir paydaş bulma**

Projeyi yaparken uygun bir ortak bulmak çok önemlidir. Bu konuda profesyonel olmayan şirketler yanlış anlaşılmalara neden olabilecek veya yaptıkları hayır işinin yerine ulaşmaması gibi durumlarla karşılaşabileceklerdir. Bununla ilgili ilk öneri STK'lerle çalışmak olacaktır. Zaten işleri sosyal sorumluluk olan STK'ler yaptıkları veya yapacakları projelere kaynak bulma sorunu yaşamaktadır. Bu tür bir paydaşlık kazan-kazan ilişkisi doğuracaktır. İkinci olarak profesyonel danışma şirketleri ile çalışmak olacaktır. Bu şirketler sadece gidilecek yolu öğretmekte ve gerekli sertifikaların alınmasında yol gösterici olmaktadır. Üçüncü olarak yerel yönetimlerle iş birliğine gidilmesidir.

---

<sup>43</sup> Ulu, A.S., a.g.e., s. 66.

Böylece yardıma ihtiyacı olan insanlara ulaşılabilecektir. Bu üç seçenek bir arada kullanılabilir.

- **Projenin hayata geçirilmesi**

Planlı olan projeyi, içerisine gerekirse şirket çalışanlarını da ekleyerek başlatılması evresidir.

- **Projenin takibi**

Projeyi yakından takip etmek çok önemlidir. Ancak doğabilecek küçük bir aksilik şirketin itibarını zedeleyebilir.

- **Halkla ve basınla iletişim**

Proje bir reklam aracı olarak görülüyorsa bütün basın organlarına haber verilmesi ve projenin kamuoyuna duyurulması gerekmektedir. Zaten bu konuda çok fazla haber bulamayan basın için iyi bir haber kaynağı olmaktadır. Firmalar projeyi başlatıp iyi takip etmez ve önemsemezlerse aynı basın tam tersine bu defa karalama kampanyası başlatarak şirket imajına gölge düşürebilir.

- **Ölçme ve değerlendirme**

Projeyi etkin bir şekilde tamamlayıp proje sonunda kaç kişiye hizmet gitmiş, amaçlanan hedefe ulaşılabilmiş mi, şirkete ne gibi olumlu-olumsuz etkileri olmuş gibi konuları incelemek ve yeni projeler için tekrar proje geliştirmek kurumsal sosyal sorumluluk sürecinin son aşamasıdır.

Görüleceği üzere; kurumsal sosyal sorumluluk süreci; toplumu yanıtıcı projelerden ibaret olmayıp, yaşam kalitesi yükselmiş bir toplum yaratma vizyonu benimseyerek gelecek için yapılan planlamanın en önemli kilometre taşıdır.

Kurumsal sosyal sorumluluk sürecinden sonra kullanılan ölçüm modelleri aslında ulusal ve uluslararası belge veren kuruluşların yaptıkları ölçümlere verilen isimdir. Fakat asıl ölçüm vatandaşların kurumsal sosyal sorumluluk projelerine verdiği tepkiler ve şirketin kurum imajı ve satış oranlarındaki artışıdır.

Donna J. Wood (1991) geliştirdiği modelinde sonuçlar veya performansa yaptığı vurgu ile önemli bir katkı sağlamıştır. Wood, zellikle Carroll (1979) ve Wartick ve Cochran (1985) geliştirdiği modeli temel alarak sosyal performans modelini geliştirmiştir. Bu modele göre kurumların dış çevresi ile ilişkilerinde yürüttüğü faaliyetler sosyal performans olarak üç unsuru içermektedir<sup>44</sup>:

### **Motive Eden İlkeler**

- Yasallık
- Toplumsal sorumluluk
- Yönetsel ayrıcalık

### **Davranışsal Süreçler**

- Çevresel tarama
- Paydaş yönetimi
- Sorunların yönetimi

### **Yönetsel Faaliyetlerin Sonuçları**

- Dahili paydaşlara yönelik etkileri
- Harici paydaşlara yönelik etkileri
- Harici kurumsal etkiler

---

<sup>44</sup> Wood, D.J., (1991a). Social issues in Management: Theory and reserach in corporate social performance, *Journal of Management*, Vol: 17, p. 383-406; Aktaran: Yamak, S., (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi, Beta Yayınları, İstanbul, s. 72.



#### 1.3.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Avantajları ve Dezavantajları

Kurumsal sosyal sorumluluk projelerine önem veren şirketlerin aşağıda açıklamalarına yer verilen dört temel alanda iş sonuçları açısından da avantaj sağladıkları gözlemlenmektedir<sup>45</sup>:

(i) Büyüme,

(ii) Getiri,

(iii) Risk yönetimi,

(iv) Yönetim kalitesini geliştirme.

- Büyüme açısından çeşitli avantajlar sağlayan sosyal sorumluluk projeleri şirketlerin farklı pazarlarda daha hızlı tanınmalarına ve dolayısıyla yeni pazar geliştirme çabalarının daha etkin ve daha az maliyetli olmasına yardımcı olabilmektedir. Ayrıca, toplumsal sorunları daha yakından takip edebilen şirketler toplumun değişik kesimleri için yeni ürünler geliştirebilmektedir. Örneğin, mikro kredi projelerini sosyal sorumluluk olarak desteklemeye başlayan bazı uluslararası bankaların zaman içerisinde bu konudaki kredi geri dönüş performansının yüksek olmasından etkilenip bu konuyu iş alanları içerisine dahil ettikleri gözlenmektedir. Dolayısıyla, sosyal sorumluluk projeleri şirketlerin sadece yeni pazarlara değil, aynı zamanda yeni pazar segmentlerine açılımlarına, hatta onlar için yeni ürünler geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Örneğin, bazı ilaç firmalarının Afrika'daki sosyal sorumluluk projesi ilaç dozunu kontrol etme ve ilaç kullanımını kolaylaştırma konusunda yenilikçi çalışmalara yardımcı olduğu bilinmektedir. Kısaca, sosyal sorumluluk projeleri marka değerini artırarak, yenilikçi çalışmalara ivme kazandırarak ve yeni pazar, segment ve ürün geliştirme faaliyetlerine katkıda bulunarak şirketlere fayda sağlamaktadır.

---

<sup>45</sup> Argüden, Y., "Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Faydaları,  
<http://www.arguden.net/tr/makaleler/kurumsal-sosyal-sorumlulukun-faydaları/>,  
Erişim Tarihi: 19.06.2013.

- Sosyal sorumluluk projeleri aynı zamanda şirketlerin kaynak kullanım etkinliklerini de artırarak karlılıkları da artırmaktadır. Örneğin, Coca Cola şirketinin su kullanımı konusundaki hassasiyeti gerek toplam su kullanımını ve enerji kullanımının azaltılmasına, gerekse su arıtma teknolojilerinin gelişmesine yardımcı olmaktadır. Sosyal duyarlılığı yüksek şirketlerde çalışanların şirket bağlılığının artması da insan kaynaklarının daha etkin kullanımını sağlamaktadır. Ayrıca, bu çalışmalarla marka değeri artan şirketler farklılaşma stratejilerini ve piyasadan daha yüksek fiyat talep edebilme becerilerini geliştirmektedirler.
- Sosyal sorumluluk projelerinin önemli avantajlarından birisi de risk yönetimi etkinliğini artırmaktır. Bu çalışmalar toplumsal duyarlılıkların yüksek olduğu konularda zaman içerisinde ortaya çıkabilecek kamusal düzenlemelere uyum konusundaki becerilerin gelişmesidir. Bu konulardaki öncü şirketler hem düzenleyici ve denetleyici kurumların yeni regülasyonlarının oluşum sürecini etkileyebilmekte, hem de onlar nezdinde ki itibarı nedeniyle daha etkin bir risk yönetimi gerçekleştirebilmektedirler. Bu konuları ciddiye alan şirketlerin tüm değer zincirini de olumlu etkilemesi, gerek tedarik sürekliliği, gerekse marka itibarı yönünden faydaları olmaktadır.
- Kurumsal yönetim sistemi, sağladığı yönetsel iyileştirme sonucunda daha iyi koşullarda fon sağlama (sermaye girişi ve kredi sağlama), performans artışı, karlılığın artışı, riski azaltma, rekabet gücünü artırma gibi yararlar sağlar<sup>46</sup>.
- Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri birçok şirket için aynı zamanda liderlik yetkinliklerini geliştirme fırsatları da yaratmaktadır. Örneğin, IBM şirketinin ülkemizde de gerçekleştirdiği enteresan bir proje vardır. Dünyanın farklı bölgelerinden üst düzey yöneticiler daha üst bir pozisyona

<sup>46</sup> Karakaya, A.ve Akbulut, H., (2010). “Safranbolu’daki Turizm İşletmelerinde Kurumsal Yönetimin Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 6, Sayı:11, s. 23.

atanmadan önce bir araya gelerek o ilin ileri gelenleriyle birlikte o ilin gelişimine ilişkin bir strateji danışmanlığını gönüllü olarak vermektedirler. Böylelikle, hem bu yöneticiler gelişmekte olan pazarlardaki konuları daha yakından tanıma fırsatı bulmakta, hem farklı ülkelerden gelen çalışanlar ortak bir çalışma kültürü kazanmakta, alışkın oldukları ortam dışında bir yerde bu yöneticilerin takım çalışması, problem çözme, ilişki kurma, liderlik gibi yetkinlikleri test edilmekte, hem de gelişmiş olmaktadır.

Görüleceği üzere, iyilik yapmak aslında iş sonuçları açısından da iyi olmaktadır. Bu nedenle, kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin bu alanlardaki etkilerini de ölçmek şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin etkinliğini geliştirmek ve onları sürdürülebilir kılmak için önemli bir araçtır. Çünkü, ölçülmeyen performans geliştirilemez<sup>47</sup>.

Kurumsal Sosyal Sorumluluğun işletmelere sağladığı avantajların yanı sıra dezavantajları da vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir<sup>48</sup>:

- Sosyal sorumluluklar şirketler açısından maliyetli olabilir. Şirketler bu maliyetleri ürettikleri mal ve hizmetlerin fiyatlarına yansıtmak durumunda oldukları için şirketler bir rekabet dezavantajı ile karşılaşabilir.
- Temelde şirketler sosyal birtakım yararları gözetmek veya yerine getirmek amacıyla kurulmuş organizasyonlar değildir. Şirketlerin temel ve öncelikli amacı hissedarlarının çıkarlarını korumak yani karı maksimize etmektir.
- Sosyal sorumluluk yaklaşımı serbest piyasa ekonomisinin temel özelliklerinden biri olan “görünmez el” ilkesi ile de ters düşmektedir. Bireylerin kendi istek ve iradeleri dışında topluma yarar sağlayacak sonuçlar yaratmaları ve ekonomik aktörlerin sadece kendi çıkarlarını

---

<sup>47</sup> Argüden, Y., “Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Faydaları,  
<http://www.arguden.net/tr/makaleler/kurumsal-sosyal-sorumlulugun-faydaları/>, Erişim Tarihi:  
19.06.2013.

<sup>48</sup> Menteş, A., (2009). Kurumsal Yönetişim ve Türkiye Analizi, Derin Yayınları, İstanbul, s. 32.

maksimize etmelerinin sonucunda piyasanın en verimli şekilde işlemesi kapitalist sistemde görünmez el ilkesi olarak kabul edilir. Şirketlerin kendi kar hedeflerinin yanı sıra birtakım sosyal hedefler de gözetmeleri, kapitalist sistemin temel ilkelerinden biri olan görünmez el ilkesinin ihlali olacaktır.

- Sosyal sorunları çözmek ve sosyal konularda kararlar vermek belli bir beceri ve ihtisas gerektiren konulardır. Birçok şirket bu tip konularda eğitimli ve uzman personelden yoksun olabilir. Şirketler bu konularla ilgilenecek yeni personel istihdam etmek zorunda kalabilir. Bu şirketin maliyetlerini artırıcı bir rol oynar.
- Şirketin sosyal konulara gereğinden fazla zaman ve kaynak ayırması, şirketin esas faaliyet alanındaki faaliyetlerini zayıflatıp, şirketi asıl misyonundan uzaklaştırıp verimliliğin düşmesine sebep olabilir.
- Sosyal sorumlulukları yerine getirmek için şirketin kaynaklarını sosyal sorumluluk aktivitelerine kanalize etmek, rekabetçi pazar ilkelerinin ihlal edilmesi ve şirket hissedarlarının ekonomik kazanç kaybına uğraması sonucunu doğurabilir.

Başarılı şirketler; toplumsal saygınlık kazanmanın kurumun değerini artırdığının farkında olduklarından, yalnızca ürün ya da hizmetleriyle değil aynı zamanda topluma yaptıkları katkılarla da farklı imaj yaratmaktadırlar. Ancak bu konuda yapılan çalışmalarda en ufak bir samimiyetsizlik, toplumsal yararı kendi çıkarı yönünde kullanma eğilimi faydadan çok zarar getirir.

### 1.3.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlkeleri

Günümüz koşullarında, şirketlerin uymakla yükümlü oldukları tek bir sosyal sorumluluk modeli veya modellerinden söz edilememektedir. Ancak günümüz şirketlerinin sosyal sorumluluk uygulamalarına ve kurumsal sosyal sorumluluk projelerine yol gösterecek bazı önemli unsurları bulunmaktadır. Bu unsurlar, kurumsal sosyal sorumluluk ilkelerine önem veren şirket yöneticileri tarafından dikkate alınmaktadır. Bu ilkeler şöyle sıralanabilir<sup>49</sup>:

- **Toplumun çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutmak**

Bu ilkeye göre, işletme yöneticilerinin üstlendiği pozisyonun herkes tarafından bilinen kayıtlı imkanlarının ötesinde bir mali çıkar sağlamaması gerekir. Ancak, bunun ötesinde sadece işletme yöneticisi kendisi için değil, yakın çevresi ve hatta kendisinin o pozisyona gelmesine katkıda bulunanlara da özel çıkar sağlamaması bu ilkenin gereğidir<sup>50</sup>.

Sadece kar odaklı olan bir işletmenin piyasada uzun süreli tutunabilmesi mümkün olmayabilir. Sosyal sorumluluklarını amaçlarının arasına katmayan işletmelere böyle bir görevinin olduğu çevreden gelen tepkilerle hissettirilir. Konuya duyarsız kalan işletmeler her an piyasadaki çekilmek durumunda kalabilirler. Bunun içindir ki; işletme yöneticileri sosyal sorumlulukların şirket için kısa dönemde maliyet unsuru olmasına karşın, uzun dönemde işletme karlılığını artırıcı yönde etki yaratacağını düşünmeli ve toplumun çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutmalıdır.

- **Kendilerini finansal olarak başkalarına bağımlı hale getirecek bağlantılara girmemeleri**

Şirket yöneticilerinin kendilerini finansal olarak başkalarına bağımlı hale getirecek bağlantılara girmeleri durumunda bu bağlantıyı sağlayan kişi ya da

---

<sup>49</sup> Pamukçu, F., Çetin, A., Pamukçu, A., a.g.e., s. 316.

<sup>50</sup> Argüden, Y., (2002). Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İstanbul: ARGE Danışmanlık Yayınları, No:3, s. 13.

kurumların kararları ile toplumsal çıkarlar bazen çatışabilir. Bu da işletme yöneticisinin yönlendirilmeye açık olması demektir. İşletme yöneticilerinin kararlarının bu tarz bağlantılardan etkilenip etkilenmediğine bakılmaksızın bu konuma düşmemeleri kendilerinin güvenilirlikleri açısından önemlidir.

- **Tarafsızlık**

İşletmenin ilgi grupları arasında fark gözetmeksizin kaynakların adil değerlendirilmesidir. Bu süreçte ilgi gruplarının çıkarını gözetmek ve çıkar çatışmalarını önlemek amaçlanmaktadır.

- **Hesap verebilirlik**

İşletme yöneticilerinin kendilerini soruşturma ve araştırmaya açık tutmaları, kendilerinin ve yakın çevrelerinin çıkarları doğrultusunda değil, toplumsal çıkarlar doğrultusunda hareket ettikleri konusunda düzenli olarak hesap vermeleri onlara duyulan güveni artıracaktır. İşletme yöneticilerinin yarattıkları değer ve aldıkları kararların sorumluluğunu üstlenmeleri ve ödüllendirilmeleri bu kavramın amacını oluşturmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk bilinci yerleşmiş olan şirketlerin üst düzey yönetimin bu konuda liderlik göstermesi, ilgi gruplarını net olarak tanımlaması, faaliyetlerini sonuç odaklı olarak yürütmesi ve yapılanlar hakkında hesap vermesi gerekmektedir.

- **Şeffaflık**

Şirketin amacı ilgi gruplarına şeffaf olmak için; muhasebe standartları uygulanmalı, temel stratejiler, hedefler ve kurumsal değerler toplumla paylaşılmalıdır. Muhasebe standartları, muhasebe biliminin ve uygulamalarının aynası olup finansal bilgilerin şeffaf ve gerçeğe uygun olarak üretimine olanak sağlar.

- **Açıklık ve dürüstlük**

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ve ilgi grupları her şirket için daha detaylı olarak tanımlanmalıdır. Bu bağlamda, şirketler kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili sorumluluklarını yerine getirirken, gerek üretim ve ticari faaliyetlerinde, gerekse yörelerinde, meslek örgütlerinde ve kural koyanlarla ilişkilerinde izledikleri ilkeleri ve hedefleri açıkça ortaya koymalıdır.

- **Bu ilkeleri yaşayarak örnek olmak**

Bu ilkelere uyan liderler, hem üstlendikleri görevleri başarıyla yerine getirmiş olurlar; hem toplumun güvenini kazanarak şirketin imajını yükseltirler ve hem de kendilerinden sonra da kurumlarının sürdürülebilirliği için iyi bir örnek oluştururlar.

Bu ilkelere uyulmasındaki asıl amaç; şirketlerin toplum beklentilerine daha iyi cevap verebilmesi, ileriye dönük hedeflere ulaşabilmesi, dolayısıyla iyi bir şirket yönetimi için kurallar ve kurumlar oluşturulmasıdır.

### **1.3.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanları**

İşletmelerin sosyal sorumluluklarla ilgili alanlar bakımından buldukları ya da bulunacakları konum veya yerine getirdikleri sorumlulukların kapsamı farklı ölçütler esas alınarak incelenmektedir. Bu bağlamda; kurumsal sosyal sorumluluk ilkeleri, ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü sorumlulukların yanı sıra işletmenin sorumlu olduğu alanlarda da bulunmaktadır<sup>51</sup>. Bu doğrultuda sosyal bir varlık olan işletmelerin üstlenmesi gereken sosyal sorumluluk uygulama alanları aşağıdaki gibi sıralanabilir<sup>52</sup>:

---

<sup>51</sup>Öztürk, C., a.g.e., s. 38.

<sup>52</sup> Güçdemir, Y., (2012). Bankaların Web Sitelerinin Sosyal Sorumluluk Açısından İncelenmesi, [www.journals.istanbul.edu.tr/tr/index.php/iletisim/article/.../11553](http://www.journals.istanbul.edu.tr/tr/index.php/iletisim/article/.../11553), Erişim Tarihi: 19.11.2013.

- İşletmenin ve yöneticilerinin hissedarlara veya sermaye sahiplerine karşı olan yükümlülükleri,
- Yakın çevreye istihdam olanaklarının temini,
- İşe almada, cinsiyete, ırka ve sosyal sınıflara eşit davranılması ve istihdam olanaklarının ayırım gözetilmeden herkese sağlanması,
- İş ahlakına sahip olma, haksız ve aşırı kar yapmaktan kaçınma,
- Rakipleri kötüleme ve küçük düşürücü reklamlardan kaçınma,
- Alacaklılara karşı işletmenin faaliyetlerinden doğan borçlarını zamanında ödeme,
- Çevre kirliliğinin önlenmesi ve çevrenin yaşanabilecek bir ortam olarak korunması,
- İnsan sağlığı ve kamu güvenliği konusunda hassasiyet gösterilmesi,
- Ülkenin savunma gücünü artıracak üretim çabalarının desteklenmesi, gerekli mali yardımlarda bulunması,
- Bireylere karşı duyulması gereken zorunlu olmayan sorumluluklar.

Ayrıca, işletmelerin sorumlulukları iç ve dış olarak da iki kısma ayrılabilir<sup>53</sup>:

---

<sup>53</sup> Öztürk, C., a.g.e., s. 41.



**a) İşletme içi sorumluluklar:**

- Çalışanların motivasyonlarını sağlamak, adil ücretlendirme ve terfi sistemi uygulamak,
- Çalışanlara sendika kurma ve grev hakkı tanımak,
- Çalışanlara eğitim ve kariyer olanakları sağlamak, onlara yetki ve sorumluluk vermek,
- Çalışanları işletme faaliyetleri ve diğer çalışanlar hakkında bilgilendirmek,
- Çalışanların fikirlerini özgürce belirtmelerine olanak tanımak,
- Çalışanları aşağılama, taciz etme ve bu gibi ortamların oluşumuna fırsat vermemektir.

Bu sorumlulukları yerine getiren işletmeler daha kalifiye elemanları istihdam edebilecekleri gibi, işletme çalışanlarının işi bırakma oranı da düşecektir.

**b) İşletme dışı sorumluluklar:**

İşletmelerin işletme içi sorumluluk alanları dışında ilişki içerisinde olduğu farklı kesimlere yönelik sorumluluk alanları bulunmaktadır. Bunlar:

- Müşterilere karşı sorumluluklar,
- Topluma karşı sorumluluklar,
- Çevreye karşı sorumluluklar,
- Devlete ve yerel yönetimlere karşı sorumluluklardır.

### **1.3.7. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modelleri**

Kurumlar da tıpkı insanlar gibi sosyal çevre içinde varlıklarını sürdürürler. Dolayısıyla sadece üretimini yaptıkları ticari ürünle değil, toplumsal beklentileri karşılayacak sosyal varlıklarıyla da sorumludurlar. Bugüne kadar işletmelerin sosyal sorumluluklarının içeriğini ortaya koymak amacıyla çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Tüm bu modellerin ortak yönü işletmelerin sosyal sorumluluk amacının ekonomik olmayan sorunları da kapsadığı görüşüne dayanmalarıdır<sup>54</sup>.

Kurumsal sosyal sorumluluk modellerinin başlıcaları aşağıda incelenmiştir.

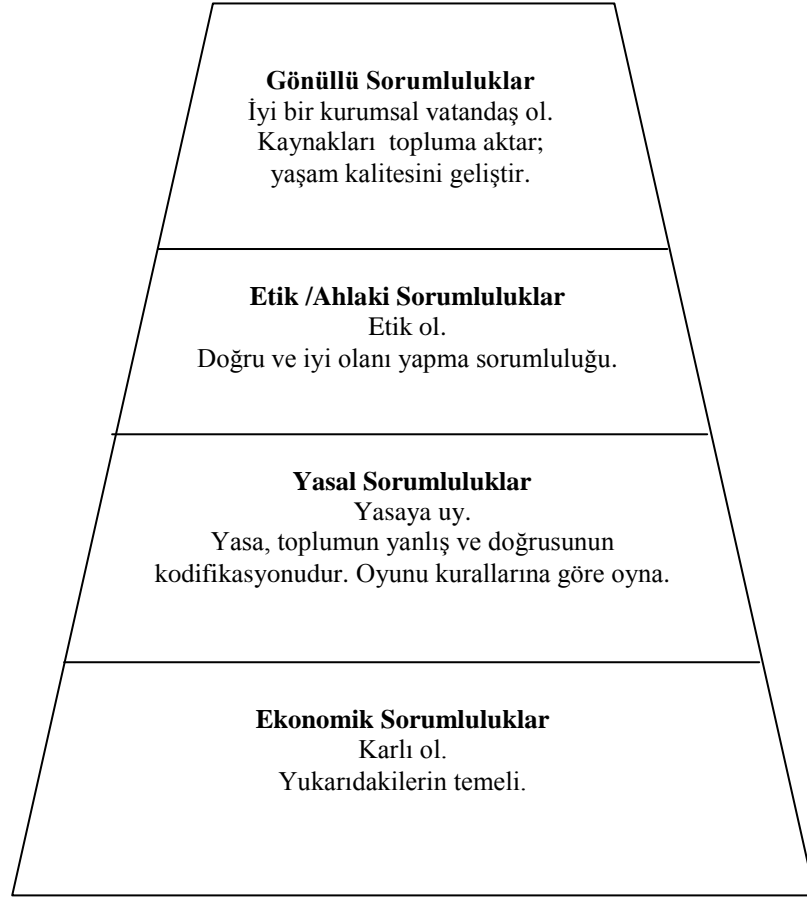
#### **1.3.7.1. Dört Boyutlu Sosyal Sorumluluk Modeli**

Sosyal sorumluluğun boyutlarını bütünleştirmeye çalışan Carrol'a göre sosyal sorumluluk kavramı; ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü sorumluluklar olarak dört boyutta incelenebilir. Şekil 1'deki sosyal sorumluluk piramidinde yer alan her sorumluluk, şirket faaliyetlerinin temelinde bulunan; ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü sorumlulukları temsil etmektedir<sup>55</sup>.

---

<sup>54</sup> Lembed, Z., (2007). Markalar ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk, <http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/MARKALARVEKURUMSALSOSYALSORUMLULUK.pdf>, Erişim Tarihi: 18.11.2013.

<sup>55</sup> Menteş, A., a.g.e., s. 19.



**Şekil 1.** Sosyal Sorumluluk Piramidi.

**Kaynak:** Ferrell O. C. and John Friedrich (1994), “Business Ethics : Ethical Decision Making and Cases”, Boston : Houghton Mifflin Company, pp. 68’den Aktaran: Top, S., Öner, A., (2008). İşletme Perspektifinden Sosyal Sorumluluk Teorisinin İncelenmesi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 7, s. 103.

### ***Ekonomik Sorumluluklar:***

Bu yapıda temel amaç kardır. İşletmelerin ülke tarafından kendisine işletmesi için emanet edilen kaynakların nasıl ve ne şekilde kullanılacağı ile ilgilenir.

Carroll'un, işletmelerin sosyal sorumluluklarından ekonomik sorumluluk hakkındaki düşünceleri şunlardır<sup>56</sup>:

- Hissedar kazançlarının maksimizasyonu sağlanmalı,
- Mümkün olan en yüksek kazancı gerçekleştirme çabasında olunmalı,
- Rekabetçi pozisyon sürdürülebilmeli,
- Verimli çalışma koşulları sürekli kılınmalı,
- Şirket imajını devam ettirebilmek için, kazançlarda süreklilik sağlamalıdır.

### ***Yasal Sorumluluklar:***

İşletmenin ikinci düzeydeki sorumluluğu olan yasal sorumluluk, tüm kanunlar ve düzenlemeler çerçevesinde işletmenin faaliyetlerini sürdürmesi olarak ifade edilebilir. Ancak, kanunlar ve düzenlemeler bir örgüt ve onun üyelerinin yaptığı tüm eylemleri kapsayamaz. Başka bir ifadeyle yasal sorumluluklar, yasal ve düzenleyici çerçeve içinde işletmenin ekonomik sorumluluklarını yerine getirmesidir. Her şirketin, kanunlarca düzenlenmiş yasalara uyma zorunluluğu vardır. Toplum düzeninin bozulmadan sürdürülmesi için, ortaya konulan kurallar uygulanmalıdır. Bunlara uyulmaması durumunda, toplum ve çevre sağlığını bozacak, kötü durumlarla karşılaşılabilir. Bu da istenmeyen bir sonuçtur<sup>57</sup>.

Carroll'un, işletmelerin sosyal sorumluluklarından yasal sorumluluk hakkındaki düşünceleri şöyledir<sup>58</sup>:

- Süreklilik için yasal düzenlemelere uygun hareket edilmeli,
- Ulusal ve yerel kurumların yasal düzenlemelerine uyulmalı,
- Çalışanlara yasalara uygun faaliyette bulunmaları konusunda özgüven verilmeli,

---

<sup>56</sup>Top, S., Öner, A., a.g.m., s. 103.

<sup>57</sup>İbişoğlu, A., a.g.e., s. 6.

<sup>58</sup>Top, S., Öner, A., a.g.m., s. 103.

- Yasal yükümlülükler tanımlanmalı ve bu prensipler çalışanlara duyurulmalı,
- Üretilen mal ve hizmet için yasal garanti şartlarına güvence vermelidir.

#### ***Ahlaki Sorumluluklar:***

Sosyal sorumluluğun ahlaki boyutu, kanuna bağlanmadığı halde, örgütsel üyeler, topluluk ve toplum tarafından beklenen veya yasaklanan davranış ve faaliyetleri ifade eder. Ahlaki sorumluluklar, müşteriler, çalışanlar, hissedarlar ve toplumu kapsayan temel çıkar gruplarının endişesini yansıtan standartlar, normlar ve beklentileri şekillendirir.

Carroll, işletmelerin sosyal sorumluluklarından ahlaki sorumlulukla ilgili görüşlerini şöyle ifade etmektedir<sup>59</sup>:

- Toplumun belirlediği norm ve kurallara uyulmalı,
- İşletmeler, topluma beklediği saygıyı göstermeli,
- Ahlaki norm ve kurallardan fedakarlık edilmemeli,
- Ahlaki açıdan, toplum işletmeden beklentilerini açık bir şekilde tanımlamalı,
- Çalışma hayatında ahlaki davranış kurallarının, yasal düzenlemelerin daha üstünde olduğu kabul edilmelidir.

#### ***Gönüllü Sorumluluklar:***

Toplumun refah düzeyini ve yaşam standardını yükseltici faaliyetlere gönüllü olarak katılımda bulunmaktır. Bir şirketin sosyal sorumluluk aşamalarındaki en son noktadır. Bir şirket ilk üç sorumluluğunu yerine getirmesi halinde toplumda iyi bir şirket imajı bırakabilir. Bu imajı bir üst seviyeye

---

<sup>59</sup> Top, S., Öner, A., a.g.m., s. 104.

çıkarmının ve en beğenilen şirketler arasında yer almanın yolu, gönüllü faaliyetlerde bulunmalarından geçmektedir<sup>60</sup>.

İşletmelerin gönüllü sorumlulukları, işletmelerin iyi vatandaş olmaları yönünde, ulus ya da toplum yararına yönelik hayırsever destek programlarının uygulanması gibi toplumun beklentisidir<sup>61</sup>.

Carroll'un, işletmelerin sosyal sorumluluklarından gönüllü sorumluluk hakkındaki düşünceleri şunlardır<sup>62</sup>:

- Toplumun işletmelerden hayırsever yardımlar konusunda beklenti içerisinde olduğu unutulmamalı,
- Talep edilen gönüllü yardımlar, işletmeler tarafından en iyi şekilde karşılanmalı,
- Yönetici ve çalışanlar ile birlikte toplumsal çevreye de yardım yapılmalı,
- Özel kuruluş ve kamuya ait eğitim kurumlarına maddi destek verilmeli,
- Gönüllü projelere, kendisine iyi bir imaj kazandıracığı için destek vermelidirler.

Carroll tarafından sınıflandırılmış bu dört sosyal sorumluluk grubuna örnek verecek olursak; hissedarlara piyasa faiz haddinin üzerinde bir kar payı dağıtmak ekonomik bir sorumluluktur. Çevre yasalarına uygun davranma denizlerin, suların, göllerin, toprağın ve havanın kirlenmesini engelleyici tüm tedbirleri almak, doğa dostu davranışlar göstermek yasal sorumluluklara örnek olarak verilebilir. Yazılı bir sözleşme olmadığı halde yıl sonunda performans zammı vereceğini söyleyen veya gündüzlü çocuk bakım evi açacağına söz veren, ancak bu sözünü yerine getirmeyen işverenin tutumu gayri ahlakidir. İşyerinin

---

<sup>60</sup> Erol, M., Elagöz, İ. ve Şahbaz, A., (2010). "Sosyal Sorumluluk Anlayışının İşletmelerde Algılanma Düzeylerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma", Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı: 46, s. 59.

<sup>61</sup> <http://www.referenceforbusiness.com/management/Comp-De/Corporate-Social-Responsibility.html>, Erişim Tarihi: 20.08.2013.

<sup>62</sup> Top, S., Öner, A., a.g.e., s. 104.

yollarının yapılması, çevreyi güzelleştirecek parklar yapma, okul ve ibadethane yaptırma birer gönüllü sorumluluktur<sup>63</sup>.

Dört boyutlu sosyal sorumluluk modelinde bulunan dört kategori de birbirinden ayrı ve bağımsız olarak düşünülmemelidir. Bunlar karşılıklı bağımlı olmakla kalmaz, eş zamanlı olarak gerçekleştirilmesi için yönetici üzerinde baskı oluşturur. Yönetici, aldığı ve uyguladığı tüm kararlarında sürekli olarak kar amacını gözetmek, yasalara ve etik değerlere uygun davranmak zorundadır.

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

Keith Davis tarafından geliştirilen bu model, organizasyonun yanı sıra toplumun refahını koruyan ve iyileştiren işletmelerin niçin ve nasıl önlem aldıklarını ve neden yükümlülük sahibi olduklarını tanımlayan beş varsayım dizisinden oluşur. Bu varsayımlar aşağıdaki gibi ana başlıklar altında incelenmiştir<sup>64</sup>:

- Sosyal sorumluluk sosyal güçten kaynaklanır varsayımı; işletmenin azınlıkların istihdamı ve çevresel kirlilik gibi kritik sorunlar üzerinde önemli ölçüde bir güç ve etkiye sahip olduğu görüşünden kaynaklanır.
- İşletme, toplumdan girdi almaya açık olan ve toplumla ilişkili faaliyetlere yönelik açık bilgi veren iki uçlu sistem olarak faaliyet göstermelidir: Bu varsayıma göre; işletme toplumsal refahın sürdürülmesi ve iyileştirilmesi için yapılması gerekli olan şeylerle ilgisi olan toplumun temsilcilerini dinlemeye istekli olmalıdır.

---

<sup>63</sup> Eren, E., (2005). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, s. 108.

<sup>64</sup> Taşlıyan, M., ( 2012). Kurumsal Sosyal Sorumluluk:Modern İş Dünyasının Vicdani Gereği, Ankara Sanayi Odası Yayın Organı ASO, s. 29.  
<http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyamayishaziran2012.pdf>, Erişim Tarihi: 07.06.2013.

- İşletme bir faaliyet, ürün veya hizmetin sosyal maliyet ve kazançlarını her yönüyle hesaplayarak kendisini ileri götürüp götürmeyeceğine karar vermelidir. Bu varsayıma göre; yalnızca teknik uygunluk ve ekonomik karlılık, işletmenin karar verme sürecini etkileyen tek faktör değildir.
- Her bir faaliyet, ürün veya hizmet ile ilişkili olan sosyal maliyetler dolaylı olarak müşterilere yansıtılmalıdır. Bu varsayım; işletmenin sosyal olarak avantajlı olabilen ve ekonomik olarak dezavantajlı olan faaliyetleri tümüyle finanse etmesinin beklenemeyeceğini ifade eder. İşletme içinde sosyal açıdan cazip faaliyetlerin sürdürülmesinin maliyeti, sosyal olarak cazip faaliyetlerle doğrudan doğruya ilişkili olan ürün ve hizmetlerin fiyatlandırılması yoluyla müşterilere yansıtılmalıdır.
- Vatandaş olarak işletme kurumları normal faaliyet alanlarının dışında kalan sosyal sorunlarla ilgilenme sorumluluğuna sahiptir. Bu son varsayım, işletmenin doğrudan ilişkili olmadığı bir sosyal sorunu çözmek için gerekli uzmanlara sahip olması halinde o sosyal sorunu çözmeye topluma yardımcı olması gerektiğini savunur. İşletme, genel olarak iyileştirilmiş bir toplumdan artan ölçüde kar elde edecektir. Bu yüzden işletmenin toplumu iyileştirmek için tüm vatandaşlık sorumluluğunu paylaşması gerektiği sonucunu çıkarır.

### **1.3.7.3. Sosyal Sorumluluk Alanlarının Sınırlandırılması Modeli**

Robert D.Hay, Ermund Gray ve James Gates tarafından geliştirilen bu yaklaşımın üç temel unsuru bulunmaktadır<sup>65</sup>.

1. Yöneticinin, işletmesinin tüm çevrelerle olan ilişkilerinde ortaya çıkan sosyal sorunların farkında olması,

---

<sup>65</sup> Bayrak, S., (2001). İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk, Beta Yayınları, İstanbul, s. 121.



2. Yöneticinin toplumdaki bu sorunların çözümünden, işletmesinin yükümlü olduğunun bilincinde olması,
3. Yöneticinin çeşitli alanlarda karşılaştığı bu sorunların çözümü için elindeki bütün kaynakları kullanmaya istekli ve kararlı olması olarak vurgulanmıştır.

Buna göre, bu yaklaşımı kısaca bilinçlilik, istek ve kararlılık olarak özetlemek mümkündür.

Robert D.Hay ve arkadaşları, sosyal sorumluluğun uygulanmasını kolaylaştırmak amacıyla, işletmenin çevresiyle olan ilişkisinin sınırlandırılmasını öngörmüşlerdir. Buna göre, çevre kirliliği, tüketicinin korunması ve toplumsal sorunlar işletmenin başlıca sosyal sorumluluk alanlarını oluşturmaktadır.

#### **1.3.7.4. Sosyal Performans Modeli**

Bu model, sosyal yönden duyarlı olan organizasyonların sosyal performansı önemseyeceği mantığına dayanmaktadır. Modelde söz edilen sosyal performans kavramı, toplumun değişen beklentilerinin analiz edilerek, toplumun sosyal taleplerine cevap verebilmek için sistematik bir yaklaşım belirlemeyi ve sosyal sorunlara uygun çözümler geliştirmeyi ifade etmektedir. Model, sosyal sorumluluğu üç aşamada ele almakta ve hedef, uygulama ve strateji açısından değerlendirmektedir. Modelin birinci aşamasında sosyal sorumluluğun tanımı yapılmaktadır. Bu tanıma göre işletmelerin sosyal sorumluluğu, toplumun işletmelerden beklentilerinin bir bütünüdür. Bu aşamada, önceden kabul edilmiş ekonomik, etik ve yasal nitelikli beklentilere “işletmelerin kendilerini yorumlama biçimi”nin bir dördüncü unsur olarak ilave edildiği görülmektedir. Bu ilave modeli benimseyenler açısından ekonominin giderek sosyalleştiğini, iş hayatının sorumluluklarının arttığını, işletmelerin kendi çıkarlarının yanında toplumun refahını koruma ve geliştirmede önemli bir yükümlülüğe sahip olduğunu kabul etmekte ve bunu işadamlarının kendi rolünü kavraması olarak da

değerlendirmektedirler. İşletme yöneticileri, sosyal sorumluluğun hedefini oluşturan değişkenlerin dikkate alınarak işletme yönetiminin ürün ve hizmete yönelik karar aşamalarının oluşturulmasını önermektedir. Böylece bu noktada esas anlayışın, ekonomik, yasal, etik sorumlulukları bütünleştirmek olduğunun bilincine varılacağına inanmaktadırlar<sup>66</sup>.

Sosyal Performans Modeli'nin ikinci aşaması; sosyal sorumluluğun uygulama alanlarının belirlenmesi ile ilgilidir. İşletmelerde sosyal sorumluluk kavramının ekonomik kaynakların etkin kullanımından, iş etiğine, verimlilikten ücret politikasına, kaliteli mal ve hizmet üretiminden çocuklar için kreş açmaya, ücretlendirmeden devlete vergi vermeye kadar çok geniş bir anlam ifade ettiği bilinmektedir.

Sosyal Performans Modeli'nin üçüncü aşaması olan strateji aşaması, işletmelerin sosyal sorumluluk stratejilerini belirlemesi üzerinde durmaktadır. Strateji, organizasyonun misyon ve hedeflerini gerçekleştirmede çevreyle bağlantı kurma mekanizmasıdır. İşletmeler bu mekanizma aracılığıyla, yeni tutumların geliştirilmesini, yeni yaklaşımların öğrenilmesini, yeni politika ve eylem programlarının tasarlanmasını sağlarlar. Dolayısıyla işletmeler sosyal sorumluluk çerçevesinde strateji belirlerken, aynı zamanda karşı karşıya kalmış oldukları sorunların çözümünde nasıl bir davranış biçimi benimsediklerini de ortaya koymuş olmaktadır. İşletme stratejilerine göre yönetim, ya sorunlar karşısında pasif bir tutum sergileyerek çekimser kalabilmekte veya yasal düzenlemelerin oluşumları içerisinde beklemeyi tercih etmekte ya da daha dinamik bir şekilde sorunların çözümü için pratiğe geçirici kararlar alıp çözümde önleyici rolü üstlenmektedirler. Sosyal yönden duyarlı işletmelerin reaktif veya intibak stratejilerinden çok, sorunları öngörücü ve önleyici şekilde proaktif stratejiler seçerek geleceğe dönük bir strateji izledikleri görülmektedir.

---

<sup>66</sup> Ulu, A.S., a.g.e., s. 44.

### 1.3.7.5. Ackerman'ın Sosyal Duyarlılık Modeli

İşletmelerin sosyal çevreye verdiği tepkilerin çözümlenmesine yönelik olarak geliştirilmiş bir modeldir. Bu modele göre, sorumluluk bir ödevin yerine getirilmesi sürecinde üstlenilen bir zorunluluk, bir yükümlülüktür.

Sosyal duyarlılık, işletme yönetiminin toplumsal baskılara cevap verebilme kapasitesini ifade etmektedir. Yöneticinin amacı sadece işletme politikalarını belirlemek ve uygulamak değildir. Yönetici aynı zamanda işletmenin mal ve hizmet üretimini niçin yaptığına tam ve doğru olarak karar vermek durumundadır. Ancak belirli bir eylemi ortaya koymak için sadece karar vermek de yeterli olmayabilmektedir. Bu nedenle işletmenin sosyal taleplere vereceği tepkinin, cevabın niteliği önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır<sup>67</sup>.

Bu modele göre, işletmenin sosyal sorunlara yönelik olarak kendi içinde oluşturduğu ve geliştirdiği davranış kalıpları bulunmaktadır. İşletmenin kendi bünyesinde oluşturup geliştirdiği bu davranış biçimleri “İçsel Duyarlılık” olarak ifade edilmektedir.

Sosyal duyarlılık, herhangi bir dış yaptırım olmaksızın şirketin kendiliğinden inisiyatif göstererek dışsal maliyetleri azaltıcı önlemler almasını ve paydaşları koruyucu tedbirleri yürürlüğe koymasını ifade eder. Ackerman, işletmelerin sosyal olaylara duyarlılığını geliştirirken üç aşamadan geçeceğini ifade etmektedir<sup>68</sup>.

- **Sosyal Sorumlulukların Politika Aşaması;** bu aşamada işletme, içinde bulunduğu sosyal çevrenin hangi beklentilerine öncelik vereceği konusunda karar vermeye çalışmaktadır. İşletme, belirlenen sosyal sorunlar hakkında nasıl bilinçlenmesi gerektiğini ve nasıl bir tutum sergileyeceğini de bu aşamada belirlemeye çalışmaktadır. Sosyal bir problemin varlığından haberdar olunması durumunda, hiçbir çıkar

---

<sup>67</sup> Taşlıyan, M., a.g.m., s. 31.

<sup>68</sup> Evli, S., (2012). Atıkların Geri Kazanımı ile Satışlar ve Müşteri Sayısı Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi SBE İşletme ABD, Çorum, s. 11.

grubunun bu aşamada işletmeden bir yardım veya müdahale talebinde bulunmayacağını varsayarak, toplumun içinde bulunduğu sosyal sorun ile ilgili olarak işletmenin izleyeceği politikalar hakkında yazılı ve sözlü bir rapor hazırlamaktadır. Üst yönetim tarafından geliştirilen sosyal sorumluluk politikaları, bundan sonra işletmeler tarafından izlenecek sosyal sorumluluk faaliyetleri için bir iskelet görevi oluşturacaktır.

- **Sosyal Sorumlulukların Öğrenme Aşaması;** işletmeler toplumun sosyal sorunlarıyla ilgilenmek, sorunları incelemek ve bu sorunlar hakkında çözüm yollarını öğrenmek için bu konunun uzmanı olan bir personeli veya gerekirse dışarıdan bir danışmanı istihdam ederek, bu konudaki hassasiyetini ortaya koymaya çalışmaktadır. Bu aşamaya kadar işletme, sosyal sorumlulukların belirlenmesine yönelik olarak niyetini açıklama ve hazırladığı planlar ile ilgili olarak politikalarını oluşturma gayreti nedeniyle kendisini sınırlamaktaydı. İşletme sosyal bir sorunu belirledikten ve sosyal sorumlulukları ile ilgili genel politikalarını faaliyette bulunduğu çevre ile birlikte benimsedikten sonra, sosyal sorunu nasıl çözeceği, nasıl bir politika belirleyeceği ve nasıl bir çalışma yapacağı konusunda sosyal sorumlu şirket davranışını öğrenmeye ve benimsemeye çalışmaktadır.
- **Sosyal Sorumlulukların Örgütsel Yükümlülük Aşaması;** sosyal sorumlulukların işletmelerde uygulamaya geçirilme aşamasıdır. İşletmenin, belirlenen yeni sosyal politikasını bu aşamada artık kurumsallaştırması gereklidir. İlk iki aşamada öğrenilen politika ve prosedürler, işin doğal bir parçası olarak görülmeli ve işletme organizasyonun her kademesinde görev alanlar tarafından öncelikli olarak kabul edilerek uygulanması sağlanmalıdır.

Ackerman, yöneticilerin sonuçtan mutluluk duyabilmeleri için erken davranmalarını önerir. Örneğin; bilgisayar başında uzun süre çalışan hamile kadınların doğum sorunlarıyla karşılaştıkları saptanmıştır. Kadın kuruluşlarından

tepkiler gelmeden, davalar açılmadan, yasal yönetmelikler çıkarılmadan yöneticiler konuyla ilgili çözümleri bir an önce uygulamalıdır.

#### **1.3.7.6. Preston ve Post'un Bütünleşik Sosyal Sorumluluk Modeli**

Lee Preston ve James Post işletme duyarlılığı kavramına makro açıdan yaklaşan ilk bilim adamlarıdır. Onlara göre iş alemi ve toplum iki belirgin yönde hareket eder. İş aleminin birincil ilişkileri; müşterileri, çalışanları, ortakları, kredi verenleri ile olan ilişkileridir ve pazara yöneliktir. Birincil ilişkiler ahlak ve yasalar gibi sosyal sorunlar yarattığında pazar dışı olarak nitelenen ikincil ilişkiler ortaya çıkar. Her iki araştırmacı, hükümet ve toplum görüşünün pazar ve pazar dışı ilişkilere sınır getirdiğini vurgulamaktadırlar. Yöneticiler, sosyal bir sorunla karşılaştıklarında ne yapacakları konusunda kendi anlayışlarının dışında hükümetin ve toplumun olası tutumlarını da dikkate almak durumundadırlar.

"Sosyal sorumluluk" kavramından "sosyal duyarlılık" kavramına geçiş işletmeler açısından bir ilerlemedir. Yöneticilere sosyal politika ile ilgili kararlar vermede gerçekçi bir çerçeve sağlamaktadır. Mikro ve makro yaklaşımların görüşleri, iş dünyasında soyut kararlardan uygulamaya yönelik kararlara geçmeyi sağlamıştır. Pek çok yönetici dış güçlerin istemleri ile gelişen programları, sosyal sorumluluklarının doğasını tartışmadan, uygulamaya başlamışlardır. Bu da işletme sosyal duyarlılığıdır. Modellerin en büyük güçlüğü değerler kargaşasına çözüm bulamamalarıdır. Örneğin; belirli bir uygulamaya ilişkin yasalar belirsiz ise ya da bulunmuyor ise ne olacaktır? Bu bağlamda neyin iyi neyin kötü, neyin doğru neyin yanlış, olduğunu belirleyici bir etken olarak ahlak (etik) kavramı ortaya çıkmaktadır<sup>69</sup>.

---

<sup>69</sup> Demir, H., Songür, N., a.g.m., s. 159.

### 1.3.7.7. Üç Aşamalı Sosyal Sorumluluk Modeli

Bu model sosyal sorumlulukları tarihsel gelişim süreci içerisinde ele alarak açıklayan bir modeldir. 18. yüzyılın son çeyreğinde Sanayi Devrimi ile beraber çok önemli toplumsal değişiklikler de meydana gelmiş ve modern anlamda işletmeler ortaya çıkmıştır. Bu modele göre, gelişim açısından sosyal sorumluluk üç aşamadan geçmektedir. Bunlar kar maksimizasyonu dönemi, vekalet yaklaşımı ve yaşam kalitesi yaklaşımıdır<sup>70</sup>.

#### **Kar Maksimizasyonu Dönemi**

18. yüzyıl Batı toplumunda, işletmenin yasal sınırlar içerisindeki tek amacının karı maksimize etmek olduğu görüşü hakimdir. 19. yy. sonları ile 20. yy. başlarında da geçerli olan bu yaklaşımla o dönemlerin Batı toplumlarının ekonomik bir bunalım yaşamaları sonucunda sadece ekonomik büyümeyi hedef aldıkları görülmüştür. İşletmelerde istihdam edilen çocuk işçiler, düşük ücretler, elverişsiz çalışma koşulları ve doğal kaynakların kullanımının artması gibi sorunlar yaşanmamış gibi kabul edilmiştir. Buna bağlı olarak sanayileşmenin neden olduğu şehirleşme, kalitesiz üretim, ahlaka uygun olmayan reklam ve tanıtım gibi konuların yol açtığı sorunlarla ilgilenilmemiştir.

Kar Maksimizasyonu Dönemi'nde faaliyette bulunan işletmeler toplumun maddi refahını yükseltirken, çalışma koşullarında işçi sömürüsüne göz yummuş, doğal kaynaklar sıfır maliyetli kabul edilerek; hava, su, toprak kaynakları sorumsuzca kullanılarak kirliliğe yol açılmıştır. İşletmeler tek amaç olarak kar artırımını görmüş, buna da adeta toplumu sömürerek ulaşmaya çalışılmış, toplumun birtakım sosyal ihtiyaçları göz ardı edilmiştir. Sahip oldukları ekonomik güç yanında siyasal gücü de getirmiş, işletmeler etik dışı davranışları üzerinde müthiş bir güce sahip olmuş ve bu sayede monopol güçlerini daha da artırmıştır. Bu dönemde toplumun maddi refahı açısından büyük atılımlar gerçekleştirilmiş olmasına rağmen, 1890'lardan sonra saydığımız nedenlerden ötürü toplumda

---

<sup>70</sup> Taşlıyan, M., a.g.m., s. 32.

şirketlere karşı büyük tepki doğmuş ve bunun sonucunda protesto dalgaları yükselmeye başlamıştır. Bu isyan dalgaları, işletmelerin toplum içinde üstlenmesi gereken fonksiyonlarını ve sorumluluklarını yeniden gözden geçirmelerine neden olmuştur.

Çoğulcu toplum yapısının gelişimi ve sermayenin tabana yayılmasıyla birlikte işletme sahiplerinin çoğalmasıyla (hisse senedi aracılığıyla) 1930'lu yıllarda ortaya çıkmıştır. Bu düşünceye göre, yöneticinin tek görevi karı en yüksek düzeye çıkarmak değil, aynı zamanda çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ve toplumun birbiriyle çatışan istek ve beklentileri arasında denge kurmak yoluyla işletmenin uzun vadedeki varlığını sağlamaktır. Bu bakış açısından yönetici, işletmenin kar temsilcisi olduğu kadar ona vekillik eden tüm yetki ve kararları onun namına veren bir müteveli olarak da görülmektedir. Yöneticiler çıkar grupları arasında denge kurmada başarılı oldukça işletme bu yaklaşım açısından sosyal sorumluluklarını yerine getirmiş kabul edilmektedir.

Bu yaklaşım 1920-1930 yılları arasında ekonomik ve sosyal alanlarda yaşanan yapısal değişimler sonucunda ortaya çıkmıştır. 1. Dünya Savaşı'nın patlamasıyla bir önceki dönemde başlayan sosyal hareketlilik ikinci plana atılmıştır. Savaşın bitmesinin üzerinden çok geçmeden 1929 yılında ekonomik buhran patlamış bu da piyasaların çökmesine, satın alma gücünün düşmesine ve buna bağlı olarak da işsizliğin artarak yaşam standardının düşmesine neden olmuştur. Sonuçta bu gelişmelerin toplumsal barışı tehdit etmesi üzerine bu güç boşluğunu devlet doldurmuş ve böylece liberal ekonomik sistemden karma ekonomik sisteme geçilmiştir. Devlet piyasalarda aktif olarak rol almaya ve işletmelerin sorumluluklarının neler olması gerektiğine direkt karar vermeye başlamıştır. Bunların yanı sıra geniş çoğulcu toplumun ortaya çıkması da vekalet yaklaşımının yaygınlık kazanmasında etkili olmuştur. Çoğulcu toplumda hiçbir grup diğerleri üzerinde baskın güce sahip değildir, gruplar birbirlerini doğrudan

ve dolaylı olarak etkiler. Çoğulcu ortamın gelişmesiyle, farklı güç gruplarının birbirlerinin faaliyetlerini kontrol etmesi ve kısıtlaması mümkün olmuştur<sup>71</sup>.

### **Vekalet Yaklaşımı**

Vekalet ilişkisinde, bir kişi ya da grup adına harekette bulunan kişiye vekil (agent), vekilin temsil ettiği kişi ya da gruba vekalet veren veya asil (principal) denilmektedir. Vekalet veren ile vekil arasındaki ilişki ise vekalet ilişkisi olarak adlandırılmaktadır. Vekalet veren belirli sonuçlara ulaşabilmek için vekilin yardımına gereksinim duyar. Vekalet ilişkisinde vekile, vekalet veren adına eylemde bulunma yetki ve sorumluluğu verilir.

Vekalet ilişkisinde, vekilin, asilin çıkarları doğrultusunda hareket etmesi beklenir; ancak vekilin kendine ait çıkarları vardır ve bu çıkarlar asilin çıkarlarıyla örtüşmeyebilir. Asilin amacı, vekille yapacağı sözleşmenin kendi (asilin) çıkarlarını maksimize edecek bir sözleşme olması yönündedir. Ancak bu aşamada hem asil hem de vekil belirsizlikle karşı karşıyadır. Bu belirsizliklerden ilki; asil, vekilin, kendi (asil) adına yapacağı eylemlerden ve/veya vekilin işle ilgili sahip olduğu bilgiden emin olmamasıdır. İktisat literatüründe asilin karşılaştığı bu belirsizlik “bilgi asimetrisi” olarak adlandırılır. Vekille asil arasında bir bilgi asimetrisi mevcuttur. Çünkü vekil, asilin işle ilgili bilmediği bilgiye sahiptir. İkinci belirsizlik ise; vekilin karşı karşıya olduğu bir belirsizliktir. Vekil, asil adına yapacağı eylemlerin vereceği sonuçlardan emin değildir ve bu konuda belirsizlik yaşar. Belirsizlik durumu ve vekille asil arasındaki bilgi asimetrisi, iki taraf arasında bir vekalet sözleşmesi yapılmasını zorlaştırır ve kısıtlar getirir. Şirketler açısından bakıldığında, vekalet veren (asil) şirket hissedarları, vekil ise şirket yönetimidir. Bilimsel araştırmalar şirketlerde karşılaşılabilecek vekalet problemlerinin kaynağı olarak dört ana başlık belirlemiştir<sup>72</sup>:

---

<sup>71</sup> Taşlıyan, M., a.g.m., s. 33.

<sup>72</sup> Menteş, A., a.g.e., s. 35.



### **i) Ahlaki risk kaynaklı vekalet problemleri**

Ahlaki risk genel anlamda, insanların yaptıkları yanlışların bedelini ödemek zorunda olmamalarını; kurumsal yönetim bağlamında ise, ahlaki risk, vekillerin, belirsizlik ve eksik sözleşmeler nedeniyle, eylemlerinin sebep olduğu kar ve zararın sadece bir kısmına paydaş oldukları durumlarda asilin çıkarlarından ziyade kendi çıkarlarını maksimize edecek şekilde davranmalarını ifade eder.

### **ii) Dağıtılmamış kar kaynaklı vekalet problemleri**

Yönetici ücret ve teşvikleriyle ilgili araştırmalar, yönetici ücretlerinin şirket büyüklüğü ile arasında pozitif bir ilişki olduğunu teyit etmektedir. Bu durum, şirket yöneticilerinin yatırımcı getirisini maksimize etmekten ziyade, şirketi büyütme güdüsüyle hareket etmelerine sebep olabilir. Jensen, yöneticilerin ellerinde net şimdiki değeri pozitif olan yatırım projeleri olmamasına rağmen, şirket kazançlarını yatırımcılara dağıtmaktan kaçınacaklarını iddia etmektedir. Dağıtılmamış kazançlar sayesinde büyüyen şirket, yöneticilere daha büyük prestij, ego ve kendilerini daha dolgun ücretle ödüllendirme imkanı vermektedir.

Dağıtılmamış karlar, şirketlerin, yeni yatırımlar için dış finansman ihtiyaçlarını azaltmaktadır. Dış finansman, olası maliyetlerine karşın şirketin dışarıdan denetimini artıracığı için, yöneticileri, yapacakları yatırımlar konusunda daha dikkatli olmaya zorlamaktadır. Kısaca, yeni yatırımlar için dış finansman yerine, dağıtılmamış karların kullanılmasının ahlaki risk olasılığını artırdığı söylenebilir.

### **iii) Zaman ufku kaynaklı vekalet problemleri**

Yöneticilerle yatırımcılar arasında nakit akışlarının zamanlaması konusunda çıkar çatışmaları olması mümkündür. Yatırımcılar şirketin gelecekte elde edeceği tüm nakit akışları ile ilgiliyken, yöneticiler sadece kendi çalışma dönemlerindeki nakit akışları ile ilgilidirler. Bu, yöneticileri şirketin geleceğini göz ardı etmek pahasına, kısa dönemli ve getirisi yüksek projelere yönlendirir.

#### **iv) İdari risk karşıtlı kaynaklı vekalet problemleri**

İdari risk karşıtlı, yöneticilerle yatırımcıların yatırımları çeşitlendirerek riskleri dağıtmaları konusundaki farklılıklarından kaynaklanır. Yatırımcılar yatırımlarını kolaylıkla ve çok düşük maliyetle çeşitlendirebilirken, aynı durum şirketin yöneticileri için geçerli değildir. Bir yöneticinin içgüdüsel sermayesi çalıştığı şirkete bağlıdır. Başka bir deyişle, geliri büyük ölçüde şirketin performansı ile ilişkilidir. Bu nedenle yöneticiler çalıştıkları şirketin risk almasına sıcak bakmayabilirler. Şirketin riskini artırabileceğine inandıkları yatırımlara girmek istemezler.

Vekalet teorisi, sözleşme tarafları arasında bilgi farklılıkları veya belirsizlikler nedeniyle doğan vekalet problemleriyle ilgilenir. Vekalet teorisinin ana amacı, sözleşme taraflarına vekalet problemlerinin sebep olduğu maliyetleri en aza indirebilecek sözleşme yapılarını ortaya çıkarmaktır<sup>73</sup>.

#### **Yaşam Kalitesi Yaklaşımı**

Toplumun işletmelerden beklentilerini ve rolleri ile ilgili algılamaları, işletmelerin bu standartları karşılama yeteneklerine kıyasla daha hızlı artar. Bu açıdan işletmelerin fiili sosyal sorumluluk düzeyleri yükselmekle beraber toplumsal beklentilere cevap vermeleri gecikmeli gerçekleşir. Bu uyumsuzluktan dolayı, işletmelerin sosyal sorumluluk bilincinin artmasına rağmen, toplumsal itibarları bu artışı daha düşük seviyeden takip eder. Sosyal sorumluluğun, kişinin tamamıyla bağımsız olabileceği sosyal sisteme yayılabileceği fikri veren sosyal sorumluluk kapsamında bağlantılı olarak yaklaşım, bu aşamada bireylerin yaşam standartlarını yüksek düzeye çıkarmayı amaçlamaktadır<sup>74</sup>.

---

<sup>73</sup> Menteş, A., a.g.e., s.39.

<sup>74</sup> Taşlıyan, M., a.g.m., s. 33.

### 1.3.7.8. Philip Kotler'in 6 Seçenek Modeli

Philip Kotler; sosyal sorumluluk kavramını altı seçenekli bir model kapsamında incelenmiştir. Bu modelde yer alan seçeneklere ilişkin açıklamalar aşağıdaki gibidir<sup>75</sup>:

- **Sosyal Amaç Teşvikleri:** Bir kurum, sosyal bir amaç üzerindeki ilgiyi ve farkındalığı artırmak ya da bir sosyal amaç için fon toplamaya, bağışta bulunmaya ya da gönüllü toplamaya destek vermek için fonlar, mal ve hizmet katkıları ya da diğer kurumsal kaynaklar sağlar.
- **Sosyal Amaç Bağlantılı Pazarlama:** Bir kurum, çoğunlukla kar amacı gütmeyen bir organizasyon ile özel bir ürünün satışlarını artırmak ve hayır kurumuna finansal destek oluşturmak için belirlenmiş karşılıklı çıkarlara dayalı bir ilişki yaratarak iş birliğine gitmektedir. (örneğin, Comcast, yüksek hızlı internet hizmetinin kuruluşu için Ronald McDonald Evi Hayır Derneğine belirli bir ayın sonuna kadar 4,95 dolar bağış yapmaktadır). Birçokları bunu, tüketicilerin gözde hayır derneklerine bedavadan katkıda bulunma fırsatı sağlamasından dolayı da, bir kazan-kazan-kazan durumu olarak görmektedir.
- **Kurumsal Sosyal Pazarlama:** Bir kurum, halk sağlığını, güvenliğini, çevre ya da toplum refahını iyileştirmeyi amaçlayan bir davranış değiştirme kampanyasının geliştirilmesine ve/veya uygulamaya konulmasına destek verir. Kurum, bir davranış değiştirme kampanyasını kendi başına geliştirebilir ve uygulamaya koyabilir (örn, ebeveynleri tütün kullanımı hakkında çocukları ile konuşmaya teşvik eden Philip Morris).
- **Kurumsal Hayırseverlik:** Bir kurum, hayır derneğine ya da sosyal bir amaca, (çoğunlukla nakit bağışlar, hibeler ve/veya aynı hizmetler şeklinde) doğrudan katkıda bulunur. Bu girişim belki de tüm kurumsal sosyal

---

<sup>75</sup> Kotler, P., ve Lee, N., (2006). Kurumsal Sosyal Sorumluluk, 2. Baskı, Media Cat, İstanbul, s. 23.

girişimlerin içerisinde en geleneksel olanıdır ve on yıllardan beri tepkisel ve hatta geçici tarzda yaklaşılmaktadır.

- **Toplum Gönüllülüğü:** Bu tür faaliyetler, tek başına bir çaba olabilir (örn, yüksek teknoloji şirketi çalışanları, ortaokul gençliğine bilgisayar becerilerini göstermektedir) ya da kar amacı gütmeyen bir örgüt ile ortaklık yapmak (bir plajın temizlenmesinde Okyanusları Koruma Kurumu ile çalışan Shell çalışanları) olabilir. Gönüllü faaliyetleri kurum tarafından düzenlenebilir ya da çalışanlar kendi faaliyetlerini seçebilirler ve ücretli izin ve gönüllü veri tabanı eşleştirme programları gibi araçlar yoluyla şirketten destek alabilirler.
- **Sosyal Açıdan Sorumluluk Taşıyan İş Uygulamaları:** Bir kurum, toplumun refahını iyileştirmek ve çevreyi korumak üzere sosyal amaçları destekleyen isteğe bağlı yatırımlar ve iş uygulamalarını benimser ve yürütür. Girişimler organizasyon tarafından tasarlanabilir ve uygulamaya konabilir (örn., tüm okul içi pazarlamasını durdurma kararı veren Kraft) ya da diğerleri ile iş birliği içinde (çiftçilerin yerel çevrelerine verdikleri zararı aza indirmelerini destekleyen Uluslararası Koruma Kurumu ile çalışan Starbucks) olabilir.

#### **1.3.7.9. Andrew Friedman ve Samantha Miles Modeli**

Friedman ve Miles ilgili tarafları işletmeyle ilişkilerine göre dört farklı gruba ayırmaktadır. İlgili tarafların işletmenin çıkarlarıyla bağdaşan ya da bağdaşmayan münasebetleri olabileceği gibi, bunlar gerekli ya da olağan da olabilir.

Tablo 1’de görüldüğü üzere STK’ler hem gerekli bağdaşmayan ve hem de olağan bağdaşmayan olarak görülmektedir. Friedman ve Miles bu durumu özellikle belirtmektedir. Buna göre; ilgili taraflar zaman içerisinde farklı

kategorilerde yer alabilmektedir. Bu durum, modele esneklik ve dinamiklik katmaktadır<sup>76</sup>.

**Tablo 1. Friedman ve Miles’a Göre İlgili Tarafların Konfigürasyonu**

	<b>Gerekli</b>	<b>Olağan</b>
<b>Bağdaşan</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hissedarlar</li><li>• Yöneticiler</li><li>• Ortaklar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Halk</li><li>• Ticari birlikler</li></ul>
<b>Bağdaşmayan</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sendika</li><li>• Düşük vasıflı işçiler</li><li>• Hükümet yetkilileri</li><li>• Müşteriler</li><li>• Alt işverenler</li><li>• Bazı STK’ler</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diğer STK’ler</li><li>• Toplumdaki mağdurlar ve suçlular</li></ul>

**Kaynak:** Friedman, A.L and Miles, S. (2002). “Developing Stakeholder Theory”, Journal of Management Studies, Vol: 39, No:1, p. 8.

### **1.3.7.10. Frederick’in Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modeli**

Frederick (1960) kurumsal sosyal sorumluluğu, “iş adamlarının, var olan ekonomik sistemin, halkın beklentisini karşıladığını önceden görmesi gerekliliği” şeklinde tanımlamıştır. Bu tanıma göre; kuruluşların, yeterli sayıda kadro istihdam ederek, gerekli üretim ve dağıtım seviyesine ulaştıkları ve toplumun refahını sağladıkları ifade edilmektedir.

Sosyal sorumluluk, topluma ekonomik ve insan kaynakları yönlerinden yarar sağladığından, sadece kuruluş ve kişi bazında ele alınmamalı, daha geniş bir çerçevede incelenmelidir. Frederick, Kurumsal sosyal sorumluluk kavramını “CSR1 (Corporate Social Responsibility)” ile tanımlanırken, kurumsal sosyal

<sup>76</sup> Öcal, A.T., a.g.e., s. 94.

tepkisellik kavramını “CSR2 (Corporate Social Responsiviness)” ve 1980’li yıllarda da kurumsal sosyal doğruluk “CSR3 (Corporate Social Rectitude)” kavramını ileri sürmüştür. Ancak 1990’lı yılların sonunda alışıldık kurum kavramından uzaklaşarak evren (cosmos), bilim (science) ve din (religion) kavramlarının bileşiminden oluşan CSR4 (Corporate Social Spirituality) kavramına geçiş yapılmıştır<sup>77</sup>.

### **1.3.7.11. Wartick ve Cochran Sosyal Sorumluluk Modeli**

Wartick ve Cochran sosyal sorumluluğu kapsayan ilkeleri ayırt etmekte ve işletmenin kurumsal düzleminde yer alan sosyal kabul süreçlerini, felsefi yönelimlerini ve nihayetinde işletmelerin karşı çıkması gereken sosyal meseleler yönetimine ait ortaya konacak politikaları belirtmekte ve örgütsel yönelimleri yansıtmaktadır. Bu bileşenler arasındaki etkileşimler, işletmenin sosyal performans durumunu ortaya koymaktadır. Carroll’un ardından Wartick ve Cochran tarafından süreç olarak geliştirilen sosyal kabul, davranışları ve tutumları ortaya koymakla birlikte, Tablo 2’de de görüldüğü gibi bu süreçler daha somut bir gerçekliği yansıtmaktadır. Teorik olarak işletmelerin sosyal sorunları ele almada etkin olmasını ve işletmelerin sosyal sorumluluklarının kabulünü Carroll’un yaklaşımının üstüne inşa eden bir yaklaşımdır<sup>78</sup>.

---

<sup>77</sup> Akdoğan, F.K., (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Önlenemeyen Yükselişi, [http://www.academia.edu/3564359/Kurumsal\\_Sosyal\\_Sorumluluk\\_Kavraminin\\_Onlenemeyen\\_Yukselisi](http://www.academia.edu/3564359/Kurumsal_Sosyal_Sorumluluk_Kavraminin_Onlenemeyen_Yukselisi), Erişim Tarihi: 22.11.2013.

<sup>78</sup> Öcal, A.T., a.g.e., s. 66.

**Tablo 2.** Wartick & Cochran Sosyal Sorumluluk Modeli

<b>İlkeler</b>	<b>Süreçler</b>	<b>Politikalar</b>
İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu	İşletmenin Sosyal Kabulü	Sosyal Sorunların Yönetimi
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ekonomik</li><li>• Yasal</li><li>• Ahlaki</li><li>• Gönüllülük</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reddetme</li><li>• Savunma</li><li>• Uygun kılma</li><li>• Etkinlikçilik</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sorunların tanımlanması</li><li>• Sorunların analizi</li><li>• Cevapların gelişimi</li></ul>
Ana İlkeler – Yönetim <ul style="list-style-type: none"><li>• İşletmenin sosyal sözleşmesi</li><li>• Ahlaki görevli olarak işletme</li></ul>	Ana İlkeler – Yönetim <ul style="list-style-type: none"><li>• Değişken sosyal durumlara cevap verebilme kapasitesi</li><li>• Cevapların gelişimiyle ilgili yönetsel yaklaşımlar</li></ul>	Ana İlkeler – Yönetim <ul style="list-style-type: none"><li>• Beklenmeyen durumların en aza indirgenmesi</li><li>• Etkili işletmelerin sosyal politikalarını saptamak</li></ul>
Filozofik Yönelimler	Kurumsal Yönelimler	Örgütsel Yönelimler

**Kaynak:** Steven L., Wartick ve Philp L., Cochran (1985), “The Evolution of The Corporate Social Performance Model”, Academy of Management Review, Vol: 10, No: 4.

Bu bölümde genel olarak sosyal sorumluluk ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramları hakkında bilgi verilmiş; ikinci bölümde ise söz konusu bu kavramların kurumsal yönetimle olan ilişkisi açıklanmaya çalışılmıştır.

## BÖLÜM II

### KURUMSAL YÖNETİM İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

#### 2.1. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI

Kurumsallaşma çabalarının belirli bir reçetesi olmamakla birlikte bu kavramın tespitinde; sadelik, farklılaşma, esneklik ve özerklik kullanılmaktadır.

Kurumsallaşma işletmenin sade, farklılaşabilen, esnek ve özerk bir yapıya ulaşmasıdır<sup>79</sup>. İşletmelerin kurumsallaşma sürecinde faaliyetlerinin sürekliliğini sağlayabilmeleri için düşük maliyet ve yüksek kalite ile mal ve hizmet üretmeleri, toplumun gereksinimlerine uygun ürün oluşturmaları, faaliyet gösterdiği sektörde rekabet üstünlüğü elde etmeleri, işletme çalışanlarının refah düzeyini yükseltecek bir politika izlemeleri ve güvenilirlik sağlamaları gerekmektedir<sup>80</sup>.

“Kurumsal Yönetim” ve/veya “Kurumsal Yönetişim” olarak dilimize çevrilen kavram, dünya literatüründe “Corporate Governance” olarak ifade edilmektedir.

Kurumsal yönetim kavramını açıklamaya yönelik olarak tek bir tanım yapmak oldukça zor olup, uygulamalarda ülkeden ülkeye farklılıklar oluşabilmektedir. Söz konusu bu farklılıklar ülkede yaşanan ekonomik ve toplumsal değişim ile birlikte ortaya çıkan değerler ve ilkelere göre şekillenmektedir.

---

<sup>79</sup> Karpuzoğlu, E., (2004). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul, s. 70.

<sup>80</sup> Oğuz, S.ve Küçükaslan, A., (2007). “Yönetimsel ve Örgütsel Değer Yönetimi Açısından Kurumsallaşmanın Önemi ve Firmaların Kurumsallaşma Süreçlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Çalışma”, VI. Anadolu İşletmecilik Kongresi, Kırıkkale Üniversitesi İİBF, Kırıkkale, s. 204.



Kurumsal yönetim; şirketin pay sahipleri, yönetim kurulu üyeleri, yöneticileri ve çalışanları ile iş ilişkisinde bulunduğu diğer kurum, kuruluş ve kişilerle arasındaki ilişkilerin, oluşturulan belirli ilke ve standartlarla kurallara bağlanması olarak tanımlanabilir<sup>81</sup>.

Kurumsal yönetim en genel anlamıyla işletmelerin performanslarını ve etkinliklerini en üst düzeye getirecek mekanizmalar bütünüdür. Ayrıca, işletmelerin faaliyetleri ile ilişkili kararlarında göz önünde bulundurmaları gereken düzenlemeleri ve kuralları detaylı şekilde açıklayan ve hissedarların hak ve sorumluluklarını ortaya koyan bir kontrol ve yönetim sistemi olarak da tanımlanmaktadır<sup>82</sup>.

Dünya Bankası, 1999 yılında yaptığı çalışmasında kurumsal yönetimi; “bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde de ortaklarına değer yaratmasına olanak tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamalar” olarak tanımlamaktadır<sup>83</sup>.

OECD ise kurumsal yönetimi; “şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği bir sistem” şeklinde tanımlarken, daha geniş bir tanımlama ile de “şirketlerin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki bir dizi ilişkiyi kapsamaktadır<sup>84</sup>. Ayrıca; kurumsal yönetimi, ekonomik verimliliği ve büyümeyi artırarak yatırımcının güveninin kazanılmasının anahtar faktörlerinden birisi olarak tanımlamıştır. Kurumsal yönetimin bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer paydaşları arasındaki bir dizi ilişkiyi kapsadığını, aynı zamanda şirketin hedeflerinin belirlendiği bir yapıyı

---

<sup>81</sup> Öztürk, M.B.ve Kartal, D. (2008). “Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 19, s. 395.

<sup>82</sup> Taşkın, F.D., Durak, M.G.ve Aktaş, M., (2013). “Kurumsal Yönetim Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkiler: BIST Şirketleri Üzerinde Bir Uygulama”, 17. Finans Sempozyumu, Muğla, s. 1.

<sup>83</sup> <http://cgft.sabanciuniv.edu/sites/cgft.sabanciuniv.edu/files/215095.pdf>, Erişim Tarihi: 13.07.2013

<sup>84</sup> OECD, (2009). Principles,of Corporate Governance,

ortaya koyduğunu ve hedeflere nasıl ulaşılacağını, performansının nasıl denetleneceğinin yollarını çizdiğini ifade etmiştir<sup>85</sup>.

TÜSİAD tarafından hazırlanan raporda kurumsal yönetim kavramı, en geniş anlamıyla modern yaşamda insanların bir amaca ulaşmak için oluşturduğu herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlenmesidir. Dar anlamda bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer oluşturmaya olanak tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod vb. uygulamaları ifade etmektedir<sup>86</sup>.

Luo tarafından yapılan araştırmada; kurumsal yönetimi işletmenin performansını ve stratejik yönlendirmesini belirleyen ve kontrol eden, şirket ve paydaşları arasındaki ilişki olarak açıklamaktadır<sup>87</sup>.

Talamo (2011), yaptığı literatür çalışmasında, kurumsal yönetimin, ekonomik ve sosyal başarılar ile kişisel ve sosyal başarıları dengede tutarak, kaynakların etkili ve eşit bir şekilde kullanılması konusunda yönetimin cesaretlendirildiğini ileri sürmüştür<sup>88</sup>. Bu bağlamda, toplum, kişi ve kurumların mümkün olduğu kadar düzgün bir şekilde yapılandırılması amaçlanmıştır.

Shleifer ve Vishny kurumsal yönetim kavramını anonim şirketlere finansal kaynak sağlayan kişilerin ve bu yatırımlarından belli bir getiri elde etmeleri konusunda kendilerini güvende hissetmelerini sağlayacak yolların bulunması şeklinde tanımlamışlardır<sup>89</sup>.

---

<sup>85</sup> Özdemir, S.ve Elitaş, C. (2013). “Kurumsal Yönetim İlkelerinden Şeffaflık Kavramının Muhasebe Bilgi Sistemindeki Bilgi Kalitesine ve Muhasebe Eğitimine Etkileri”. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu, Antalya, s. 31.

<sup>86</sup> TÜSİAD (2002). Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi, İstanbul, , s. 9.

<sup>87</sup> Luo, Yadong, (2005). “Corporate Governance and Accountability in Multinational Enterprises: Concepts and Agenda”, Journal of International Management, Vol. 11, p. 1-18.

<sup>88</sup>Talamo, Giuseppina, (2011). “Corporate Governance and Capital Flows”, Corporate Governance, Vol:11, No:3, p. 237.

<sup>89</sup> Schleifer, A., and Vishny, R. (1997). “A Survey of Corporate Governance”, The Journal of Finance, Vol: 52, No: 2, p. 737-783.

Bir başka tanıma göre; kurumsal yönetim dar ve geniş kapsamlı olmak üzere iki şekilde ifade edilmektedir. Dar anlamda kurumsal yönetim sadece yönetim kurulu, üst düzey yöneticileri ve hissedarların rollerini ve faaliyetlerini açıklayan düzenlemeler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Geniş anlamda ise; anonim şirketlerin bünyesine, dışarıdan sermaye çekmesine ve faaliyetlerini verimli hale getiren, bunun sonucunda pay sahipleri dışındaki tarafların, genel olarak toplumun çıkarlarına saygı gösteren uzun dönemde hisse senetlerinin ekonomik değerinin artmasını sağlayan, kanun ve tüzüklere uygun bir çerçeve içerisinde özel sektör uygulamalarının karışımı olarak tanımlanmaktadır<sup>90</sup>.

Kurumsal yönetim anlayışı, şirketlerin yönetiminde ve faaliyetlerinde değer yaratma, kar elde etme ve elde edilen karları pay sahiplerine dağıtma amacını taşıyan geleneksel yapının yanında, hissedarların ve diğer tüm çıkar gruplarının (çalışanlar, yöneticiler, tedarikçiler, kredi verenler, müşteriler, toplum) haklarının korunması ve bu çerçevede söz konusu çıkar gruplarının aralarındaki ilişkilerin yapısını düzenlemeyi amaç edinmiştir<sup>91</sup>.

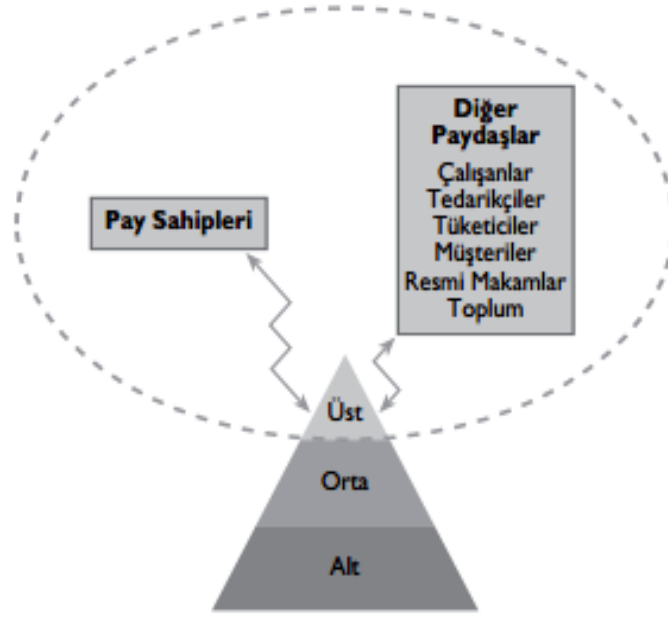
Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere; kurumsal yönetim, belirli ilkeler çerçevesinde, işletmenin sürdürülebilir olması, şirkete bağlı olan tüm menfaat sahipleri arasında iyi ilişkilerin oluşturulması ve haklarının korunması, finansal faaliyetlerin paydaşlara ve kamuoyuna tam zamanında ve doğru olarak ulaştırılmasıdır.

Bu anlayış çerçevesinde, çıkar sahipleri arasındaki iletişim aşağıdaki şekilde açıkça görülmektedir.

---

<sup>90</sup> Gregory, H. J., and Lillien, J. R. (2000) "Corporate Governance and the Role of Board of Directors", <http://www.zuckerman.com/newsroom-publications-360.html>, Erişim Tarihi:20.10.2013

<sup>91</sup> Üzümcü, C., (2007). Risk Yönetiminin kurumsal Yönetimdeki Rolü ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, İşletme ABD, İstanbul, s. 3.



**Şekil 2.** Kurumsal Yönetim Alanı

**Kaynak:** <http://www.anadolu.edu.tr/sites/default/files/unite17.pdf>

Kurumsal yönetim ile ilgili bazı temel bilgileri 5N-1K analizine göre aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür<sup>92</sup>;

**NE?** Kurumsal Yönetim Nedir?

Kurumsal yönetim, şirket yönetimi ile hissedarlar ve menfaat sahipleri arasındaki ilişkileri düzenleyen kurallar bütünüdür. Başka bir ifadeyle, herhangi bir şirkette hissedarlar dahil, şirketin yürüttüğü faaliyetleri ile doğrudan veya dolaylı olarak ilgili olan tüm menfaat sahiplerinin hakları ve sorumluluklarını ortaya koymayı amaçlayan bir yönetim felsefesidir.

<sup>92</sup> Kahraman, C., (2008). Kurumsal Yönetim Anlayışının Özel Sermayeli Bankaların Yapısı ve İşleyişi Üzerine Etkileri, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, İktisat ABD, İstanbul, s. 13.

### **NİÇİN?** Kurumsal Yönetim Niçin Uygulanır?

- Doğrudan şirketle ilişki içerisinde bulunan menfaat sahiplerinin haklarının korunması,
- Şirket faaliyetleri ve finansal durumu ile ilgili olarak kamuoyunun aydınlatılması, şeffaflığın sağlanması,
- Yatırımcıların haklarının korunması,
- Şirket üst yönetiminin sahip olduğu güç ve yetkilerin keyfi biçimde kullanımının engellenmesi,
- Şirket hissedarlarının adil ve eşit şekilde muamele görmesinin sağlanması.

### **NASIL?** Kurumsal Yönetim Nasıl Uygulanmalıdır?

Kurumsal yönetim şirket üst yönetiminin liderliği, samimiyeti, kararlılığı ve tüm çalışanların katkısı ile plan dahilinde uygulanmalıdır.

### **NE ZAMAN?** Kurumsal Yönetim Ne Zaman Uygulanmalıdır?

Kurumsal yönetim, “yüksek performans”ı arzulayan tüm organizasyonlarda sürekli olarak uygulanması gereken bir yönetim anlayışıdır.

### **NEREYE?** Kurumsal Yönetim Nereye Gitmeyi Hedeflemelidir?

Kurumsal yönetim, yüksek organizasyonel performansa ve mükemmel bir organizasyona ulaşmayı hedeflemelidir.

### **KİM?** Kurumsal Yönetimi Kim Uygulayacaktır?

Kurumsal yönetim, şirket üst yönetiminin liderliğinde yürütülmelidir.

Kurumsallaşma öğeleri ile kurumsal yönetim arasındaki ilişkiye aşağıdaki tabloda yer verilmektedir.

Tablo 3'ten de anlaşılacağı üzere kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesinde kullanılan öğeler birinci sütunda ve kurumsal yönetimin gerçekleştirilmesi için gerekli faaliyetler ise ikinci sütunda yer almaktadır. İşin basitleştirilmesi ve basit tutulması işletmenin yapısında sadeliği ortaya koymaktadır. Rekabetin öncelikli olarak ele alınması pazar ve insan odaklı olunması, bir konuya odaklanması yapı ve işleyiş bakımından farklılaşmayı gündeme getirecektir. Şebekeleşme, sürekli devrim, temel çevrimlerin izlenmesi ve sistemin kurulması esnekliği sağlayacaktır. Stratejik bakış, ülkü birliği, gerçeklerle yönetim, önceliklerin belirlenmesi ve sermaye yapısı kurumsal kimliğe sahip olmayı ( özerkliği) meydana getirecektir.

**Tablo 3.** Kurumsallaşma Öğeleri İle Kurumsal Yönetim Arasındaki İlişki

Kurumsallaşma Öğeleri	Kurumsal Yönetim
SADELİK	İşin basitleştirilmesi ve basit tutulması
FARKLILAŞMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekabetin öncelikli olarak ele alınması</li> <li>• Pazar odaklı olunması</li> <li>• İnsan odaklı olunması</li> <li>• Odaklanma ve kilitlenme</li> </ul>
ESNEKLİK	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Şebekeleşme</li> <li>• Sürekli devrim</li> <li>• Temel çevrimler</li> <li>• Sistem kurulması</li> </ul>
ÖZERKLİK	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratejik bakış</li> <li>• Ülkü birliği</li> <li>• Gerçeklerle yönetim ve önceliklerin belirlenmesi</li> <li>• Sermaye yapısı</li> </ul>

**Kaynak:** Kahveci, T.C.ve Taşkın, H., (2007). “Kobi’lerde Kurumsallaşma Stratejileri ve Kurum Sistem Mühendisliği: Bir Uygulama”, 4. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, s. 613.

## 2.2. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI

Kurumsal yönetim, genel yönetim ve şirketlerin örgütsel durumuyla ilişkili bir terimdir. Ancak, son yıllarda bu kavramla neredeyse özdeşleşen anonim ortaklıkların çok uzun bir tarihi geçmişi bulunmamaktadır<sup>93</sup>.

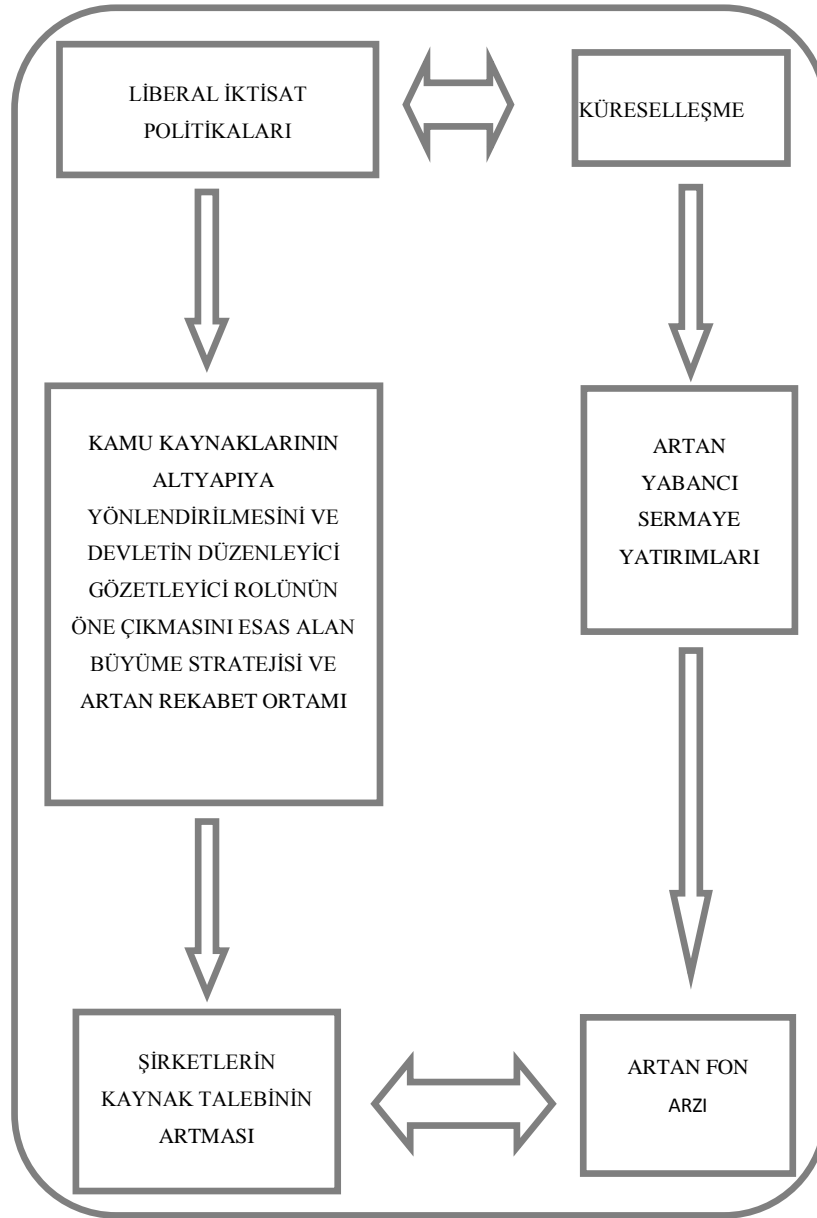
“Kurumsal yönetim” kavramı, ilk olarak ABD’de 1930’ların Büyük Buhran’ından sonra artmaya başlamış, oradan İngiltere’ye geçmiş ve özellikle 1990’larda Kıta Avrupa’sında ve tüm dünyada, özellikle Asya’da önemli bir tartışma konusu olarak gündeme gelmiştir. Kurumsal yönetim sadece “terim” olarak değil “olgu” olarak da ilk kez ABD’de ve daha sonra İngiltere’de ortaya çıkmış ve hem teorik bazda hem de uygulama açısından önemli bir araştırma haline gelmiştir. Gerçekten de Amerikan ve İngiliz sermaye piyasalarında özellikle son yirmi yıl içinde oldukça etkili bir hale gelen ve “kurumsal yönetim” gibi yeni bir olgu olan “kurumsal yatırımcılar (institutional investors)”ın artan önemi, “kurumsal yönetim” kavramının doğmasında ve gelişmesinde önemli bir rol oynamıştır. Bu ülkelerdeki sermaye piyasalarında kurumsal yatırımcıların hakim durumda bulunmaları ve bunların, müşterilerin yatırımlarının değerini ve dolayısıyla kendi karlılık oranlarını artırabilmek için pay sahipleri olarak daha fazla hakka sahip olma ve bütün haklarını kullanma istekleri, pay sahiplerinin bir şekilde yönetimi etkileyebilmeleri, bir başka deyişle yönetime katılabilmeleri ve böylece hak ve menfaatlerini mümkün olan en üst düzeyde gözetmeleri “kurumsal yönetim” kavramının ortaya çıkışını adeta tetiklemiştir<sup>94</sup>.

Şekil 3’te Kurumsal Yönetim kavramının ortaya çıkış nedenleri şematize edilmeye çalışılmıştır:

---

<sup>93</sup> Gürbüz, A.ve Erginçan, Y., (2004). Kurumsal Yönetim: Türkiye’deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler, Literatür Yayınları, İstanbul, s. 16.

<sup>94</sup> Kahraman, C., a.g.e., s. 9.



**Şekil 3.** Kurumsal Yönetimin Ortaya Çıkış Nedenleri

**Kaynak:** Taş, E., (2007). Türkiye’de Kurumsal Yönetim ve Bankalar Üzerine Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversite SBE, İşletme Anabilim Dalı, Kırıkkale, s. 9.

Kurumsal yönetimin ortaya çıkışının nedenlerini birkaç madde halinde özetlemek mümkündür:



- Büyük ölçüde 1980'lerin ikinci yarısından itibaren yaşanan kredi ve borç skandalları,
- Şirket yönetiminin ve kaynaklarının istismar edilmesi,
- Doğal kaynaklara ve çevreye verilen zararlar,
- Şirketlerin faaliyetlerinin eksik ve yanıltıcı şekilde kamuoyuna aktarılması,
- Kötü ve yanlış yönetim uygulamaları nedeniyle çok sayıda büyük şirketlerin iflası, finansal krizler ve özellikle şirket skandallarındır.

Bu durumlar, kurumsal yönetim sisteminde bazı yetersizliklerin olduğunu göstermiştir<sup>95</sup>. Denilebilir ki, kurumsal yönetim, modern yönetim biliminin savunduğu ilkelerin kendiliğinden zaman içerisinde hayata geçirilmesinden ziyade, ortaya çıkan finansal krizler ve şirket skandallarına bir çözüm olarak zorunlu olarak gündeme gelmiştir<sup>96</sup>.

Türkiye'de de OECD tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri incelenmiş, belirtilen bu ilkeler Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından ilk kez Temmuz 2003 yılında kamuya açıklanmıştır. 'Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri' adını taşıyan bu metin uluslararası uygulamalara paralel oluşturulmuştur<sup>97</sup>. Temel amaç kurumsal yönetim uygulamalarını geliştirmek ve Türkiye Sermaye Piyasasını küresel piyasalar ile bütünleştirebilmektir<sup>98</sup>. Tablo 4'e bakıldığında, ülkelerin birçoğunun farklı amaçları ve yaptırım mekanizmaları olmasına rağmen, kurumsal yönetime ne kadar önem verdikleri açıkça görülmektedir.

---

<sup>95</sup> Gürbüz, O., Ergincan, Y., a.g.e., s. 17.

<sup>96</sup> Aktan, C.C., Kurumsal Yönetimin Önemi ve Ortaya Çıkış Nedenleri, <http://www.tedariksistemi.com>, Erişim Tarihi: 07.07.2013.

<sup>97</sup> Çelik, E., (2007). Kurumsal Yönetim Modeli Olarak Paydaş Yaklaşımı: Kamu ve Özel Hastane Karşılaştırılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE, Eskişehir, s. 13.

<sup>98</sup> Taşkın, F.D., Durak, M.G., Aktaş, M., a.g.e., s. 1.

**Tablo 4.** Kurumsal Yönetimde Farklı Ülke Uygulamaları

Örnek Ülkeler	Hazırlayan	Amaç	Yaptırım Mekanizması
İtalya, Yunanistan, Tayland, İngiltere, Kanada, Singapur, G.Afrika, Hong Kong, Hindistan	Borsalar/sermaye piyasaları komisyonları	Borsaya kayıtlı şirketlerin kurumsal yönetim prensiplerine uymalarını sağlamak	Halka açık şirketlerin borsaya kaydı için şart koşturmak. Bazı ülkelerde yaptırım yok
OECD, Dünya Bankası, Business Roundtable	Bağımsız uluslararası organizasyonlar	Uluslararası platformda öncülük edip kendi “kodlarını hazırlayanlara adapte edebilecekleri örnek model” sunmak	Yaptırım yok
Singapur, Hindistan, Brezilya, Türkiye	Bağımsız ve konsensus yaratıcı oluşum (enstitü)	Kurumsal yönetim konusunda bilinçlendirme, eğitim, bilgilendirme, yöntem gösterme	Üye olacak kuruluş ve kişilerin bu kurallara gönüllü uyması, uymazlarsa üye olamamaları
İngiltere, Fransa, G.Kore, Malezya, Hindistan	Özel sektör veya özel sektör devlet inisiyatifleri	Ülke şartlarına uygun şirketlere örnek olacak kurumsal yatırım prensiplerini hazırlamak	Borsalara ve diğer devlet birimlerine baskı
Avustralya, Almanya, İrlanda, İsveç, ABD, İngiltere	Kurumsal yatırımcılar/ yatırımcı organizasyonları	Yatırım yapacakları şirketlerde olmasını istedikleri kurumsal yatırım prensiplerini açıklayarak isteklerini bildirmek	Azınlık haklarını kullanmak, uymayan şirketlere kötü not vermek ve yatırım yapmamak
ABD (GM, Texaco, BP Amoco)	Şirketler	Şirketin kurumsal yatırım prensiplerini açıklayarak yatırımcı dostu olmak	Yaptırım yok

**Kaynak:** Sönmez, A., ve Toksoy, A., (2011). Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye’deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği, Maliye Finans Yazıları, Cilt: 25, Sayı: 92, s. 63.

## 2.3.KURUMSAL YÖNETİMİN AMACI VE AVANTAJLARI

Kurumsal yönetimin temel amacı başta pay sahipleri olmak üzere doğrudan ve dolaylı menfaat sahiplerinin beklentilerini yerine getirmektir. Bu sistemde; paydaşlar ve diğer menfaat sahipleri şirket amaç ve hedeflerini belirlerken, hedeflere ulaşılabilmesi için şirketin varlıkları ve temsilcileri yönlendirilir ve kontrol edilir. Kurumsal yönetimin diğer amaçları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir<sup>99</sup>:

- Şirket üst yönetiminin sahip olduğu güç ve yetkilerin keyfi kullanımının engellenmesi; bir başka ifadeyle yönetimin güç ve yetkilerini kötüye kullanarak kendilerine özel menfaatler sağlamalarının ortadan kaldırılması,
- Yatırımcı haklarının korunması,
- Şirket hissedarlarının adil ve eşit muameleye tabi tutulmasının sağlanması,
- Şirketle doğrudan ilişki içerisinde bulunan menfaat sahiplerinin haklarının korunması ve güvence altına alınması, bu çerçevede örneğin, azınlık haklarının korunması,
- Şirket faaliyetleri ve finansal durumu ile ilgili olarak kamuoyunun aydınlatılması ve şeffaflığın sağlanması, bu çerçevede hisse senetleri borsada işlem gören şirketlerin şeffaf olmaları ve kurumsal yatırımcılar ve diğer menfaat sahipleri için önem taşıyan bilgiyi zamanında ve eksiksiz kamuoyuna açıklamaları,
- Yönetim kurulunun sorumluluklarının açık olarak belirlenmesi,
- Şirket üst yönetiminin karar ve eylemleri dolayısıyla hissedarlara ve diğer menfaat sahiplerine hesap verme yükümlülüğünün temin edilmesi,

---

<sup>99</sup> Gökkan, Y., (2011). Kurumsal Yönetim ve Uyum Derecelendirme, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Projesi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü, İstanbul s. 15.

- Vekalet maliyetlerinin (agency cost) azaltılması,
- Şirket kazancının pay sahiplerine ve daha genel olarak tüm menfaat sahiplerine hakları oranında geri dönüşümünün sağlanması,
- Büyük hissedarların azınlık hisselerine el koyma tehlikesinin önüne geçilmesi,
- Uzun vadeli yatırım yapan kurumsal yatırımcılar açısından güven tesis edilmesi ve sermaye maliyetinin düşürülmesi, şirketin hisse senedi ihracı yoluyla finansman kaynaklarına kolay erişim imkanlarının artırılmasıdır.

Kurumsal yönetim, sadece yönetim ilkelerini uygulayan şirkete değil, aynı zamanda şirketle doğrudan ve/ veya dolaylı bir ilişki içerisinde olan tüm paydaşlarına avantaj sağlar. Kurumsal yönetim uygulamasının şirkete sağlayacağı avantajlar aşağıdaki gibi sıralanabilir<sup>100</sup>:

- Şirketin finans piyasalarından daha kolay finansman teminine imkan sağlar.
- Bir şirket ne kadar iyi yönetilirse sermaye maliyeti o ölçüde azalır. Bu bakımdan kurumsal yönetimin şirkete sağlayacağı en önemli yarar sermaye maliyetini azaltmasıdır. Kurumsal yönetim daha kolay finansman sağlanmasına yardımcı olur.
- Likidite sıkıntısı içerisinde bulunan şirkete nakit para girişi sağlar.
- Kurumsal yönetim uygulamaları ile yerli ve yabancı yatırımcıların şirkete olan güveni artacağı için uzun vadeli sermaye girişi hızlanır. Sağlanan bu kaynaklarla büyüme planları daha kolay gerçekleştirilir.
- Finansal krizlerin daha kolay atlatılmasına imkan sağlar.

---

<sup>100</sup> Gökkan, Y., a.g.e, s. 17

- Şirket varlıklarının değeri yükselir. Bir şirket ne kadar iyi yönetilirse şirket varlıklarının getirisi o kadar yüksek olur. Dolayısıyla, kurumsal yönetim, şirketin değerini arttırır.
- Şirket yönetiminde şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu dolayısıyla yolsuzluklar azalır.
- Şirkette güç ve yetki istismarını engeller ve keyfi yönetimi ortadan kaldırır.
- Tüm menfaat sahiplerinin çıkarlarına hizmet edeceği için şirket ile menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerin ve diyalogun artmasına katkı sağlar.
- Şirket faaliyetlerinde uzun dönemli istikrar sağlar.
- Şirketin rekabet gücünü arttırır.
- Şirket karlılığında artış sağlar.

Kurumsal yönetim uygulamasının ülkeye ve topluma sağlayacağı avantajlar ise aşağıdaki gibidir<sup>101</sup>:

- Sermayenin yurtdışına kaçması önlenmiş olur.
- Ülkenin imajı yükselir.
- Ülkede ekonominin ve sermaye piyasalarının rekabet gücünün artmasını sağlar.
- Ekonomik krizlerin daha kolay atlatılmasına yardımcı olur.
- Kaynakların daha etkin bir şekilde dağılmasını sağlar.

---

<sup>101</sup>Çonkar, K., Elitaş, C.ve Atar, G. İMKB Kurumsal Yönetim Endeksindeki (XKURY) Firmaların Finansal Performanslarının Topsis Yöntemi ile Ölçümü ve Kurumsal Yönetim Notu ile Analizi, <http://journals.istanbul.edu.tr/tr/index.php/iktisatmecmua/article/viewFile/7326/6830>, Erişim Tarihi: 22.11.2013.

- Finansal derinliğin artmasına imkan sağlar. Şirket hissedarlarının hakları ne kadar iyi korunursa finansal sistemin derinliği o kadar fazla olur. Bu açıdan kurumsal yönetimin bankacılık ve mali sektörün gelişmesine olumlu katkıları söz konusudur.
- Sermaye piyasalarının gelişmesine imkan sağlar. Şirket hissedarlarının hakları ne kadar iyi korunursa sermaye piyasaları o kadar gelişmiş olur. Hissedar haklarının iyi korunması ile borsa kapitalizasyonu arasında doğrusal bir ilişki vardır.
- Yurtiçi tasarrufların artmasına ve halka açık Şirketlere kaymasına imkan sağlar.
- Makro ekonomik performansın artmasına katkı sağlar. Daha kolay finansman imkanlarına erişim kolaylıkları, Şirketin sermaye maliyetini azaltarak toplam yatırımlarını arttırır, yatırımlarda artış ise yeni iş olanakları yaratır ve ekonomideki istihdam kapasitesini genişletir.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere; bu amaçların sağlanması doğrultusunda belirtilen avantajların elde edilmesi, Şirketlerin güvenilirliği, imajı ve sürdürülebilirliği açısından oldukça önemlidir.

## 2.4. KURUMSAL YÖNETİMİN ÖNEMİ

Kurumsal yönetimin son yıllarda kamuoyunun dikkatini çekmesinin nedeni, genel olarak şirketlerin ve dolaylı olarak toplumun sağlıklı işleyişinde taşıdığı önemdir. Ayrıca; büyük şirketlerde yaşanan skandalların dikkatleri şirketlerin kontrolü üzerine çekmesi, hissedarların niteliklerinin değişmesi, iletişim ve bilgisayar teknolojilerindeki hızlı gelişim sayesinde yeni fikirlerin hızla yayılması, kurumsal yönetim uygulamalarının tüm dünyada gelişmesini sağlamıştır<sup>102</sup>.

Ayrıca; günümüzde uluslararası finansal kurumlar kamuoyu güveni konusuna büyük önem vermeye başlamış, gelişmekte olan ülkelere veya bu ülkelerde faaliyet gösteren şirketlere yatırım yapılmadan önce, finansal performans kadar kurumsal yönetim ve risk yönetimi uygulamalarının kalitesini de gözetir hale gelmişlerdir. Bu bağlamda sosyal sorumluluk ve etik değerler çerçevesinde "*kamuoyunun güvenini yaratmak ve sürdürmek*", şirketlerin gündemindeki en önemli konulardan biri olmuş, "*şeffaflık*", "*adillik*", "*sorumluluk*" ve "*hesap verebilirlik*" ilkeleri üzerine inşa edilen "*iyi yönetim*" ve risk yönetim süreçlerinin şirket yönetimindeki ağırlıkları giderek artmıştır<sup>103</sup>.

Kurumsal yönetimin öneminin artmasının bir başka nedeni de; küresel rekabetin hız kazanmasıdır. Özellikle uluslararası finansman kaynaklarından yararlanabilmek için, kurumsal yönetim ilkelerini benimsemiş olmak gerekmektedir. İyi bir kurumsal yönetim işletmeler açısından değerlendirildiğinde<sup>104</sup>:

---

<sup>102</sup> Doğan, M., (2007). "Şirketlerin Yönetiminde Temsil Sorunu ve Kurumsal Yönetim", Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, Sayı: 23, s. 135.

<sup>103</sup> Taş, E., a.g.e., s. 10.

<sup>104</sup> Erdoğan, N.ve Çubukçu, S., (2010). "Tutuculuğun Kurumsal Yönetim Anlayışı Üzerindeki Etkileri", Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, Sayı: 32, s. 59.

- Düşük sermaye maliyeti,
- Finansman olanaklarının yaratılması,
- Likiditenin artması,
- Krizlere karşı daha dayanıklı olunması gibi çeşitli avantajlar sağlamaktadır.

Görüleceği üzere; şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerine uyum düzeyinin yükselmesi sermaye piyasalarının gelişmesinde de önemli rol oynamaktadır. Şirketlerin kurumsal yönetim uyum ve derecelendirme raporlarındaki göstergeler yatırımcılar açısından en çok önem verilen konular olmaktadır. Yatırımcılar haklı olarak, yeni bir yatırım kararı alırken kamuyu aydınlatma ve şeffaflık düzeyi yüksek olan şirketleri tercih etmektedir. Bu da hem şirketlerin güçlenmesini sağlamakta, hem de ülke ekonomisine olumlu katkılarda bulunmaktadır.

## **2.5. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ**

Gerek Dünya’da gerekse ülkemizde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması için birçok etken bulunmaktadır. Kurumsal yönetim kavramı günümüzde ülkelerin, piyasaların ve şirketlerin şeffaflığının geliştirilmesinde kilit bir olgu haline gelmiştir. Genel kabul gören uluslararası kurumsal yönetim yaklaşımlarının hemen hepsinde şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri esas olarak yer almaktadır.

Bu ilkeler ışığında kurumsal yönetim kurumun en yüksek performansı göstermesini, en karlı, en başarılı ve en rekabetçi olmasını hedefler. Şirketlerin bu ilkeler çerçevesinde faaliyet gösterebilmelerini sağlamaya yönelik kurumsal yönetim kavramı, özellikle ABD’de yaşanan şirket skandalları sonrasında tüm Dünya’da gündeme gelen bir kavramdır.



Kurumsal yönetim serbest rekabet şartlarının kurumsallaştığı gelişmiş ülkelerde 1930'lardan başlayarak önem kazanmış ve son yirmi yılda OECD, Dünya Bankası, kurumsal yatırımcılar, borsalar ve uluslararası sermaye piyasalarının yönlendirmesiyle birçok ülkede kurumların yönetilme tarzını belirler hale gelmiştir<sup>105</sup>. Uluslararası düzeyde özellikle OECD tarafından 1999 yılında yayınlanan ve 2004 yılında revize edilen Kurumsal Yönetim İlkeleri, ülke düzenlemelerine referans olma açısından önemli bir yere sahiptir.

Türkiye'de ise; SPK'nin kurumsal yönetime ilişkin olarak hazırladığı Kurumsal Yönetim İlkeleri Rehberi, Türkiye'deki özellikle halka açık işletmeler için kurumsal yönetim ilkelerini ortaya koyması bakımından önemli bir çalışmadır. Bu rehberin hazırlanmasında OECD kurumsal yönetim ilkeleri temel olmak üzere ve Şekil 4'te de görüldüğü gibi dünyada benimsenen genel esaslar dikkate alınmıştır<sup>106</sup>.

Kurumsal yönetim ile ilgili kuralların borsalar, yasama organları veya gözetimle ilgili otoriteler tarafından zorunlu kılınması gerekmektedir. Böylece bütün menfaat sahiplerinin çıkarlarının, amaçlandığı şekilde korunması mümkün olabilecektir<sup>107</sup>. 1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe giren 6102 sayılı yeni Türk Ticaret Kanunu'nun (TTK) birçok hükmü kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde hayata geçmesini sağlayacak düzenlemeleri içermektedir. 6335 sayılı "Türk Ticaret Kanununun ile Türk Ticaret Kanununun Yürürlüğü ve Uygulama Şekli Hakkında Kanunda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun" la son hali verilen Türk Ticaret Kanununda, kurumsal yönetimin dört temel ilkesi olan;

- Şeffaflık
- Adillik/Eşitlik

---

<sup>105</sup> Kahraman, C., a.g.e., s. 8.

<sup>106</sup> Çelik, E., a.g.e., s. 14.

<sup>107</sup> Esendemirli, E.ve Demirkan, S., (2013). "Kurumsal Yönetim Anlayışının Finansal Raporlamaya Etkileri", Halka Açık XXXII. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu, Antalya, Şirketlerin Derecelendirme Raporları Analizi, s. 14.

- Hesap verebilirlik
- Sorumluluk ilkelerinin yansımaları yer almaktadır.



**Şekil 4.** Kurumsal Yönetim İlkeleri

Aşağıda bu ilkelere ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

### **2.5.1. Şeffaflık**

Şeffaflık, ticari sır niteliğindeki ve henüz kamuya açıklanmamış olan bilgiler hariç olmak üzere, şirket ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bir şekilde kamuya ve menfaat sahiplerine duyurulması yaklaşımıdır. Şirket, kamuya açıklamada bulunurken, mümkün olan en basit kavram ve terimleri kullanır, ikilem yaratacak belirsiz ifadelerden kaçınır. Teknik terim kullanılması gereken yerlerde, herkesin kolayca anlamasına imkan verecek

şekilde açıklamalar da beraberinde verilir. Bu bilgiler sürekli güncellenerek kamuoyuna açıklanır<sup>108</sup>.

Şeffaflık, kamunun bilme hakkı ile şirketin saklama hakkının kesişme noktasında yer almaktadır. Kamunun bilme hakkı, menfaat sahiplerinin şirketin yönetimi, faaliyetleri ve stratejileri ile ilgili bilgi sahibi olma hakkını ifade eder. Şirketin saklama hakkı ise, şirket ile ilgili tüm bilgilerin toplanmasının, kullanımının ve açıklanmasının kontrolünü elinde tutma hakkını ifade eder. Son yıllarda gerek yurtiçi gerekse yurtdışında yaşanan finansal krizler ve şirket skandalları şeffaflık konusunun önemini açıkça ortaya koymuştur. Şeffaflığın istenen düzeyde olmamasının şirket skandallarının ve finansal krizlerin ortaya çıkmasında önemli bir etken olmuştur. Finansal raporlamadaki eksiklikler, şirketler hakkında doğru ve sağlıklı bilgilerin alınmasını güçleştirmekte, bu nedenle de şirketlerin gerçek durumlarını öğrenmek ve gereken önlemleri almak imkansız hale gelmektedir<sup>109</sup>.

Kurumsal yönetimin şeffaflık ilkesi kapsamında TTK’de ve SPK düzenlerinde finansal raporlar açık, anlaşılır, karşılaştırılabilir ve bilgi ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde hazırlanmalıdır. SPK tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim Tebliği’ne göre, şirketler finansal raporları, kamuyu aydınlatma platformu ve internet sitelerinde yayınlamak zorundadırlar. Kurumsal Yönetim Tebliği ile bağımsız yönetim kurulu üyesi bulundurma şartı ve yönetim kuruluna bağlı komite sayısının artırılması finansal raporlamanın kalitesini artıracaktır<sup>110</sup>.

Şeffaflık ilkesi uyarınca, şirket yönetim kurulu üyeleri ve diğer yöneticilerin ellerinde bulundurdukları hisse senetlerini açıklamaları, yönetim kurulu üyeleri ve diğer yöneticilerin şirketle olan çıkar ilişkisinin gerçek boyutlarının ortaya konması açısından önemlidir. Şeffaflık ilkesiyle; şirketlerin

---

<sup>108</sup> TÜSİAD, a.g.m., s. 20.

<sup>109</sup> Poroy -Arsoy, A., (2008). “Kurumsal Şeffaflık ve Muhasebe Standartları”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF. Dergisi , Cilt:10, Sayı:2, s. 19.

<sup>110</sup> Esendemirli, E., Demirkan, S., a.g.e., s. 26, 19.

kamuyu bilgilendirmesinin, önündeki engellerin kaldırılması ve şirket paydaşlarına bilgi akışının artırılması ve hızlandırılması amaçlanmıştır. Şirket paydaşlarının şirket hakkında doğru değerlendirmeler yapabilmeleri için şirketin finansal durumu ve gelişimi hakkında bilgiye ihtiyaçları vardır. Ancak paydaşların şirket tarafından sürekli bilgilendirilmeleri mümkün değildir. Dolayısıyla raporlama haricinde birtakım iletişim araçları ile bir sistem oluşturularak ilgili tüm kişi ve grupların istedikleri zaman şirket bilgilerine ulaşabilmeleri sağlanmalıdır<sup>111</sup>.

Şirket hakkında doğru, anlaşılır, yeterli ve karşılaştırılabilir bilgilerin zamanlı bir şekilde hissedarlar arasında hiçbir ayırım yapılmadan açıklanması ve aynı anda dağıtılması kurumsal yönetimin gereğidir. Şirket paydaşlarının bu bilgileri daha rahat takip edebilmeleri için “Yatırımcı ilişkileri” ve “Basın ilişkileri” birimleri oluşturulabilir. Bu birimler sayesinde yatırımcılar, sivil toplum kuruluşları ve basın şirket hakkındaki bilgilere doğru bir şekilde ve istedikleri zaman ulaşabileceklerdir<sup>112</sup>.

Şirketlerin kamuoyuna verecekleri bilgilerin içeriğinde aşağıdaki unsurlar yer almaktadır<sup>113</sup>:

- Mali performans,
- Mali durum (sermaye, ödeme durumu ve likidite),
- Risk yönetimi stratejileri ve uygulamaları,
- Riske maruz kalmak (kredi riski, piyasa riski, likidite riski ile operasyonel, hukuki ve diğer riskler),
- Muhasebe politikaları,

---

<sup>111</sup> Menteş, A., a.g.e., s. 46.

<sup>112</sup> TÜSİAD, a.g.m, s. 24.

<sup>113</sup> Abdioğlu, H., (2007). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetimin Rolü ve İMKB-100 Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, SBE İşletme ABD, Muhasebe Finansman Bilim Dalı, İstanbul, s. 22.

- Temel ticaret, işletme ve kurumsal yönetim bilgileri,
- Yönetim kurulunun yapısı (üye sayısı, üyeler, nitelikleri, verdikleri taahhütler),
- Üst düzey yönetimin yapısı (sorumlulukları, nitelikleri ve deneyimleri),
- Temel örgütsel yapı (temel faaliyet alanları ve tüzel kişilik yapısı),
- Teşvik sistemine dair bilgi (özlük haklarına ilişkin politikalar, yönetici ücretleri, primler ve hisse senedi opsiyonları),
- Yan kuruluşlar ve bağlantılı kişi ve kuruluşlarla yapılacak işlemlerin yapısı ve sınırları.

Yukarıdaki bilgilere ilave olarak kurum içi şeffaf ve güvenilir bir yönetimin sağlanması sorumluluğun sadece yönetim kurulundan beklemek isabetli ve doğru bir karar olmayacaktır<sup>114</sup>. Dolayısıyla kurumsal değerlerin kurum felsefesiyle birleştirilerek tüm kademelere iletilmesi önem taşımaktadır.

### **2.5.2. Adillik**

Adillik ilkesi, şirket hissedarlarının şirketteki mülkiyet haklarının büyüklüğüne bakılmaksızın haklarının korunmasını, birbirini dışlayacak nitelikteki çıkarlar arasında bir dengenin sağlanmasını ifade etmektedir. Bu bağlamda yabancı yatırımcılara, yerli yatırımcılarla eşit davranılması ve yabancı yatırımcıların haklarının korunması, yabancı yatırımları çekmek açısından büyük önem taşımaktadır<sup>115</sup>.

---

<sup>114</sup> Kaya, T.C.ve Ergüden, A.E., (2013). “Muhasebe, Kurumsal Yönetim ve Etik Üçgeninde Etik Kod Uygulamalarının Önemi; İMKB’de İşlem Gören Şirketlerde Etik Kod Uygulaması Üzerine Bir Araştırma”, XXXII. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu, Antalya, s. 46.

<sup>115</sup> Menteş, A., a.g.e., s. 52.

Kurumsal yönetim; ahlak kurallarına ve yasalara uyma, doğal çevrenin korunması gibi bir dizi alanla bütünleşen genel bir yaklaşımdır. Bir şirketin en üstün performansa ulaşarak başarılı olmasını amaçlayan kurumsal yönetim ilkeleri, bu anlamda yukarıda bahsi geçen yaklaşımların birleştirici çatısıdır. Bu çatı olmadan, ne iyi ahlaklı yaklaşım ne de çevreye duyarlılık tek başına bir şirketi başarılı kılacaktır. Kurumsal yönetim ilkeleri sayesinde başarıyla gelen sorumluluk bir şirketin gelecek nesillere de aynı değerlerle katkıda bulunmasını ve tüm hissedarlarını ve paydaşlarını tatmin etmesini sağlayacaktır<sup>116</sup>.

Adil davranma ilkesi, SPK tarafından hazırlanan kurumsal yönetim düzenlemelerinde eşitlik ilkesi olarak yer bulmuştur. OECD tarafından hazırlanan kurumsal yönetim ilkelerinde hissedarlara eşit davranılmasından söz edilirken, Türkiye’de SPK tarafından hazırlanan ilkelere eşitlik kavramının “şirket yönetiminin tüm faaliyetlerinde, pay ve menfaat sahiplerine eşit davranmasını ve olası çıkar çatışmalarının önüne geçilmesini ifade ettiği belirtilmiştir.

### **2.5.3. Hesap Verebilirlik**

Hesap verebilirlik kurumsal yönetimin dayandığı temel ilkelere biridir. Bu ilke; yönetim kurulu üyelerinin esas itibarıyla şirketin tüzel kişiliğine ve dolayısıyla pay sahiplerine karşı olan hesap verme zorunluluğunu ifade etmektedir. Bu ilke, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve gerçekleştirilen faaliyetler sonucunda elde edilen olumlu veya olumsuz sonuçlardan dolayı çıkar gruplarına karşı hesap verebilme zorunluluğuna sahip olmayı kapsamaktadır. Bu bağlamda hesap verebilirlik ilkesine uyum ile yöneticilerin sahip oldukları yetki ve gücü kendi çıkarları doğrultusunda kullanmaları sonucu ortaya çıkabilecek sorunların ve çıkar çatışmalarının önlenmesi beklenmektedir<sup>117</sup>.

---

<sup>116</sup> Menteş, A., a.g.e., s. 53.

<sup>117</sup> İbicioğlu, H., Dalğar, H. ve Kaya, M., (2009). “Kurumsal Yönetişimin İşletmelerin Kredi Notları Üzerine Etkisi: Basel II Perspektifinden Bir Bakış”, Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, Sayı: 29, s. 5.

Kurumsal yönetim gereği, hesap verebilirlik, şirket yönetimiyle ilgili sorumluluk ve kuralların açık bir şekilde tanımlanması, yönetici ve şirket paydaşlarının ortak çıkarlarının şirket yönetim kurulunca kollanması ve gözetilmesidir. Bu ilke gereği, sorumluluk sahipleri kararlarının ve icraatlarının hesabını vermekle yükümlüdürler. Hesap verebilirlik ilkesi; son yirmi yılda ön plana çıkan neo-liberal politikalarla birlikte daha da önem kazanmıştır. Şirkette yetki ve otoriteyi elinde tutan kişilerin, bunları nasıl kullandıklarının değerlendirilmesi için geleneksel mekanizmaları güçlendirmek amacıyla ön plana çıkan bir kavramdır. Küreselleşme ve getirdiği zor şartlara daha iyi cevap vermek ve uyum sağlamak amacıyla şirket yönetimleri için daha fazla yetki ve esneklik talep edilirken, diğer yandan da performans açısından şirket yönetiminin değerlendirilebilmesi gereği doğmaktadır. Hesap verebilirlik ilkesi, bu ihtiyacın giderilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Hesap verebilirlik ilkesi, klasik hukuki sorumluluk veya mali sorumlulukla herhangi bir ilgisi bulunmamakla birlikte; sorumluluk eylemlerini ve eylemlerinin sonucu olarak ortaya çıkan performanslarını tüm şirket paydaşlarına açıklamak yükümlülüğüdür. Bu yükümlülük ilişkisinde eşit olmayan iki taraf bulunmaktadır. Bu taraflardan biri diğerine görev vermekte, diğeri de verilen bu görevin yapılıp yapılmadığı, yapılamadıysa niçin yapılamadığı, hedeflenen sonuçları gerçekleştirmek için mümkün olan her şeyin yapılıp yapılmadığı ve geçmişte yapılan işlerin doğrultusunda nelerin iyi nelerin kötü gittiği hususlarında rapor hazırlayarak açıklamaktadır. Hesap verebilirlik bir raporlama faaliyeti olup, bir görevi yerine getirmek üzere kendilerine emanet edenlere karşı, kaynak kullanımının ve görevin nasıl yerine getirildiği hususunda açıklamada bulunma sorumluluğudur<sup>118</sup>.

Hesap verebilirlik, gücün kullanımı, yetki aşımı ve kural ihlali ile de yakından ilgilidir. Yöneticilerin aldıkları kararların doğruluğunu savunma ve sonuçlarının sorumluluğunu kabullenmesini gerektirmektedir. Böylece yöneticilerin beklenmedik kararlar alma eğilimlerinin azalması, temsil sorunları

---

<sup>118</sup> Menteş, A., a.g.e., s. 49.

içerisinde önemli bir yer tutan yöneticilerin kendi çıkarlarını şirket çıkarlarının önünde tutmaları eğiliminin ve hissedarlarla yöneticiler arasında yaşanan çıkar çatışmalarının azalacağı beklenmektedir<sup>119</sup>.

Bu ilke sadece özel sektörde bulunan şirketleri değil, kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşlarının da kamuoyuna ve de hissedarlarına karşı hesap verebilir olmaları gerektirmektedir. Geleneksel olarak kamu yönetimi değerleri, halka karşı sadece siyasilerin hesap vermesini, kamu yöneticilerinin ise sadece mevcut kurallara uygun davranmakla sorumlu tutulmasını öngörmektedir. Ancak, kamu yönetiminde yaşanan dönüşüm sonucu ve şeffaflık ilkesi gereği, kamu çalışanlarının sadece siyasilere değil, halka karşı da sorumlu oldukları vurgulanmaktadır. Kamu çalışanlarının ve yetkililerin yaptıkları işlerin sonuçlarından sorumlu tutulmaları, “hesap verebilirlik” kavramı ile açıklanmaktadır. Bu kavram, kamu çalışanlarının, hem siyasilere hem de halka hesap vermesi olarak ifade edilmektedir. Kamu kaynaklarının hukuka ve kamusal değerlere uygun kullanımını güvence altına almayı ve kamusal yetkinin yanlış kullanımını önlemeyi amaçlamaktadır<sup>120</sup>.

#### **2.5.4. Sorumluluk**

Sorumluluk ilkesi, şirket yönetim kurulunun, şirket adına yaptığı tüm faaliyetlerin mevzuata, ana sözleşmeye ve şirket içi düzenlemelere uygunluğunu ve bunun denetlenmesini ifade etmektedir. Şirket yönetim kurulu, hissedarlara uzun vadede sürekli kazanç sağlamak amacıyla şirketi sevk ve idare etmekle sorumludur. Etkin kurumsal yönetim için sorumluluk ilkesi çerçevesinde şirket tepe yönetimi ve yönetim kurulunun sorumluluklarının açık şekilde tarif edilmesi şarttır<sup>121</sup>.

---

<sup>119</sup> Doğan, M., a.g.m., s. 137.

<sup>120</sup> Menteş, A., a.g.e., s. 50.

<sup>121</sup> TÜSIAD, a.g.m., s. 15.



Yönetim kurulunun en önemli sorumluluklarından biri şirket faaliyetlerini yürütmek üzere tepe yönetimine liderlik edecek yöneticiyi seçmektir. Seçtiği yöneticiyi şirketin performans kriterleri çerçevesinde denetler, gerekli gördüğü hallerde işine son verir. Aynı zamanda şirket tepe yönetimi liderleri öncülüğünde şirket faaliyetlerini yürütmek ve bu faaliyetler hakkında yönetim kurulunu bilgilendirmekle sorumludur.

Kurumsal yönetim açısından sorumluluk ilkesi aynı zamanda şirket faaliyetlerinin toplumsal kurallara ve ahlaki değerlere uygun olmasını önerir. Şirket toplumun kendisinden beklenileni modern sosyal sorumluluk anlayışı içerisinde yerine getirmelidir. Sermaye hareketlerinin küreselleşmesi sonucu daha da artan dış yatırımlar, çokuluslu şirketlerin yatırım yaptıkları ülkelerdeki sorumluluklarını daha da artırmıştır. Çokuluslu şirketler, yatırım yaptıkları çoğu ülke nezdinde, sadece elde ettikleri geliri kendi ülkelerine götürmekten başka bir amacı olmayan kuruluşlar olarak algılanmaktadırlar. Kurumsal yönetim açısından ele alındığında çokuluslu şirketlerin doğrudan yatırımlar sayesinde kazanç elde ettikleri ülkelere karşı da birtakım sorumlulukları vardır. Çokuluslu şirketlerin maruz kaldığı eleştiriler genellikle; yatırım yapılan ülkelerde neden olunan doğal çevre kirliliği, işgücü istismarı, insan hakları ihlalleri ve yerel yetkililere haksız kazanç sağlanması konularında yoğunlaşmaktadır. OECD belirtilen bu gelişmeler çerçevesinde çokuluslu şirketlerin yatırım yaptıkları ülkelerde yerine getirmeleri gereken sorumluluk ilkelerini yayınlamıştır<sup>122</sup>.

Hesap verilebilirlik ile sorumluluk, birbirini tamamlayan iki ilkedir. Aynı konuya iki farklı açıdan bakan bu ilkelere hesap verebilirlik; yetki kullananlara yaptığı eylemleri ve gerekçelerini açıklama olanağı verirken, sorumluluk ilkesi; görev verenlerin bakış açısıyla verilen görevlerin gerektiği şekilde yerine getirilip getirilmediğinin, sorumlulukların uygun biçimde kullanılıp kullanılmadığının sorgulanmasına olanak sağlamaktadır<sup>123</sup>.

---

<sup>122</sup> OECD, The OECD Guidelines for Multinational Enterprises: Review 2000.'den Aktaran: Menteş, A., a.g.e., s. 51.

<sup>123</sup> Doğan, M., a.g.m., s. 137.

## 2.6. KURUMSAL YÖNETİM MEKANİZMALARI

Kurumsal yönetim probleminin (ortak hareket edebilme problemi) çözümüne yönelik çalışmalar, kurumsal yönetim mekanizmaları olarak adlandırılmıştır<sup>124</sup>.

Kurumsal yönetim mekanizmalarının temel amacı yöneticilerin şirket amaçlarına aykırı davranışlarda bulunmasını engellemektir. Bunlar şirketin etkin ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlamaya yönelik bir takım kontrol mekanizmalarıdır<sup>125</sup>. Şirket içi mekanizmalar; içsel yönetim mekanizmaları olarak tanımlanmaktadır ve şirket içi güçlerin kontrolü altında olup bu güçler tarafından şekillendirilmektedirler. Şirket dışındaki güçler ve piyasa koşulları aracılığıyla belirlenen mekanizmalar da dışsal yönetim mekanizmaları olarak adlandırılmaktadır<sup>126</sup>.

Literatürde kurumsal yönetimin işletmelerde uygulanma derecesinin sorgulanması, sözü edilen mekanizmalar ve düzenlemeler ile paralel değişkenlerin kullanılması ile gerçekleşmektedir<sup>127</sup>.

Söz konusu bu mekanizmalara ilişkin açıklamalara aşağıdaki başlıklarda yer verilmektedir.

---

<sup>124</sup> Kıyılar, M.ve Belen M., (2005). “Kurumsal Yönetim Kavramı ve İlkeleri :Bir Kurumsal Yönetim Formu Olarak Türkiye’de Holding Yapılanma Biçimlerinin Değerlendirilmesi”. I. Uluslararası Muhasebe Denetimi Sempozyumu ve VII. Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu, Antalya, s. 90.

<sup>125</sup> Ülgen, H.ve Mirze, S.K., (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul, s. 430.

<sup>126</sup> Menteş, A., a.g.e., s. 71.

<sup>127</sup> Taşkın, F.D., Durak, M.G., Aktaş, M., a.g.e., s. 2.

### 2.6.1. İçsel Yönetim Mekanizmaları

İçsel yönetim mekanizmaları, şirketin mülkiyet yapısından ve şirketin içinde bulunduğu ekonomik ve hukuki ortamından önemli ölçüde etkilenmektedir. Yönetim Kurulu'nun yapısı, yönetici ücret ve teşvik sistemleri, güçlendirilmiş pay sahipleri ve kurumsal yatırımcılar içsel yönetim mekanizmalarını oluşturmaktadır<sup>128</sup>.

#### 2.6.1.1. Yönetim kurulunun yapısı

Yönetim yapısı, kuruluştaki farklı katılımcılar arasında (yönetim kurulu, yöneticiler, hissedarlar, alacaklılar, denetçiler, düzenleyiciler ve diğer paydaşlar gibi) hak ve sorumlulukların dağılımını belirler ve kurumsal işlere dair kararların alınmasında usul ve esasları belirler. Sosyal, düzenleyici ve piyasa ortamı bağlamını yansıttığının yanı sıra, kuruluşların hedeflerini oluşturduğu ve takip ettiği yapıyı sağlar. Kısaca; kuruluşların eylemlerini, politikalarını ve kararlarını izlemeye yönelik bir mekanizmadır<sup>129</sup>.

Yönetim Kurulu'nun etkinliği onu oluşturan insanların yetenek, bilgi ve başarısına bağlıdır. Bazı üyeler işletmedeki yöneticilerden seçilmektedir. Onlar "iç üyeler" (insiders) olarak adlandırılmaktadır. Şirketin genel müdürü ve üst düzey yöneticileri iç üyelerdir. Diğer üyeler ise şirket dışından seçilmektedir ve "dış üyeler" (outsiders) olarak adlandırılmaktadır. Bu dış üyelerden şirketin günlük operasyonlarına katılmayan ancak onunla ilişkisi bulunan dış üyeler "ilişki sahibi dış üyeler" (affiliated outsiders) olarak adlandırılmaktadır. "Bağımsız dış üyeler" (independent outsiders) ise şirketin günlük operasyonlarına katılmayan ve şirketle herhangi bir bağı bulunmayan üyelerdir. Onlar bağımsız bir şekilde karar alabilmektedirler. Yönetim Kurulu'nun oluşum şekli ülkenin sahip olduğu

---

<sup>128</sup> Ülgen, H., Mirze, S.K., a.g.e., s. 430.

<sup>129</sup> Pekdemir, R., (2013). "Kurumsal Sürdürülebilirlik, Raporlama ve Denetimde Güncel Gelişmeler ve Yenilikler", X. Uluslararası Muhasebe Konferansı, 11.08.2013, İstanbul.

kurumsal yönetim modeline bağlı olmaktadır. Bazen dış üye bulundurmak yasal bir zorunluluk olmaktadır.

Yönetim Kurulu'nun görev ve sorumlulukları ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir. İç üyelerin hakim olduğu sistemlerde farklı fikirleri söylemek ve şirketi kontrol etmek kolay değildir. Dış üyelerin hakim olduğu sistemlerde ise alanlarında uzman olan dış üyelerin üst yönetimle çatışan ve farklı nitelikteki görüşlerini belirtebilmektedirler. Ancak bu yönetimin sorumluluğu uzmanlık alanlarıyla sınırlı kalmaktadır<sup>130</sup>.

Yönetim Kurulları iç yöneticiler arasındaki anlaşmazlıkları gözlemlemekten sorumludurlar ve ciddi vekalet problemlerini içeren yönetici ödemeleri, işe almaları ve işten çıkarmalarıyla ilgili görevleri yerine getirebilirler<sup>131</sup>.

Pratikte yöneticiler şirketi direkt olarak yönetmek yerine günlük kontrolü kendi memurlarına devrederler. Onlar önemli işletme otoritesini ellerinde tutarlar. Bundan dolayı Yönetim Kurulu işletme yeniden yapılanması, halka arz, önemli şirket alımları ve yeni bir iş alanına girmeye ilgili kararların içinde yer aldığı şirket stratejileri ve kararları üzerinde önemli bir otoriteye sahiptir. Yönetim Kurulu yönetim fonksiyonu yanında kaynak fonksiyonu da sağlamaktadır. Yönetim Kurulu'ndaki idareciler endüstri, rakipler, müşteriler, işçiler, tedarikçiler, sermaye ve bürokrasi ile ilgili olarak temel kaynaklara girişi sağlamaktadırlar<sup>132</sup>.

Şirket için şeffaflık ve açıklık iki önemli kavramdır. Kanun koyucular, politika sahipleri, yatırımcılar ve pay sahipleri şirketin performansını ve finansal durumunu görmek için finansal tablolara güvenmektedirler. Eğer şirket finansal raporları yanlış olarak hazırlıyorsa bu iç üyelere fayda sağlayabilir ancak küçük yatırımcılar ve kredi verenler bundan zarar görebilirler. Bu nedenden finansal

---

<sup>130</sup> Ülgen, H., Mirze, S.K., a.g.e., s. 430.

<sup>131</sup> McColgan, P., (2011). Agency Theory and Corporate Governance: A Review of the Literature From a UK Perspective, Glasgow, United Kingdom, p. 18.

<sup>132</sup> Paredes, Troy A., (2003). <http://www.thecorporatescandalreader.com/forms/03j%20paredes.pdf>, Erişim Tarihi: 10.07.2013.

raporlar doğru olarak hazırlanmalıdır. Ancak denetçi firmalar genellikle şirketle iyi ilişkilere sahip olup, denetim gelirinden mahrum kalmamak için şirketle ilgili şirkete zarar verecek bilgileri açıklamaktan kaçınmaktadırlar. Bunu önlemek için sertifikalı bir denetçi havuzu oluşturulması tavsiye edilmektedir. Düzenleyiciler çeşitli denetçi firmaları kurayla şirketlere belirleyecek ve şirkette o belirlenen denetçilerle çalışacaktır. Bunun başarılması için çok sayıda kaliteli denetçinin yer aldığı bir havuz oluşturulması gerekmektedir<sup>133</sup>.

Teorik olarak Yönetim Kurulu Üyeleri'nin şirketin yıllık genel kurulunda direkt olarak pay sahipleri tarafından seçildiğini ve eğer görevlerini sürdürmek istiyorlarsa pay sahiplerinin gelirlerini maksimize edecek kararlar almak zorunda olduklarını belirtmiştir. Bu anlayış Amerikan yönetim anlayışına daha yakındır. Asıl önemli olan tüm paydaşları memnun edecek kararlar alınmasıdır. Türkiye'de birçok şirket aile işletmesidir, şirketi yöneten ve kontrol eden aynı kişidir ve Yönetim Kurulu Üyeleri aile üyelerinin arasından seçilmektedir. Onlar bazı bilgilerin gizli kalmasını istemektedir ve dış üyeleri Yönetim Kurulu'na almak istemezler. Bağımsız üyelerin eksikliği Yönetim Kurulu etkinliğini ve şirket başarısını azaltmaktadır<sup>134</sup>.

Avrupa'nın sayılı okullarından IMD'nin 800 aile şirketini içeren araştırmasına göre, dünyada dört tip Yönetim Kurulu vardır. Birincisi icraatçı Yönetim Kurulu, Türkiye'de Yönetim Kurulları'nın %99'u bu profile girmektedir. Yani hakemle oyuncunun aynı olduğu kurul profili. Danışman Yönetim Kurulları'nda ise şirket gerekli gördüğü takdirde üyelere danışır. Yeddi emin koruyucu Yönetim Kurulları'nda, Yönetim Kurulu daha çok aile ve hissedarları korur. Bir de Yönetim Kurulu'nun stratejisini belirleyen, bağımsız üyelerden

---

<sup>133</sup> Karayel, M., (2006). Türkiye'de İşletmelerde Kurumsal Yönetişim Bilincinin Ölçülmesine İlişkin Batı Akdeniz Bölgesi'nde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE İşletme ABD, Isparta, s. 14.

<sup>134</sup> McColgan, P., a.g.e., p.17.

oluşan Kurumsal Yönetim Kurulu vardır. Türkiye’de bu Yönetim Kurulları’nın sayısı çok azdır<sup>135</sup>.

Yönetim Kurulu’nun düzenli olarak denetime tabi tutularak pay sahiplerine karşı hesap verilebilir olduğu kabul edilmektedir. Denetimin etkin olabilmesi için bu işlevi yerine getiren idarecilerin işletmeden bağımsız olması önem taşımaktadır.

Yöneticilerin denetlenmesinde Yönetim Kurulu bağımsızlığı büyük önem taşımaktadır ve bu muhasebe sahtekarlıklarıyla ortaya çıkan riski azaltmaktadır. Son zamanlardaki hisse senedi piyasası kurallarına göre dış üyelerin yöneticilerin denetlenmesinde en etkili yollardan biri olduğu kabul edilmektedir<sup>136</sup>.

#### **2.6.1.2. Yönetici ücret ve teşvik sistemleri**

Pay sahipleri, genel müdürden kendi gelirlerini maksimize edecek hareket beklerken, genel müdür kendi gelirini artırıcı faaliyetler içine girecektir. Bu nedenle Yönetim Kurulu pay sahiplerinin isteklerini genel müdürün istekleriyle bağdaştıracak teşvik sistemleri oluşturmalıdır. Bu çok zor bir iş değildir, Yönetim Kurulu aşağıda belirtilen mekanizmayla genel müdürün şirketin gelirini maksimize etmesini sağlayabilir<sup>137</sup>.

- Yönetim Kurulu genel müdüre şirket hissesinden pay verebilir,
- Maaş, prim ve hissedenden verilen paylar performansa dayalı olarak mükemmel ödüller ve büyük cezalara göre ayarlanabilir,
- Kötü performans sonucu işten çıkarma uygulanabilir bir politika haline getirilebilir,

---

<sup>135</sup> <http://www.capital.com.tr/bagimsiz-uye-pesinde-haberler/18866.aspx>, Erişim Tarihi: 10.07.2013.

<sup>136</sup> McColgan, P., a.g.e., p.18.

<sup>137</sup> Karayel, M., a.g.e., s. 14.

- Eğer yöneticilerin ücret ve teşvik sistemleri paydaşların çıkarına ve amaçlarına uygun olan stratejik faaliyetler ve amaçlarla bağlantılı olabilirse, bu takdirde üst yönetim kendi çıkarlarını da gerçekleştirmesine neden olabilecek bu faaliyetleri ve kararları kolaylıkla verebilecek ve böylece hak sahibi paydaşların çıkarlarına uygun yönetim yapılabilecektir.

Üstte belirtilen teşviklerin verilmiş tipine göre yönetimin kararları etkilenebilmektedir. Örneğin yılsonu faaliyet sonuçlarına göre hesaplanacak teşvik sistemleri, verilecek yıllık ücret ve ikramiyeler, yöneticilerin kısa dönemli amaç ve faaliyetlere odaklanmalarına neden olacaktır. Bunun yanında yöneticilere hisse senetleri bugünkü fiyatlarla, gelecekte satın alabilme hakkı verilen hisse senedi satın alma planları, yöneticilerin daha uzun dönemli amaç ve faaliyetleri düşünerek yönetim yapmasını sağlayacaktır<sup>138</sup>.

Bu ücret ve teşvikler paydaşlar tarafından etkin şekilde kullanılırsa üst yönetimin kararlarını istedikleri şekilde yönlendirebilirler.

### **2.6.1.3. Güçlendirilmiş pay sahipleri ve kurumsal yatırımcılar**

Sermaye piyasası gelişmiş halka açık işletmelerde, pay sahipliği son derece dağılmış bir durumdur. Bu ülkelerdeki büyük işletmelerde hakim bir hissedar grubundan söz etmek oldukça zordur. Bu tip işletmelerde, genellikle işletmelerin kaynaklarını ve olanaklarını elinde bulunduran üst düzey yönetim, vekalet yolu ile çeşitli pay sahiplerinin oyunu kendilerine yönlendirebilmekte, Yönetim Kurulu aracılığıyla üst yönetime yeniden ve defalarca seçtirmektedir. Böylece Yönetim Kurulu %3-5 oy oranını temsil eden pay sahiplerinden oluşmakta ve %95 civarındaki pay sahipleri ise bir araya gelememelerinden Yönetim Kurulu'nun kendi çıkarları doğrultusunda işlem yapmasını sağlayamamaktadırlar. Günümüzde çok karşılaşılan bu sorunu çözmek için, Genel Kurul öncesinde bu pay sahiplerini telekonferans ya da fiziki olarak bir araya

---

<sup>138</sup> Ülgen, H., Mirze, S.K., a.g.e., s. 433.

getirmek ve birlikte uzlaşarak kararlaştıracakları temsilcileri için blok halinde oy verme hakkı kazandıracak mekanizmalar geliştirilmektedir.

ABD’de önceden ön izin almak suretiyle, dağılmış pay sahipleri Genel Kurul öncesi toplanabilmekte ve kendilerini temsil edecek Yönetim Kurulu için, Genel Kurul’da blok oy kullanabilmektedirler. Bu durum yönetim literatüründe pay sahiplerinin güçlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır<sup>139</sup>.

Bunun yanında, küçük yatırımcılar ortak fonlara yatırım yapmaktadırlar ve fon yöneticisi portföylerini kendileri adına takip etmektedir. Bu yatırımcılar “kurumsal yatırımcılar” olarak adlandırılmaktadır. Kurumsal yatırımcılar şirketin denetlenmesinde kaynak havuzları ve yatırım fonlarının büyüklüğüyle alternatif bir aday mekanizma olarak görülmektedir. Kurumsal yönetimi iyi olan ülkeler büyük kurumsal yatırımcılara sahiptirler. Almanya’da ticari bankalar, Amerika’da ortak fonlar ve İngiltere’de emeklilik fonları örnek gösterilebilir<sup>140</sup>.

## **2.6.2. Dışsal Yönetim Mekanizmaları**

Şirket ve şirket içindeki tüm aktörler, şirketin olduğu kadar şirketin içinde bulunduğu dış çevrenin de bir parçasıdır ve dış çevrede olan değişiklik ve gelişmelerden doğrudan etkilenirler. Şirket dışı yönetim mekanizmaları da kurumsal yönetim açısından büyük önem taşımaktadır ve şirketin içsel yönetim mekanizmalarını doğrudan etkilemektedirler<sup>141</sup>. Satın alma tehditleri (şirket kontrol piyasası) ve yönetici emek pazarı dışsal yönetim mekanizmalarını oluşturmaktadır.

---

<sup>139</sup> Ülgen, H., Mirze, S.K., a.g.e., s. 433.

<sup>140</sup> Karayel, M., a.g.e., s. 16.

<sup>141</sup> Menteş, A., a.g.e., s. 102



### 2.6.2.1. Satın alma tehditleri (şirket kontrol piyasası)

Küçük yatırımcılar işletme yönetimini denetleme eğiliminde olmayabilmekte ve bu sorun şirket alma tehditleriyle giderilebilmektedir. Bu görüşe göre, eğer yönetim verimli ve düzgün çalışmıyorsa, başka bir firma o işletmeyi düşük bir fiyattan alarak iyi bir şekilde yönetir ve yüksek bir fiyattan satabilir<sup>142</sup>.

Satın alınan şirketin yöneticileri işlerini kaybedebilmekte ve kişisel olarak da kayba uğramaktadırlar. İşletmenin üst düzey yönetimi böylesi bir duruma düşmek istemez. Bu durumu önlemenin en iyi yolu işletmeyi güçlendirerek ve uzun dönem rekabet üstünlüğünü sağlayarak yaşamını aynen devam ettirmesini sağlamaktır. Böylece güçlenen işletme için sermaye piyasasındaki satın alma tehditleri azalacak ve üst düzey yönetimin de işini kaybetme riski daha düşük olacaktır. Bu nedenle, üst yönetim işletmeyi iyi ve verimli yöneterek güçlendirmek zorundadır. Bu amaç, pay sahiplerinin ve çeşitli paydaş gruplarının çıkarları ile de bağdaşmaktadır<sup>143</sup>.

Bu mekanizma aynı zamanda “Şirket Kontrol Piyasası” olarak da adlandırılmaktadır. Eğer içsel yönetim mekanizmaları yöneticilerin bireysel çıkar odaklı davranışlarını engelleyemediği takdirde “şirket kontrol piyasası” devreye girmektedir. Bu mekanizma özellikle Amerika’da çok etkili bir şekilde yıllardan beri işlemektedir<sup>144</sup>.

### 2.6.2.2. Yönetici emek pazarı

Her mal ve hizmetin bir piyasası olduğu gibi, yöneticilerin de hizmetlerini arz ettikleri ve işletmelerin de işgücü talep ettikleri bir pazar vardır. Bu pazarda başarılı yöneticiler her zaman iş bulabilmekte ve kendilerine talep olabilmektedir.

<sup>142</sup>Farinha, J., (2003). Corporate Governance: A Survey of The Literature, p. 16, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=470801](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=470801), Erişim Tarihi: 10.07.2013.

<sup>143</sup> Ülgen, H., Mirze, S.K., a.g.e., s. 434.

<sup>144</sup> Karayel, M., a.g.e., s. 16.

Ancak başarısız yöneticilere fazlaca bir talep olmamakta ve piyasada iş bulmakta zorlanmaktadırlar. Yöneticiler bu talebi canlı tutmak isterler. Talebin en belirleyici faktörü ise yöneticilerin geçmişteki performanslarıdır<sup>145</sup>.

Bunun için yöneticiler işletmeyi iyi idare etmek ve başarılı bir performans çizmek zorundadırlar. Tabii onların başarıları pay sahibi ve diğer paydaş gruplarının çıkarlarına olmaktadır. Yönetici emek pazarı en etkin kurumsal yönetim mekanizmalarından birisidir.

## 2.7. KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI

Kurumsal yönetim her şeyden önce kontrol etme ve karar alma gücüyle hareket ederek, şirketlerin yönlendirildiği bir sistemi ifade eder<sup>146</sup>. Kurumsal yönetimin uygulanma nedeni; şirket üst yönetiminin sahip olduğu güç ve yetkilerin keyfi kullanımının engellenmesi, yatırımcı haklarının korunması, şirket hissedarlarının adil işlem görmesi, şirket faaliyetleri ve finansal durumu ile ilgili olarak kamuoyunun aydınlatılması gereğidir<sup>147</sup>.

Her ülkedeki kurumsal yönetim uygulamaları söz konusu ülkenin yönetim biçimine, kültürel yapısına, hukuksal altyapısına, şirket yapılanmalarına ve insan faktörüne bağlı olarak farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklar aynı zamanda küresel piyasalarda ülkelere rekabet avantajı da sağlayabilmektedir. Bir ülkenin kurumsal yönetim düzeyini, ülkenin içinde bulunduğu genel şartlar, finansal piyasalarının gelişmişlik düzeyi ve şirketlerin uygulamaları belirlemektedir. Ülke ile ilgili faktörler; ekonomik durum ve finansal ortam, rekabetin yoğunluğu, bankacılık sistemi ve mülkiyet haklarının gelişmişliği vb. faktörlerden oluşmaktadır. Finansal piyasalarla ilgili faktörler de; piyasaya ilişkin düzenlemeler, piyasa likiditesi, gelişmiş bir yatırımcı topluluğunun varlığı ile

---

<sup>145</sup> Ülgen, H., Mirze, S.K., a.g.e., s. 434.

<sup>146</sup> Pekdemir, R., a.g.e.

<sup>147</sup> Abanoz, M., <http://www.muhasabetr.com/yazarlarimiz/muratabanoz/001/>), Erişim Tarihi: 20.09.2013.

muhasebe standartları başta olmak üzere uluslararası standartların uygulanma düzeyinden oluşmaktadır. Şirket uygulamalarında öne çıkan konular ise; finansal ve finansal olmayan bilgilerin kamuya açıklanması, pay sahiplerinin eşitliği, yönetim kurullarının uygulamaları, yönetim kurullarının bağımsızlığı ve bunlara sağlanan maddi çıkarlar, sermaye yapısı, halka açıklık oranları, hisse senetlerinin likiditesi, azınlık haklarının korunması, şirket ile ilgili kesimlerin (çıkar gruplarının) alınan kararlara katılım düzeyi, şirketin çevreye olan duyarlılığı ve sosyal sorumluluk düzeyi olmaktadır<sup>148</sup>.

Doğal olarak kurumsal yönetim uygulamalarının kötü olduğu ülkeler ve firmalar, yatırımcılar açısından cazip olmayacaktır. Oysa küresel piyasalar, gelişmekte olan ülkeler ve bu ülkelerdeki firmalar açısından büyük önem taşır. Bu nedenle kurumsal yönetim reformu son yıllarda gelişmekte olan ülkelerin gündeminde önemli yer tutmaktadır. Bu reformlar; yasal, kültürel ve diğer yapısal mekanizmaları kapsamaktadır<sup>149</sup>.

Etkin kurumsal yönetime yönelik temel teknikler ve stratejiler aşağıdaki hususları içermektedir<sup>150</sup>:

- Kurumsal değerler, etik ilkeler ve diğer doğru davranış standartları ve bunlarla uyumlu bir sistem,
- Tüm kurumun başarısının ve bireysel olarak katılımların ölçülebileceği açıkça tanımlanmış kurumsal strateji,
- Karar alma otoriteleri ile yetki ve sorumlulukların açık olarak tayin edilmesi, yönetim kurulu seviyesine kadar alınacak onaylara ilişkin hiyerarşik yapının oluşturulması, Yönetim kurulu, üst düzey yönetim ve denetçiler arasında işbirliği ve etkileşimin sağlanmasına yönelik mekanizmanın kurulması,

---

<sup>148</sup> Öztürk, M.B., Kartal D., a.g.m., s. 398.

<sup>149</sup> Özsoy, Z., (2011). Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kuralları, İmge Yayınları, İstanbul, s. 13.

<sup>150</sup> Abdioğlu, H., a.g.e., s. 32.

- Çıkar çatışmalarının önem arz ettiği durumlara ilişkin risklerin özel olarak izlenmesi,
- Üst düzey yönetim, bölüm yöneticileri ve çalışanlara uygun şekilde davranmalarını ve çalışmalarını teşvik etmek üzere hizmet tazminatı, terfi ve benzeri şekillerde finansal ve idari teşviklerin oluşturulması,
- Kurum içinde ve kamuoyuna yeterli bilgi akışının sağlanması,
- Etkin kurumsal yönetimi destekleyici koşulların sağlanması,
- Kurum içerisinde yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmesi ve uygulanması,
- Etkin ve bağımsız bir yönetim kurulu,
- Proaktif bir denetim komitesi,
- Yönetici ücretlerini hissedar değeri ile bağdaştıracak ücret komitesi,
- Etkin bir iç kontrol yapısı, etkin bir iç denetim sistemi,
- Net ve yaptırım gücü olan politikalar,
- Etkin risk yönetimi,
- Bağımsız ve etkin dış denetim,
- Bildirimlerin şeffaflığını, etkin haberleşmeyi, hesap verebilirliği ve ölçülebilirliği sağlayacak sistemler.

Görüleceği üzere; kurumsal yönetim uygulamalarına yönelik bu teknikler ve stratejiler, şirketin imajı, sürdürülebilirliği ve küresel piyasada yer alması açısından önem taşımaktadır.

## 2.8. DÜNYA'DA KURUMSAL YÖNETİM

Dünya'da özellikle son on yıl içinde kurumsal yönetim konusunda pek çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların temelinde daha çok hesap verebilirlik ve sorumluluk ile hisse senedi piyasası yatırımcılarının daha iyi korunması bulunmaktadır. Ülkelerin kendilerine özgü hukuki altyapıları, kültürel ve politik ortamları, işletme tarzları ve hissedarlık yapıları nedeni ile kurumsal yönetim konusundaki çalışmalar her ülkede farklı yapıdaki kurumlarca yapılmıştır.

Kurumsal yönetim ilkelerine veya kodlarına uyum bazı ülkelerde isteğe bağlı olarak serbestken, bazı ülkelerde “uygula veya açıkla” prensibine dayalıdır. Başka bir deyişle şirketler bu ilkelere uyup uymama konusunda serbesttir, ancak uymamaları durumunda bunun nedenini kamuya açıklamak zorundadır. Bazı ülkeler ise bu ilkeleri kanunlaştırarak zorunlu kılmıştır. Dünyada kurumsal yönetim konusunda yapılmış olan çalışmaların belli başlılarından birkaç örnek verilebilir<sup>151</sup>:

- **Gözden Geçirilmiş Birleştirilmiş Kurumsal Yönetim Kodu (Ocak 2006):**

Bu kod 2003 yılında yürürlüğe giren birleştirilmiş kodu yürürlükten kaldırır. Finansal Raporlama konseyinin 1995 yılında kodun uygulanması ile ilgili olarak yaptığı gözden geçirmeleri de kapsayan düzenlemeleri içerir.

- **OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri (2004, 1999):**

OECD Kurumsal Yönetim İlkelerini ilk olarak 1999 yılında yayınlamıştır. Raporun yayınlanmasından önce OECD, üye ülkelerin hükümetlerine, özel sektör temsilcilerine, Dünya Bankası'nın da aralarında yer aldığı birçok uluslararası kuruluşa danışmıştır. Daha sonra 2004 yılında rapor tekrar gözden geçirilerek günün koşullarına uyarlanmıştır. OECD, kurumsal yönetimde tek bir modelin üye ülkelerin tamamında uygulanmasının mümkün olmadığını farkındadır. Bununla birlikte ilkeler iyi bir yönetim için temel

---

<sup>151</sup> Özsoy, Z., a.g.e., s. 60-63.

oluşturabilecek bazı ortak özellikleri içermektedir. Rapor altı bölümden oluşmaktadır:

- Etkin Bir Kurumsal Yönetim Çerçevesi İçin Baz Oluşturmak,
- Pay Sahiplerinin Hakları ve Temel Ortaklık Fonksiyonları,
- Pay Sahiplerine Eşit İşlem İlkesi,
- Şeffaflık ve Kamuoyu Aydınlatma,
- Yönetim Kurulunun Sorumlulukları.

Prensipler temelde halka açık firmalar düşünülerek hazırlanmıştır. Ancak diğer örgütlerin de kurumsal yönetimlerini iyileştirmek için ilkeleri uygulamaları tavsiye edilmektedir.

- **Basel II Sermaye Uzlaşısı (Haziran 2004)**

Finansal kurumlarda sermaye yeterliliği, kurumların karşılaştıkları risklere oranla, mali yükümlülüklerini karşılayacak derecede likit varlığa sahip olmaları olarak tanımlanmaktadır<sup>152</sup>. Basel II Sermaye Uzlaşısı üç yapısal bloktan oluşmaktadır. Birinci blok, riske duyarlı sermaye yeterliliği gereksinimini, ikinci blok iç kontrol ve dış denetimi, üçüncü blok ise bankaların sermaye yeterliliğini piyasa katılımcıları tarafından değerlendirilmesine imkan verecek biçimde açıklama yapma zorunluluğu getirmek yolu ile piyasa disiplini teşvik etmektir. Kurumsal yönetimin her üç yapısal blokla olan yakın ilgisi nedeni ile kurumsal yönetim uygulamalarının kalitesi, kredi derecelendirme süreci çerçevesinde ele alınmaktadır.

---

<sup>152</sup> İbicioğlu, H., Dalğar, H., Kaya M., a.g.m., s. 5.

- **Birleştirilmiş İlkeler (Haziran 2003)**

Bu kod Finansal Raporlama Konseyi tarafından hazırlanmış ve 1998 yılında Hampel Komitesi tarafından hazırlanan birleştirilmiş kodu yürürlükten kaldırmıştır. Derek Higgs'in bağımsız yönetim kurulu üyelerinin rolü ve görevleri üzerine yaptığı çalışma ile Sir Robert Smith'in denetim komiteleri üzerine yaptığı çalışmaları temel alarak hazırlanmıştır.

- **Tayson Raporu (Haziran 2003)**

Higgs raporunu takiben, Laura Tayson'un raporu halka açık İngiliz şirketlerinin yönetim kurullarında daha fazla çeşitliliği tavsiye eden girişimleri içerir.

- **Higgs Raporu (Ocak 2003)**

Derek Higgs'in başkanlığında hazırlanan "İcracı Olmayan Üyelerin Rolü ve Etkinliği Üzerine Bir İnceleme" başlıklı çalışma bağımsız üyelerin daha aktif bir rol oynamasını önermektedir. Raporun birleştirilmiş koda ilaveten ele aldığı bazı tavsiyeler şunlardır:

- Yönetim kurulunun ve komitelerin toplantı sayılarının faaliyet raporlarında belirtilmesi,
- Yönetim kurulu başkanıyla icra kurulu başkanının aynı kişi olmaması,
- İcracı olmayan yönetim kurulu üyelerinin yılda en az bir kez kendi aralarında toplanmaları,
- Gelecekte yönetim kurulu üyesi olabilecek firma çalışanlarının eğitilmelerini ve geliştirilmelerini sağlamak amacıyla yönetim kurulu başkanı ve icra kurulu başkanı tarafından yönetici geliştirme programlarının yürürlüğe konması,

- Yönetim kurulunun pay sahiplerinin icracı olmayan yönetim kurulu üyelerinin neden bu göreve getirildikleri ve bu görevi ne şekilde icra edecekleri konusunda bilgilendirilmeleri,
- İcracı olmayan yönetim kurulu üyeleri için kapsamlı eğitim programlarının uygulanması,
- Yönetim kurulu üyelerinin gelişimine katkıda bulunmak üzere kaynakların temin edilmesi,
- Yönetim kurulunun, komitelerin ve bireysel olarak yönetim kurulu üyelerinin performanslarının değerlendirilmesi.

- **Smith Raporu (Ocak 2003)**

Finansal Raporlama Konsülü tarafından atanan ve Sir Robert Smith'in başkanlık ettiği bir grubun hazırladığı rapor, denetim komitelerinin rolü ve sorumlulukları ile ilgili yol gösterici önerilerde bulunmaktadır. Revize edilmiş Birleştirilmiş Kod'da bu ilkeler yer almaktadır. Rapor, denetim komitesinin rolünü üst düzey bir gözden geçirme olarak tanımlar. Denetim komitesi, firma içinde sağlam bir denetim sisteminin varlığını temin etmelidir.

- **Sarbanes-Oxley Yasası (Ocak 2002)**

2002 yılında ABD'de yürürlüğe giren yasa, denetçilerin bağımsızlığını ve denetim komitesini güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Halka açık firmalar sadece bağımsız üyelerden oluşan ve içinde en az bir finans uzmanının yer aldığı bir denetim komitesi kurmakla yükümlüdür. Yasa, Amerikan borsalarında işlem gören firmaların bağımsız denetçilerinin zorunlu olarak kaydolacakları yeni bir düzenleyici organı (The Public Company Accounting Oversight Board) oluşturmaktadır.



- **Myners İncelemesi (Mart 2001)**

Myners'in Kurumsal Yatırım İncelemesi, kurumsal yatırım karar sürecinde meydana gelebilecek bazı muhtemel çarpıklıkların fark edilmesini sağlamak için hazırlanmıştır. Çalışma, kurumsal yatırımcıların para yatırdıkları şirketlerin düşük performans göstermesi ile başa çıkmalarını kolaylaştırmayı sağlamaya yönelik önlemler içerir. Buna göre kurumsal yatırımcılar, düşük performans gösteren firmalara karşı daha proaktif yaklaşımlar sergilemelidir.

- **Turnbull Raporu (Eylül 1999)**

Nigel Turnbull başkanlığındaki komite tarafından İç Kontrol Rehberi: Birleştirilmiş Rapordaki Yönetim Kurulu Üyeleri İçin Rehber adlı bir çalışma hazırlanmıştır. Yönetim kurulu, üyelerini risk yönetimi ve iç kontrol sisteminin etkinliğini değerlendirmekle sorumlu tutarak hisse senetleri borsada işlem gören firmalara Birleşmiş Kod'da yer alan yaptırımları uygularken yardım etmeyi amaçlamaktadır.

- **Hampel Raporu (Ocak 1998)**

Sir Ronald Hampel'in başkanlık ettiği Kurumsal Yönetim komitesinin raporu Cadbury and Greenbury komitelerinin tavsiyelerinin gözden geçirilmesiyle oluşturulmuş, birleştirilmiş kodu içerir. Rapor yönetim kurulu üyelerinin paydaşlarla ilişkiden sorumlu olduklarını ancak pay sahiplerine hesap vermekle yükümlü olduklarını belirtir. Raporda, ayrıca kurumsal yatırımcıların oy verme hakları olan konularda daha dikkatli davranmaları gerektiği vurgulanır.

- **Greenbury Raporu (Temmuz 1995)**

Sir Richard Greenbury başkanlığındaki çalışma grubunun Yönetim Kurulu Üyelerinin Ödüllendirilmesi adlı raporu, yönetim kuruluna yapılan

ödemelerde daha fazla şeffaflığı teşvik eder ve halka açık firmalarda üst düzey yönetici kazançları ile ilgili detaylı açıklama zorunluluğu getirir. Raporun iki temel amacı vardır:

1. Her yıl pay sahiplerine firmanın üst düzey yöneticilerinin ödüllendirme politikasını tam olarak raporlamak üzere bağımsız yönetim kurulu üyelerince oluşturulan ödüllendirme komitesinin kurulması,
2. Yönetim kurulu üyelerinin kazançlarını doğrudan doğruya performanslarıyla ilişkilendiren performans ölçütlerinin oluşturulması.

- **Cadbury Raporu (Aralık 1992)**

Sir Adrian Cadbury başkanlığındaki Kurumsal Yönetimin Finansal Boyutu Komitesinin Raporu, Kurumsal Yönetim standartlarını yükseltmek ve finansal raporlama ve denetime güveni artırmak amacıyla tüm halka açık firmaların “uygula veya uygulamıyorsan açıkla” ilkesi çerçevesinde uymaları gereken ilk en iyi uygulama kodudur. İlkeler yönetim kurulunun faaliyetlerini, oluşumunu, kompozisyonunu ve başlıca yönetim kurulu komitelerinin faaliyetlerini, icracı olmayan yönetim kurulu üyelerinin kurula yapacakları katkıları, firmanın raporlama ve kontrol mekanizmalarını ele alır.

Yukarıda örnek olarak verilen kurumsal yönetim sisteminin gelişmesine yönelik çalışmalar, dünyanın birçok ülkesinde uygulanmakta olmasına rağmen; sürekli kendini yenilemektedir. Uluslararası ölçütlerin önem kazanması, finansal pazarların entegrasyonu, finansal risklerin artması, işletmelere yönelik toplumsal beklentilerin değişmesi, yetersiz raporlama, denetçilerin verimsizliği, yöneticilerin fahiş maaş alması, iflaslar ve sahtecilik gibi olumsuzluklar güncellemelerin nedenleri arasında yer almaktadır<sup>153</sup>.

---

<sup>153</sup> Puffer, S. M. and McCarthy D. J. (2003). “The Emergence of Corporate Governance in Russia”, *Journal of World Business Journal of World Business*, Vol: 38, No: 4, p. 284–298.

## 2.9. TÜRKİYE’DE KURUMSAL YÖNETİM

Dünyada olduğu gibi Türkiye’de de meydana gelen siyasi ve ekonomik gelişmeler, kurumsal yönetim olgusunu gündemin başına taşımıştır. Yabancı yatırıma olan ihtiyaç, bankacılık sisteminde yapılan reformlar sayesinde kamu veya grup şirket bankalarından kolay kredi imkanlarının kısıtlanması, kırılğan makroekonomik yapının krizlere açık olması kamu otoritelerinin ve özel sektörün ilgisini kurumsal yönetim kavramına çekmiştir<sup>154</sup>.

Kurumsal yönetimin Türkiye’de yaygınlaşması, kurumsal yönetimin dünyada yaygınlaşması ile aynı nedenlere bağlıdır. Başta İngiltere, ABD, Güney Kore, Rusya gibi ülkeler olmak üzere, kurumsal yönetim konusunda yasal çerçeve oluşturan ülkelerde, yapılan yasal düzenlemelerin atlatılan bir kriz ardından gerçekleştikleri görülmektedir. Bu ülkelerin bazılarında şirketler bazında yaşanan finansal skandallar, bazılarında ise ülkenin ya da içerisinde bulunulan bölgenin makroekonomik istikrarsızlıkları nedeni ile yaşanan krizler, hemen tüm ülkelerde özel sektörün ağır darbe almasına neden olmuştur.

Buna paralel olarak; Türkiye’de de kurumsal yönetimin yayılımını kolaylaştıran yapısal değişim, krizlerin ekonomi ve şirketler üzerindeki etkilerinden kaynaklanmaktadır. 1994, 1998 ve ardından 2001 ekonomik krizi ile sarsılan Türk ekonomisi, başta finans sektörü olmak üzere, tüm şirketlerin, esnekliği ve krizlere karşı dayanıklılığı artıracak ilkeler temelinde yönetilmeleri gereği ortaya çıkmıştır.

Türkiye’de kurumsal yönetim ile ilgili gelişmeler tarihsel sıralama ile Tablo 5’te özetlenmiştir.

---

<sup>154</sup> Menteş, A., a.g.e., s. 139.

**Tablo 5.** Türkiye’de Kurumsal Yönetim

<b>Yıl</b>	<b>Olaylar</b>
<b>1956</b>	1956 Türk Ticaret Kanunu Mevcut Yasal Yükümlülükler
<b>1999</b>	OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri
<b>2002</b>	TÜSİAD “Kurumsal Yönetim, En İyi Uygulama Kodu’nu hazırladı
<b>2003</b>	- SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri - SPK Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği
<b>2004</b>	SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Beyanı
	OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri Revize
	İMKB Kurumsal Yönetim Derecelendirme Çalışmaları
<b>2005</b>	SPK Kurumsal Yönetim Temel İlkeler revize
	İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi ile ilgili kuralları belirledi.
	Yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Meclis’e sunuldu
	Kurumsal Yönetim İlkelerini içeren Bankacılık Kanunu BDDK tarafından yayımlandı.
<b>2007</b>	SPK, Sermaye Piyasasında derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına ilişkin Esaslar Tebliği güncelleyerek yayımlandı.
<b>2009</b>	SPK “Özel Durumların Kamuoyu Açıklamasına İlişkin Esaslar Tebliği’ni yayımladı. Yeni tebliğde kurumsal yönetim alanında şirketlerin daha şeffaf bir şekilde uygulamalar yapması için getirilen düzenlemeler yer aldı.
<b>2012</b>	Yeni Türk Ticaret Kanunu ile yönetim kurulu ve üst yönetim kadrolarının hukuki ve cezai olarak kusurları oranında sorumlu tutulmaları için kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması

**Kaynak:** Toraman, C.ve Abdioğlu, H., (2008). “İMKB Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer Alan Şirketlerin Kurumsal Yönetim Uygulamalarında Zayıf ve Güçlü Yanları: Derecelendirme Raporlarının İncelenmesi”, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı: 40, s. 33.

Kurumsal yönetim konusunun, dünya ile aynı zamanda Türkiye’de de gündeme gelmesinin bir başka nedeni de, doğrudan sermaye yatırımlarının ülke ekonomisine kazandırılmasıdır. Kaynak temini ve üretim açısından çekici bir ülke konumunda olan Türkiye, kendine özgü yapısı ve piyasa koşulları ile yatırımcılara önemli avantajlar sunmaktadır. Oysa ki, doğrudan yabancı sermaye yatırımları açısından Türkiye, sahip olduğu olumlu piyasa özellikleri oranında başarılı olamamaktadır. Bu açıdan Türkiye, özellikle 1990’ların ikinci yarısından 2003’e kadar, düşük miktarda doğrudan yabancı sermaye çeken, yüksek faiz ödeyen ve “yatırımcı güveni” sorunu ile karşı karşıya olan bir ülke durumundadır<sup>155</sup>.

Ülkemizde kurumsal yönetime ilişkin çalışmaların temeli 2003 yılında SPK tarafından yayımlanan *Kurumsal Yönetim İlkeleri*’dir. Dünyadaki uygulamalara paralel olarak, başta 1999 yılında yayımlanan OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri olmak üzere dünyada benimsenmiş esaslar ve ülkemizin kendine özgü koşulları dikkate alınarak hazırlanan bu ilkeler, daha sonra yaşanan gelişmeler doğrultusunda Şubat 2005’te yeniden gözden geçirilmiştir<sup>156</sup>. 2012 yılında yürürlüğe giren yeni TTK ile kurumsal yönetim ilkelerinin unsurlarını kapsayan düzenlemeler getirilmiştir. Böylece kurumsal yönetimin yasal yelpazesi genişletilmiştir. 2005 yılından itibaren uygulanan uluslararası finansal raporlama standartları (UFRS)’da söz konusu bu yelpazenin önemli bir bileşenini oluşturmaktadır<sup>157</sup>.

---

<sup>155</sup>Sıvacıoğlu, C.M., (2008). Kurumsal Yönetim, Sermaye Piyasalarındaki Ölçülebilir Etkileri ve Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, SBE İşletme ABD, Finansman Bilim Dalı, Ankara, s. 138.

<sup>156</sup>Toraman, C., Abdioğlu, H., s. 98.

<sup>157</sup>Aktaş, R.ve Karğın, S., (2013). “Muhasebe Eğitimi Yapan Yükseköğretim Kurumlarında Kurumsal Yönetim Derslerinin Durum Analizi”, XXXII. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu, Antalya, s. 63.

### 2.9.1. Kurumsal Yönetim Alanında TÜSİAD Tarafından Yapılan Çalışmalar

TÜSİAD (Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği); bireysel üyelerden oluşmuş ve kendini Türkiye'nin kalkınmasına adanmış olan bir sivil toplum kuruluşudur. TÜSİAD dünya piyasalarında rekabet koşullarının yaratılmasının, özel sektör şirketlerinin şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik, ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde yapılanmalarının önemini ele almak amacıyla “TÜSİAD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu” olarak bir çalışma başlatmıştır. 2000 yılı başında yönetim danışmanları; stratejik danışmanlar, holding temsilcileri, denetçiler ve hukukçulardan oluşan bu grubun dünyadaki çeşitli ülkeler ve kurumların kurumsal yönetim kural, ilke ve uygulamalarını gözden geçirmesi ve ellinin üzerinde holding ve şirket yönetim kurulu başkanı veya Murahhas üyesi ile teke tek yapılan görüşmelerde alınan görüşler sonrasında “TÜSİAD Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” başlıklı çalışma hazırlanarak Aralık 2002'de yayınlanmıştır. TÜSİAD'ın raporunda ele alınan noktalar, yönetim kurulu, kurulun sorumluluğu, üye sayısı ve üyelerin seçimi, yönetim kurulu başkanı ve icra kurulu başkanının görevlerinin ayrılması, icra kurulu başkanının işlevi, yönetim kurulunun karar alma yapısı, kurulun görev süresi, toplantılar, yeniden seçilme ve emeklilik, üyelerin ödüllendirilmesi, yönetim kurulunun ve icra kurulu başkanının başarılarının değerlendirilmesi, yönetim kurulunun hissedarlar, yatırımcılar, basın ve müşterilerle ilişkisidir<sup>158</sup>.

Buna paralel olarak; İş Etiği İçin El Kitabı (1992), Demografik Trendler (1998), OECD Kamu Yönetimi Birimi'nin 1996 yılında “Kamu Yönetimi Raporları” dizisinin 14. no'lu yayını olan, seçilmiş üye ülkelerde kamu hizmetinde etik ve davranış kuralları ile ilgili araştırmasının ürünü olan Kamu Hizmetinde Etik: Güncel Konular ve Uygulama (2003) ve kadınların politikaya katılımı, sürdürülebilir kalkınma için çevre platformu gibi kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal yönetim konularına odaklı daha pek çok proje ve faaliyetleri de bulunmaktadır.

---

<sup>158</sup> Kahraman, C., a.g.e., s. 72.

## **2.9.2. Kurumsal Yönetime İlişkin SPK (Sermaye Piyasası Kurulu) Tarafından Yapılan Düzenlemeler**

SPK; 1981 yılında 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu ile kurulmuştur. SPK'nin temel görevi kanunda belirtildiği üzere, sermaye piyasasının güven, açıklık ve kararlılık içinde çalışmasını ve tasarruf sahiplerinin yani yatırımcılarının hak ve yararlarının korunmasını sağlamaktır. Bu görev dahilinde SPK, dünyadaki gelişmeler, Avrupa Birliği (AB) yönergeleri ve IOSCO (International Organization of Securities Commissions)'nun prensipleri doğrultusunda Türkiye'nin uluslararası piyasalara entegrasyonunu sağlayacak düzenlemeler yapmaktadır.

Türkiye'de SPK nezdinde oluşturulan bir komisyon tarafından öncelikle halka açık anonim şirketler için tasarlanan ancak kamuda veya özel sektörde faaliyet gösteren diğer anonim şirketler tarafından da uygulanabileceği düşünülen Kurumsal Yönetim İlkeleri Rehberi (Rehber) hazırlanmıştır.

SPK tarafından kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenmesi sürecinde birçok ülkenin düzenlemeleri incelenmiş, başta OECD'nin "Kurumsal Yönetim İlkeleri" olmak üzere dünyada kabul edilen genel esaslar ile ülkemizin kendine özgü koşulları dikkate alınmıştır. Ayrıca taslak ilkeler çok sayıda kamu ve özel sektör kuruluşlarına, sivil toplum örgütlerine ve akademisyenlere görüş alınmak üzere iletilmiştir. İlgili çalışma Temmuz 2003 tarihinde "Kurumsal Yönetim İlkeleri" (SPK İlkeleri) olarak yayınlanmıştır. SPK İlkelerinin gözden geçirilmiş hali Şubat 2005'te yayınlanmıştır.

İlkeler mevcut düzenlemelerde herhangi bir değişiklik yapmamıştır. Diğer bir anlatımla halka açık anonim şirketlerin yasal düzenlemelerle belirlenen yükümlülükleri olduğu gibi sürmektedir. İlkeler uygulamada kurumsal yönetim konusunda oluşan eksikliği gidermeye yönelik hazırlanmıştır. Bu anlamda ileride yapılacak yasal düzenlemeler için de yol gösterici bir özellik taşımaktadır.

“Pay Sahipleri”, “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık”, “Menfaat Sahipleri” ve “Yönetim Kurulu” olmak üzere dört temel bölümden oluşan ilkelerde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmaması isteğe bağlıdır. Bu ilkeler<sup>159</sup>;

**Birinci Bölüm:** Pay sahiplerinin hakları ve eşit işleme tabi olması konularındaki prensipler yer almaktadır. Bu bölümde, pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkına, genel kurula katılım ve oy verme hakkına, kar payı alma hakkına ve azınlık haklarına ayrıntılı olarak yer verilmekte, ayrıca pay sahipliğine ilişkin kayıtların sağlıklı olarak tutulması ve payların serbestçe devri ve satışı konuları ile pay sahiplerine eşit işlem ilkesi ele alınmaktadır.

**İkinci Bölüm:** Kamunun aydınlatılması ve şeffaflık kavramları ile ilgili prensipler yer almaktadır. Bu bölümde, kamuyu aydınlatma ilkesi çerçevesinde şirketlerin pay sahiplerine yönelik olarak bilgilendirme politikası kuralları oluşturmalarına ve bu kurallar bütününe sadık kalarak kamuyu aydınlatmalarına yönelik prensipler oluşturulmuş ayrıca, dünyadaki son güncel gelişmelere paralel olarak ülkemiz koşulları da göz önünde bulundurularak periyodik mali tablolar ve raporlarda yer alacak bilgiler bir standarda bağlanmış ve kamuya duyurulacak bilgiler, işlevsellik ön planda tutularak ayrıntılandırılmıştır.

Bilgilendirme politikası, mevzuat ile belirlenenler dışında pay sahipleri ile diğer menfaat sahiplerinin (finansal bilgi kullanıcılarının) kararlarını etkileyebilecek her türlü önemli bilginin açıklanmasını da kapsamaktadır. Bu çerçevede bilgilerin ne şekilde, hangi sıklıkla ve hangi yollardan kamuya duyurulacağı, yönetim kurulunun veya yöneticilerin basın ile hangi sıklıkta görüşeceği, kamunun bilgilendirilmesi için hangi sıklıkta toplantılar düzenleneceği, şirkete yöneltilen soruların yanıtlanmasında nasıl bir yöntem

---

<sup>159</sup> SPK, Kurumsal Yönetim Uygulama Anketi Sonuçları, Kasım 2004.  
<http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=68&fn=68.pdf> , Erişim Tarihi:13.07.2013.



izleneceği vb. hususlar şirketler tarafından açıkça belirlenerek kamuya duyurulacak ve uygulama bu çerçevede yürütülecektir<sup>160</sup>.

**Üçüncü Bölüm:** Menfaat sahipleri ile ilgilidir. Menfaat sahibi, işletmenin hedeflerine ulaşmasında ve faaliyetlerinde ilgisi olan bir kimse, kurum veya çıkar grubu olarak tanımlanmaktadır. Şirketle ilgili menfaat sahipleri; pay sahipleri ile birlikte çalışanları, alacaklıları, müşterileri, tedarikçileri, sendikaları, çeşitli sivil toplum kuruluşlarını, Devleti ve hatta şirkete yatırım yapmayı düşünebilecek potansiyel tasarruf sahiplerini de içermektedir. Bu bölümde şirket ile menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine yönelik prensipler yer almaktadır.

Bu kapsamda menfaat sahiplerine ilişkin şirket politikası, müşteri ve tedarikçilerle ilişkiler, etik kurallar ve sosyal sorumluluk bu bölümde düzenlenen kurumsal yönetim ilkeleridir.

**Dördüncü bölümde ise;** yönetim kurulunun fonksiyonu, görev ve sorumlulukları, faaliyetleri, oluşumu ile yönetim kuruluna sağlanan mali haklar ve yönetim kurulunun faaliyetlerinde yardımcı olmak üzere kurulacak komitelere ve yöneticilere ilişkin prensipler yer almaktadır. Bu kapsamda şirket yönetim kurulu, şirketin misyonunu ve vizyonunu belirlemek ve kamuya açıklamak durumundadır. Yönetim kurulu ayrıca periyodik finansal tabloların mevcut mevzuat ve uluslar arası muhasebe standartlarına uygun olarak hazırlanmasından, sunulmasından ve gerçeğe uygunluğu ile doğruluğundan sorumlu tutulmuş olup, yönetim kurulunun, periyodik finansal tablolar ve yıllık faaliyet raporunun kabulüne dair ayrı bir karar alması gerekmektedir<sup>161</sup>.

Yukarıdaki ilkeler incelendiğinde belirlenen genel konular ise aşağıda özetlenmiştir:

- İlkelerde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmaması şimdilik isteğe bağlıdır.

---

<sup>160</sup> Toraman, C., Abdioğlu, H., a.g.m., s. 100.

<sup>161</sup> Toraman, C., Abdioğlu, H., a.g.m., s. 100.

- İlkelerde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmadığına, uygulanmadı ise buna ilişkin gerekçeli açıklamaya, bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarına ve gelecekte şirketin yönetim uygulamalarında ilkelerde yer alan prensipler çerçevesinde bir değişiklik yapma planının olup olmadığına ilişkin açıklamaya, yıllık faaliyet raporunda yer verilmesi ve ayrıca kamuya açıklanması gerekmektedir.
- Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yapılacak düzenlemeler çerçevesinde, kurumsal yönetim derecelendirmesi yapan derecelendirme kuruluşları ilkelerin uygulanma seviyesini halka açık anonim şirketler açısından saptayacaklardır.
- İlkelerde yer alan ana prensipler “uygula, uygulamıyorsan açıkla” prensipleridir. Ancak bu prensiplerin bazıları tamamen tavsiye niteliğinde olup bu prensiplere uyulmadığı takdirde herhangi bir açıklama yapılmasına gerek bulunmamaktadır.
- İlkeler mevcut düzenlemelerin ilerisinde prensipler içermekte olup mevcut mevzuatta ve uygulamada kurumsal yönetim konusunda oluşan eksikliği gidermek ve boşluğu doldurmak amacıyla hazırlanmıştır.
- İlkeler, ileride mevzuatta yapılacak düzenlemeler için de yol gösterici bir özellik arz etmektedir<sup>162</sup>.

Kurumsal Yönetim İlkelerinin yayımlanmasından yaklaşık bir yıl sonra, ilk uygulamalar değerlendirilerek SPK tarafından alınan ve BİST (Borsa İstanbul) bülteni aracılığıyla kamuya duyurulan 10.12.2004 tarih ve 48/1588 tarihli karar ile kurumsal yönetim ilkelerine uyumun kamuya duyurulması zorunlu hale getirilmiş, aksi takdirde gerekli idari ve yasal yaptırımların uygulanabileceği duyurulmuştur. Söz konusu kararın ilk maddesinde hisse senetleri BİST’te işlem gören şirketlerin

---

<sup>162</sup> Kayacan, M., (2006). “Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Ulusal Finansal Raporlama Standartları Açısından Gelişmeler”, 10. Türkiye Muhasebe Standartları Sempozyumu, , s. 72.

2005 yılında yayınlanacak 2004 faaliyet raporlarından başlamak üzere, faaliyet raporlarında varsa internet sitelerinde Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum konusundaki beyanları ile ilkeler karşısındaki durumlarının görülebilmesi için Kurumsal Yönetim Uyum Raporuna (KYUR) yer vermeleri zorunluluğu getirilmiş ve Uyum Raporunun asgari standartları belirlenmiştir.

Böylece Türkiye’de kurumsal yönetime ilişkin sistem tercihi, ilkelere uyumun gönüllü, ancak uyulup uyulmadığının kamuya açıklanmasının zorunlu olması anlamında “kısmen zorunlu” kurumsal yönetim sistemleri lehine gerçekleşmiştir.

Sonuç olarak, kurumsal yönetimin etkili uygulanabilmesi için şirketlerde yönetim anlayışının değişmesi gereklidir. Yönetim anlayışının değişmesi<sup>163</sup>;

- Yöneticilerin bireysel isteklerini arka planda tutmaları,
- Şirket için ortak ve doğru vizyonun geliştirilmesi,
- Hiyerarşik yönetim kademelerinin yerine esnek, işleyen bir sistem kurulması,
- Yetkilendirme yoluyla şirket içindeki insan kaynağının doğru kullanılması,
- Yöneticilerin bireysel olarak kendileri için şirket içinde şirket oluşturamamaları,
- Atamaların gerçekten hak eden kişi için yapılması,
- Denetim ve kontrol mekanizmalarının sağlıklı çalışmasının sağlanması,
- Yönetimin farklı perspektifleri ve farklı kurumsal bilgilere de karar aşamasında önem vermesi,
- Doğru zamanda doğru gelişmelerin yakalanması,

---

<sup>163</sup><http://www.anadolu.edu.tr/sites/default/files/unite17.pdf>, Erişim Tarihi: 20.09.2013.

- Kurumsal sürekliliğin sağlanması bakımından çok önemlidir.

Şirketlerin yönetim kurulu yapılarının kurumsal yönetim ilkelerine uygun şekilde oluşturulması ve henüz halka açılmamış aile şirketlerinin de bu ilkeleri bünyelerinde giderek daha fazla ve daha etkin bir şekilde uygulamaya çaba sarf etmeleri önem taşımaktadır<sup>164</sup>.

## **2.10. KURUMSAL YÖNETİM VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Kurumsal yönetim ve kurumsal sosyal sorumluluk her ne kadar iç içe kavramlar olarak görülse de birbirlerinden farklı anlamlar taşımaktadırlar. Ancak bu iki kavram birlikte kullanıldığında birbirlerini tamamlamaktadırlar.

Tüm dünyanın benimsemiş olduğu OECD ilkeleri, kurumsal yönetimi büyük bir resmin önemli bir parçası olarak görmektedir. Şirket yönetiminin toplumun sosyal menfaatlerinin farkında olmasını ve hassasiyet göstermesini de şirketin saygınlığı ve uzun dönemli başarısı üzerinde etkili olabileceğini ifade etmektedir. Bu kapsamda yönetim kurulları, şirketin faaliyet gösterdiği toplumun sosyal sorumluluk ile ilgili standartlarını ve düzenlemelerini yakından takip etmelidir. Ticari hedeflerine ilave olarak, sosyal sorumluluk ile ilgili politikalarını kamuya açıklamalıdır. Bu bilgi, şirket ile toplum arasındaki ilişkilerin ne şekilde yönetildiğinin ve oluşabilecek çıkar çatışmalarının menfaat sahipleri tarafından bilinmesi açısından önemlidir<sup>165</sup>.

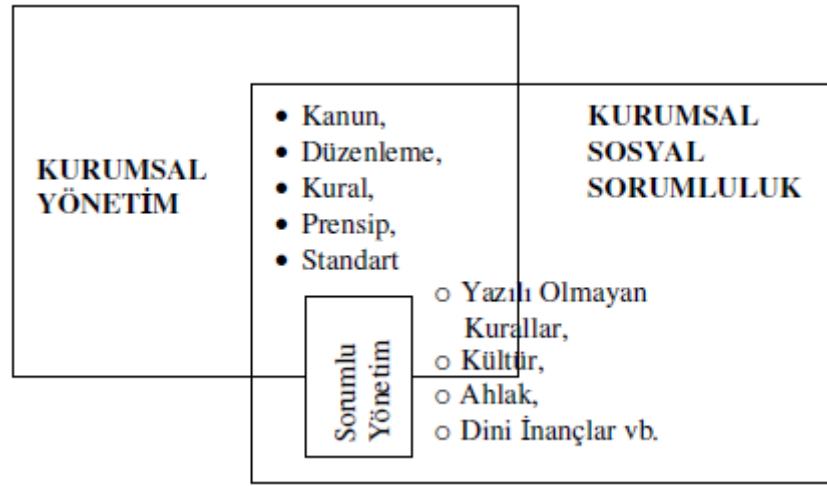
Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, şirket yönetiminin, faaliyetlerinin tüketiciler, çalışanlar, topluluk ve çevre üzerindeki etkilerinin sorumluluğunu

---

<sup>164</sup> Gürbüz, O., (2005). “Kurumsal Yönetim, Ülkemizdeki Düzeyine İlişkin Değerlendirmeler”. I. Uluslararası Muhasebe Denetimi Sempozyumu ve VII. Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu, Antalya, s. 50.

<sup>165</sup> Berker, B., (2008). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri Üzerine Kurumsal ve Uygulamalı Bir Çalışma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE İletişim Bilimleri ABD, Halkla İlişkiler Bilim Dalı, İstanbul, s. 52.

olarak, toplumun çıkarlarını gözetmeleri prensibine dayanmaktadır. Bu çerçevede, kurumsal sosyal sorumluluk, şirketlerin ilgili yasa ve düzenlemelere uyumun da ötesinde, şirket ile ilgili kişilerin, menfaat sahiplerinin, halkın ve toplumun yaşam kalitesinin iyileştirilmesi ile ilgili ilave çalışma ve projeleri de kapsamaktadır<sup>166</sup>.



**Şekil 5.** Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Sorumluluk Arasındaki İlişki

**Kaynak:** Doğu, M., (2008). Kurumsal Yönetim ve Sosyal Sorumluluk Üzerine, Kurumsal Yönetim Dergisi, Sayı: 2, s. 34.

Şekil 5'te, “kurumsal yönetim” ve “kurumsal sosyal sorumluluk” arasındaki birbiri içine geçen yatay ilişki gösterilmeye çalışılmıştır. Burada, kurumsal sosyal sorumluluğu belirli bir çizgiye kadar, kurumsal yönetimin bir alt ve tamamlayıcı unsuru olarak değerlendirmek mümkündür. Buna göre, kurumsal sosyal sorumluluk kendi başına özerk bir olgudur ve kurumsal yönetimi, kurumsal sosyal sorumluluğun bir alt kategorisi olarak değerlendirmek doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Zira “kurumsal yönetimin”, genellikle yönetim ile ilgili ve

<sup>166</sup> Doğu, M., (2008). “Kurumsal Yönetim ve Sosyal Sorumluluk Üzerine”, Kurumsal Yönetim Dergisi, Sayı:2, s. 34.

kurumsal sosyal sorumluluk altında değerlendirilmesi mümkün olmayan, önemli alt kategorik açılımları ve yaklaşımları bulunmaktadır.

Mevcut bilgi ve gözlemlerden de görüleceği üzere, en iyi kurumsal yönetim uygulamalarına sahip Şirketler (r. bankalar, hava yolları), en iyi sosyal sorumluluk uygulamalarına sahip Şirketler olmayabilirler. Benzer Şekilde, en iyi sosyal sorumluluk uygulamalarına sahip (r. enerji dağıtım) Şirketler de, en iyi kurumsal yönetim uygulamalarına sahip olmayabilirler. Dolayısıyla bu iki kavramın birbiri ile hiyerarşik bir ilişki içerisinde bulunmadığını; aksine birbirini tamamlayan iki kavram olarak kullanılmasının daha doğru bir yaklaşımla olacağı düşünülmektedir.

Bu bölümde kurumsallaşma ve kurumsal yönetim kavramlarına ilişkin teorik bilgiler verilmiş ve kurumsal yönetim ve kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki bağlantı açıklanmaya çalışılmıştır. nc bölümde konunun uygulanabilirliğini ortaya koymak üzere gerçekleştirilmiş olan araştırmanın bulgularına ve bu bulguların değerlendirilmesine yer verilmektedir.

## **BÖLÜM III**

### **LPG SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR İŞLETMEDE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİ VE KURUMSAL YÖNETİM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK UYGULAMA**

#### **3.1. UYGULAMANIN AMACI, YÖNTEMİ VE SINIRLILIKLARI**

Bu uygulamanın amacı; çalışmanın ilk iki bölümünde açıklanan kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal yönetim kavramları hakkında daha önce yapılan bilimsel çalışmalardan da faydalanarak ve örneklem olarak alınan işletmenin bu kurumsal bilgiler arasındaki ilişkinin işletme bünyesinde nasıl uygulandığı ve ne gibi sonuçlar oluşturduğu konusunu irdeleyerek literatüre katkıda bulunmaktır.

Bugüne kadar yapılan çalışmalarda kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal yönetim konularının genellikle paydaşlar açısından incelendiği görülmüş, bu çalışmada ise şirketin üst düzey yöneticisi ile bire bir görüşme yapılarak elde edilen bulgular değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Araştırma yöntemi seçilirken, akademik çalışmalarda yapılan benzer uygulamalar örnek alınarak, ilk etapta yurt içi ve yurt dışı literatür taraması yapılmış ve buradan hareketle başlıca nitel araştırma yöntemlerinden “Görüşme” tekniği benimsenmiştir.

Araştırma tek bir işletmede yapıldığı için örnek olay çalışması olarak nitelendirilmektedir. Örnek olay incelemesi, tek bir olayı veya birkaç olayı derinlemesine incelemek demektir. Bazen bir zaman dilimindeki sosyal olaylar da incelenebilir. Diğer bir tanımla örnek olay incelemesi bir ortamın, tek bir

kişinin, tek bir tür dokümanın veya olayın ayrıntılı olarak incelenmesidir<sup>167</sup>. Örnek olay incelemeleri bir alan araştırmasını takiben veya onu tamamlayıcı nitelikte yapılabilir. Örnek olay yönteminde veri toplama yöntemleri olarak; gözlem, mülakat ve anket kullanılabilir. Örnek olay araştırmacısının amacı, bir işletmenin genel ve kişiye özel niteliklerini belirlemek, bunun sisteme nasıl uygulandığını göstermek ve işletmenin işlevlerini etkileme durumunu saptamaktır<sup>168</sup>.

Nitel araştırma, eşitli konulardaki bilgi, düşünce, görüş, tutum ve davranışların ve bunların olası nedenlerinin, görsel, sözlü iletişim raporları ya da dokümanların incelenmesi yoluyla araştırılmasıdır. Kuram oluşturmayı hedef alan nitel araştırma, toplanan verilerden yola çıkarak daha önceden bilinmeyen birtakım sonuçları, birbiri ile ilişkisi içerisinde açıklayan modelleme çalışması anlamına gelmektedir. Nitel araştırmanın en temel özellikleri; doğal ortama duyarlılık, araştırmacının katılımcı rolü, bütüncül yaklaşım, algıların ortaya konması, araştırma tasarımında esneklik ve tümevarımcı analizdir.

Nitel araştırma yöntemlerinden en sık kullanılanı görüşmedir. Görüşme; insanların bakış açılarını, deneyimlerini, duygularını ve algılarını ortaya koymada kullanılan, oldukça güçlü bir yöntemdir. Görüşmede kullanılan temel yöntem sözlü iletişimdir. Görüşmenin dikkatli planlaması gerekmektedir. Planlama işinde üzerinde durulması zorunlu noktalardan bazıları şunlar olabilir<sup>169</sup>:

- Verilerin kimlerden toplanacağı, örneklemin saptanması
- Ne tür bilgilere gereksinim duyulduğu,
- Görüşme yeri ve zamanının saptanması,

---

<sup>167</sup> Ergün, M., Nitel Araştırma, [www.egitim.aku.edu.tr/nitelarastirma.ppt](http://www.egitim.aku.edu.tr/nitelarastirma.ppt), Erişim Tarihi: 26.12.2013.

<sup>168</sup> Özkaya, Z., (2006). Örnek Olay İncelemesi. Eğitimde Araştırma Yöntemleri Dersi Ödevi. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi, Ankara, s. 2.

<sup>169</sup> Kaptan, S., (1998). Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri, Tekişik Web Ofset Yayınları, Ankara, s. 144.



- Görüşmeyi kimlerin yapacağı,
- Ne gibi görüşme şekli izleneceği,
- Görüşme sonuçlarının güvenilirliğinin nasıl irdeleneceği.

Bu uygulamada, birden fazla işletmede araştırma yapmanın çok sağlıklı ve anlamlı karşılaştırmaların yapılamayacağı düşüncesiyle tek bir işletmede daha ayrıntılı çalışmanın yapılması uygun bulunmuştur. Araştırmada seçilecek bir başka yaklaşım ise çok sayıda işletmede anket soruları yardımıyla uygulama yapmak olabilirdi. Ancak cevaplayıcıların anket sorularına direnç gösterme, görüş bildirmeme ve kaçamak ya da yanlış cevap verme gibi araştırmanın anlamını kaybettirecek davranışlar sergileme olasılığı bu uygulamanın sonucunda sağlıklı sonuçlar vermeyeceği düşüncesiyle, bire bir görüşme tekniği uygun görülmüştür.

### **3.2. UYGULAMA YAPILAN İŞLETMENİN TANITILMASI**

LPG ve doğalgaz sektöründe öncü şirket olmayı amaçlayan Aygaz A.Ş.; Koç Topluluğu değerlerine uygun çalışma prensibi ile yüksek kalite ve güvenlik standartlarını ön planda tutarak, topluma ve çevreye duyarlı bir şekilde en iyi ürün ve hizmeti sunmayı hedeflemiştir.

Koç Topluluğu'nun LPG sektöründe faaliyet gösteren ilk ve en büyük şirketi Aygaz, 1961 yılında kurulmuştur. Günümüzde Aygaz, Türkiye'nin dört bir yanında bayilikleri olan, Koç Topluluğu'nun enerji sektöründe faaliyet gösteren ilk şirkettir. LPG sektöründe faaliyet gösteren halka açık ilk ve tek şirkettir.

Türkiye'de LPG temini, stoklanması, dolumu, dağıtılması, satış ve satış sonrası hizmetlerin yanı sıra iç ve dış pazarlara yönelik gaz aletleri ve aksesuarları ile konfor cihazlarını üretmektedir. Türkiye'nin 81 ilinde ve 3800'e yakın Aygaz bayi ve otopaz istasyonu ile ülkenin her köşesine kesintisiz hizmet götürmektedir.

Geniş dağıtım ağı sayesinde her gün 100 binin üzerinde eve girerken, 1 milyona yakın araç da Aygaz'ın otogaz ürünü olan "Aygaz otogaz" ile yolculuk yapmaktadır. Aygaz Koç Enerji Grubu dışındaki akaryakıt ve rafineri dışında kalan enerji şirketlerini de şemsiyesi altında toplamıştır. Türkiye'nin özel sektörde en büyük 10. sanayi şirketi Aygaz'dır. Aygaz güçlü lojistik altyapısının verdiği imkanları kullanarak transit satışlar da gerçekleştirmektedir. Söz konusu işletmenin üretim yelpazesi aşağıdaki gibidir:

- Aygaz tüpleri
- Aygaz tankları
- Valf ve dedantörleri
- LPG cihazları
- Palmiyeler
- Barbeküler
- Piknik tüpü cihazları
- Kartuşlu kamp cihazları

ISO 9001 Kalite, ISO 14001 Çevre ve OHSAS 18001 İş Sağlığı – Güvenliği sistem belgesine sahip üretim tesislerinde son teknolojiyle üretim yapmaktadır.

Aşağıda Aygaz A.Ş. organizasyon şeması verilmiştir.



### 3.3. UYGULAMAYA İLİŞKİN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Uygulamanın ilk aşamasında LPG ve doğalgaz sektöründe üretim yapan işletmenin kurumsal iletişim müdürü ve kurumsal iletişim uzmanı ile AYGAZ A.Ş.'de görüşme yapılabilmesi için izin alınmıştır. Görüşme formuna ilişkin belgeye EK-1'de yer verilmektedir. İlgili kişilerle yüz yüze yapılan görüşmeden sonra veriler toplanmış ve yazıya dökülmüştür. Ayrıca gözlem notları tutulmasıyla birlikte işletmenin yazılı ve basılı evrakları incelenerek bu görüşmenin daha da netlik kazanmasına çalışılmıştır. Yapılan görüşmelerin verimli olması ve incelenen konu hakkında bilgiler elde edilebilmesi için, görüşmeler konuya ilişkin önceden hazırlanan sorular çerçevesinde yapılmıştır. Görüşme sorularının yer aldığı belgeye EK2'de yer verilmektedir. Araştırmamızın temelini oluşturacak verilerin alınacağı işletme ziyareti sırasında dikkate alınan noktaları şöyle sıralamak mümkündür:

- Öncelikle yapılan çalışma ile ilgili bilgi verilerek, uygulama için neden bu işletmenin seçildiği ayrıntılı olarak açıklanmıştır.
- İşletmeden elde edilen bilgilerin, işletme politikalarına ters düşmeyecek biçimde, sadece bilimsel amaca yönelik olarak tezin uygulama bölümünde kullanılacağı açıkça belirtilmiş ve görüşme onayı alınmıştır.
- Görüşmelerde not alma tekniğinin kullanılmasına ilişkin izin istenerek, bu konuda onay alınmıştır.
- İşletmede araştırma yapılmasını kabul ettikleri, bilgiyi paylaştıkları ve zaman ayırdıkları için görüşülen herkese teşekkür edilmiştir.

Aygaz A.Ş.'nin yapılan görüşme sonucunda hedefleri, ilkeleri ve kurumsal özellikleri, tezimizin bulgular kısmını oluşturmuştur. Çalışmanın ilk iki bölümüne paralel olarak, işletmenin organizasyon yapısı, kurumsal sosyal sorumluluk süreci ve kurumsal yönetim yapısı ile ilgili görüşme aşağıdaki gibidir:

**Vizyonu:** Başta LPG ve doğalgaz olmak üzere Türkiye ve potansiyel pazarlarda enerji çözümleri sunan öncü şirket olmaktır.

**Misyonu:** Koç Topluluğu değerlerine uygun çalışma prensibi ile yüksek kalite ve güvenlik standartlarını ön planda tutarak, topluma ve çevreye duyarlı bir şekilde başta LPG olmak üzere faaliyet gösterdiği her alanda en iyi ürün ve hizmeti sunmaktır.

**Hedefleri:** Şirket iş hedefleri olarak yıllık bir hedef kartı üzerinde çalışmaktadır. Bu genel müdürlükten en alt birime kadar inen hedeflerdir. Aygaz A.Ş. kurucusu Vehbi Koç'tan bu yana "Ülkem varsa Biz de varız" felsefesinden hareketle karlılık, verimlilik, kalite, ikmal kaynakları, bayi ilişkileri, hissedarlara sunulan yatırım seçeneklerinde en iyi olmak ve kazanılan imajı kamuoyuyla paylaşmak ana hedefdir. Bu hedefe ulaşmak üzere faaliyet gösterilen alanlarda yönetimi üstlenmek ve piyasada lider olmak temel ilkeleridir.

### **İşletmenin sosyal sorumluluk ilkelerine bakışı**

Aygaz kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarını belirli ilkeler çerçevesinde temellendirmiş ve başta şeffaflık olmak üzere, toplumun çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutmak, kendilerini finansal olarak başkalarına bağımlı hale getirecek bağlantılara girmemek, tarafsız olmak, gerektiğinde hesap verebilmek ve bu ilkeleri yaşayarak bir sonraki adımda daha iyisini yaparak örnek olmayı amaç edinmiştir.

Her şeyin başında işini doğru yapmak, dürüstçe, çevreyi kirletmeden, çalışanın haklarını vererek, vergileri zamanında ödeyerek, sorumluluğu yerine getirmeye çalışan şirket açısından itibar kavramı; yapılan iş alanında o işin nasıl yapıldığı ile kazanılmaktadır.

### **Sosyal sorumluluğun önem kazanmasına neden olan temel faktörler**

Tüketiciler ürün ve hizmetlerini sosyal sorumluluklarını yerine getiren şirketlerden almayı tercih etmektedirler. Tüketicilerin karar verme sürecini kaliteli

ürün ve hizmetten çok şirketlerin sosyal sorumluluk projelerine yaptığı katkılar artırmaktadır. Aygaz sosyal sorumluluk adına yaptığı projelere tüketicileri de katarak, onları yapılan iyi işlerin bir parçası olduklarını hissettirerek ürünün satışını artırmakta, bu satışlardan elde ettiği gelirlerin bir kısmıyla sosyal sorumluluk projelerine yatırım yapmaktadır.

### **Kurumsal sosyal sorumluluğun marka imajına etkileri**

Şirket kurumun itibarını kamuoyu araştırmalarıyla ölçmektedir. Bu araştırmalar her yıl Koç Holding tarafından, Aygaz markası özelinde de iki yılda bir daha kapsamlı yapılmaktadır. Araştırma; paydaşlar nezdinde Aygaz'ın sosyal sorumluluk faaliyetlerinin ne anlama geldiğini, gerekli farkındalığı yaratıp yaratmadığını, itibarına ne kadar katkı sağladığını gözlemlene olanağı sağlamaktadır. Çünkü kurumsal sosyal sorumluluğun itibarla çok yakın bir ilişkisi vardır.

### **Kurumsal sosyal sorumluluğun işletmeye sağladığı avantajlar**

Sosyal sorumluluk projelerinin şirkete kazandırdığı avantajlar; marka imajının, itibarın, yaptığı sosyal çalışmalarla paydaş yelpazesinin daha da artmasıdır.

### **Sosyal sorumluluk projelerini belirlerken temel aldıkları ölçütler**

Aygaz; sosyal sorumluluk konularını belirlerken paydaş beklentilerini temel alarak onların dilek ve ihtiyaçları doğrultusunda sosyal sorumluluk projeleri üretmeye çalışmaktadır. Şirket bu paydaşları; çalışanlar, bayiler, hissedarlar, gazeteciler, üniversite öğrencileri, kısacası herkes olarak tanımlamaktadır. Başka bir deyişle oldukça geniş bir paydaş yelpazesi vardır. Bu beklentileri doğrultusunda projeler tasarlanmaktadır. Dolayısıyla şirketin faaliyetleri paydaşların hayatını olumlu yönde etkileyecek projelere odaklanmaktadır.

## **Sosyal sorumluluk gereği yapılan harcamalar Aygaz açısından ek bir maliyet olarak mı görülmektedir?**

Bu alışmalar işletmeye ek bir maliyet getirmektedir. Ancak masraf olarak düşünülmemekte, toplumsal yatırım olarak görülmektedir. Çünkü bu çalışmalar, sorumlu ve kurumsal vatandaşlığın bir gereği olarak yapılmaktadır. Her ne kadar bazı şirketler bunu masraf olarak görse de Aygaz daha çok yapılması ve her yıl artırılması gereken bir alan olarak görmektedir.

## **Paydaşların Aygaz'dan beklentileri**

Kurumsal İtibar Araştırması sonuçlarına göre, paydaşların Aygaz'dan beklentileri; gelecek vadeden bir kurum olarak varlığını sürdürmek, ürünlerinin çeşitliliğini artırmak, gençlerin çalışmak isteyeceği bir kurum olarak hizmet vermeye devam etmek, ileri teknoloji ile çalışmalarını sürdürmek, toplumun ekonomik koşulları göz önünde bulundurularak ürün satışlarında ekonomik kolaylıklar sağlamak, sanat ve kültürle ilgili konulara destek vermeyi sürdürmektir.

## **Aygaz kendini “sosyal sorumluluk gönüllüsü” olarak kabul etmektedir**

Kendini “Sosyal Sorumluluk Gönüllüsü” olarak tanımlayan Aygaz, yürüttüğü projeleri seçerken toplumun beklentilerini ve görüşlerini değerlendirmektedir. Gerçekleştirmiş olduğu kurumsal itibar araştırmaları sonucunda, toplumun beklentilerinin özellikle eğitim ve sağlık alanlarında yoğunlaştığını gören Aygaz, bu alandaki çalışmalarını artırmıştır.

## **Kurumsal sosyal sorumluluk alanındaki alışmalar**

Aygaz, tketicisiyle olan ilişkilerine farklı açılımlar getirmek için çok yönlü sosyal sorumluluk projeleri başlatarak önemli bir atak yapmıştır. Türkiye'nin en büyük sorunu olan eğitim ve sağlık başta olmak üzere, kültür ve çevreyi de kapsayan son derece geniş bir yelpazede, kimisi sadece Aygaz olarak,

kimisi de sivil toplum kuruluşlarıyla ortak projelere girişilmiştir. Bu projelerin en belirgin özelliği sürekliliğinin olmasıdır. Kamuoyunda fark yaratmak için süreç önemli olmayıp tüm projeler için sürdürülebilirlik önem taşımaktadır.

### **Aygaz ve Eğitim**

#### **“Aygaz Ev Kazalarına Karşı Uyarıyor” Kampanyası**

Her yıl on binlerce insanın yaralanmasına ya da sakat kalmasına yol açan ev kazalarının büyük bir sorun yarattığının, hastanelere yapılan başvuruların trafik kazalarından iki üç kat fazla olduğunu saptayan Aygaz, 1998 yılında bu soruna el atan önemli bir kampanyaya girişmiştir. Kampanya dahilinde halk eğitim merkezleri işbirliği ile 20 ilde 400 bin ev kadınına, hem ev kazaları hem de LPG kullanımı konusunda bilinçlendirmek ve bilgilendirmek için çalışmalar yapmaktadır.

#### **“Ağaç Yaşken Eğilir”**

Aygaz’ın çocukların eğitimiyle ilgili sosyal sorumluluk projeleri, değişik alanlarda önemli katkılar sağlayan girişimler olarak tasarlanmıştır. 2002 yılında başlatılan “Dikkatli Çocuk Kazalara Karşı Bilinçlendirme” kampanyası, ilköğretim çağındaki çocukları ev ve okul kazaları konularında bilinçlenmelerini, yangın, deprem gibi afetlerde nasıl davranmaları gerektiği, trafik ve ilkyardım konularında da bilgi sahibi olmalarını hedeflemektedir.

#### **“Ateşböceği Kampanyası”**

Türkiye Eğitim Vakfı’nın yürüttüğü Ateşböceği Gezici Öğrenim Birimleri projesine destek verilmiştir. İlköğretim okullarının tüm sınıf düzeylerine devam eden çocuklar, bu kampanyanın hedef kitlesini oluşturmuştur. Bu gezici birimlerin gönüllüleri; çocuklarda özgüven, değerlilik, kendini ifade edebilme, yaratıcılık ve empati gibi duygu ve becerilerin gelişimi için seferber olmuştur.



## **Aygaz ve Sağlık**

### **“Şeker Çocuklar”**

İstanbul Tıp Fakóltesi’yle birlikte düzenledikleri Diyabetik Çocuklar Kampı 1993 yılından itibaren yapılmaktadır. Her yıl üniversitenin Enez’deki sosyal tesislerinde düzenlenen kampta onlarca çocuk, uzman doktorlar kontrolünde bir yandan diyabetle bir ömür boyu nasıl yaşamaları gerektiğini, diğer yandan hastalığın psikolojik baskısından kurtulmayı öğrenmektedirler.

### **“Sağlık Işığı”**

Sağlık Bakanlığı’nın izni ve desteğiyle 45 ilde 45 sağlık ocağının aşı odaları yenilenmiştir. Ancak proje bununla bitmeyip; tüm Türkiye’yi kapsayacak şekilde, 81 ilde 81 sağlık ocağının aşı odalarının yenilenmesiyle devam etmiştir. Proje en büyük desteğini bayilerden ve çalışanlarından almıştır.

### **“Güvenli Annelik”**

Bu proje Türkiye Aile Sağlığı ve Planlaması Vakfına aittir. Aygaz bu projenin destekçisi olmuştur. Bu projenin amacı anne adaylarının daha rahat ve sağlıklı bir gebelik dönemi geçirmelerini ve bilinçlenmelerini sağlamaktır.

## **Aygaz ve Kültür-Sanat**

Aygaz 90’lı yıllardan itibaren Türkiye’nin yayın dünyasına ciddi bir zenginlik katacak kitaplık oluşturmuştur. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Klasik Çağ Öncesi Anadolu’da İnsan Görüntüleri,
- Hanedan ve Kamera,
- II. Meşrutiyet’in İlk Yılı,
- Troia Hazinesi,

- Hatıra-i Uhuvvet,
- Dersaadetin Fotoğrafçıları,
- Hasbahçe - Osmanlı'da Bahçe ve Çiçek,
- Otağ-ı Hümayun - Osmanlı Çadırları,
- Tanrılar Dağı Nemrut,
- Kapadokya: Kayalardaki Şiirsellik,
- Türkiye Baştan Başa Bir Ülke.

İstanbul Kültür ve Sanat Vakfı'yla Aygaz'ın işbirliği uzun yıllardır sürdürülmekte, İstanbul Bienali ve Tiyatro Festivali, Aygaz'ın ana sponsor olarak katıldığı en önemli iki etkinlik olmuştur. 2004 yılında 14. Uluslararası Tiyatro Festivali'nin, 2005 yılında İKSV'nin düzenlediği Minifest Çocuk Şenliği'nin sponsorluğunu yapmıştır.

2005 yılında kültür ve sanat alanındaki en büyük atılımlarından birini gerçekleştirmiştir. Londra'da The Royal Academy of Arts'ın ev sahipliği yaptığı *Türkler: Bin Yılın Yolculuğu 600-1600* sergisinin ana sponsorları arasında yer almıştır. 22 Ocak- 12 Nisan 2005 tarihleri arasında açık kalan (Uygurlardan başlayıp Selçuklu, Timurlu ve Osmanlı dönemlerini kapsayan, Türklerin Orta Asya'dan İstanbul'a ve daha ötelere yayılan sanatsal ve kültürel zenginliği içeren) serginin yürütülmesine destek vermiştir.

Aygaz Türkiye'nin birçok yerinde arkeolojik projeleri desteklemiştir. Bunlara örnek olarak; Sagalassos Antoninler Çeşmesi, Afrodisyas, Van Kalesi, Maydos Kilisesi restorasyonları gösterilebilir.

## **Aygaz ve Çevre**

Çevre politikaları denildiğinde, bir şirketin önce bu konuda kendisiyle ilgili neler yaptığı, ne gibi önlemler alarak çevreye katkıda bulunduğu akla gelmektedir. Bununla birlikte bu konunun aslında bir sosyal sorumluluk bilinci içinde değerlendirilmesi gerektiği de unutulmamalıdır. Bu nedenle Aygaz da “yapması gerekenler”in yanında sivil toplum kuruluşlarına çeşitli zamanlarda verdiği destekle çevre konusuna sahip çıkmıştır.

Örneğin; herkesin her zaman birbirine, hatta kendi kendine sorduğu “Yarın Hava Nasıl Olacak?” sorusu, Aygaz tarafından iklim değişikliğine karşı kamuoyundaki farkındalığı artırmak için 2008 yılında bir bilinçlendirme projesi olarak başlamış ve halen devam etmektedir.

### **Aygaz’ın aldığı ödüllerden bazıları**

- Bağımsız bir araştırma şirketi tarafından yapılan “En İyi Markalar” (Best Brands) araştırmasına göre Türkiye'nin en iyi dört ürün markasından biri ve LPG sektörünün en iyi markası ödülünü almıştır.
- Aygaz'ın sağlık konusunda gerçekleştirdiği sosyal sorumluluk projesi “Ayışığı: Aygaz'dan Sağlık Işığı”, Sağlık Gönüllüleri Derneği tarafından Sosyal Sorumluluk Büyük Ödülü kategorisinde 2’ncilik ödülünü almıştır.
- Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu'nun Standard and Poors ile hazırladığı "Türk Şeffaflık ve İfşa Araştırması” sonuçlarına göre Aygaz, kurumsal yönetimde Türkiye'nin en şeffaf beş şirketi arasında yer almıştır.
- Aygaz, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Enstitüsü tarafından yapılan Accountability-Etik Hesap verebilirlik 2008 Türkiye Değerlendirmesi’nde ilk beş firma arasında yer almıştır.

- Aygaz'ın üç boyutlu kurumsal internet sitesi www.aygaz.com.tr, The Interactive Media Awards yarışmasında enerji kategorisinde “Outstanding Achievement” (Büyük Başarı) unvanını almıştır.
- Aygaz'ın 2009 yılı Faaliyet Raporu Amerikan İletişim Profesyonelleri Ligi'nin düzenlediği 2009 yılı Faaliyet Raporu Vizyon Ödülleri'nde Dünya çapında ve Avrupa, Afrika ve Ortadoğu bölgesinde “En İyileştirilmiş Faaliyet Raporu” kategorisinde iki Platin ödül almıştır.
- Aygaz, “Enerji-Petrol ve Gaz ile tüketilebilir yakıtlar” kategorisinde de “Altın Ödül”ün sahibi olmuştur.
- Avrupa Birliği Çevre Ödülleri Türkiye Programı 2007- 2008 yıllarında “Bölgesel Çevre Merkezi Sürdürülebilir Gelişme İçin Çevre Platformu” adlı projesiyle Yönetim Ödülü Türkiye Üçüncüsü olmaya hak kazanmıştır.

#### **Bu projelerin işletmeye katkıları**

Bu projelerin en büyük katkısı işletmenin itibarını artırması olup, itibar kavram yapılan çalışmalarla süreklilik taşınmalıdır.

#### **Uygulanan sosyal sorumluluk çalışmalarına rakiplerin tepkisi**

Aygaz sadece faaliyet gösterdiği alanda değil, bütün sosyal sorumluluk projelerinde de öncü ve lider bir firma olduğu için genelde rakipler tarafından örnek alınan bir şirkettir.

#### **Kurumsal yönetim nedir ve kurumsal yönetim ülkeden ülkeye farklılık gösterir mi?**

Kurumsal yönetim kavramının karşılığı adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk kavramlarının uygulanması ile iş kültürünün zenginleştirilmesi ve şirket itibarının artırılmasıdır.

Ülkeler arasında her ne kadar kültür farklılıkları olsa da kurumsal yönetim ve ilkeleri evrensel değerlerdir. Ancak çalışma saatleri, hiyerarşik yapı, işe bakış açısı gibi faktörler değişiklik gösterebilir. Küreselleşmenin etkisiyle ilerleyen teknoloji, gelişen iletişim araçları ve rekabet de kültürden kültüre farklılık göstermeyen olgulardır.

### **Kurumsal yönetimin ülkeye ve topluma sağlayacağı avantajlar**

Kurumsal yönetimde adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri uygulandığında topluma ve ülkeye sağlayacağı avantajlar şöyle sıralanabilir:

- Dürüst işletmelerin sayısını artırması,
- Müşterilerin satın aldığı ürünün ne olduğunu bilmesi, bir anlamda parasının hakkını alması,
- Rekabette en iyi ve en üst faydayı sağlaması,
- İşletmelerin vergilerini düzenli ödemesi devletin de payına düşeni alması,
- Çevrenin daha az kirlenmesi ve sürdürülebilirliğin oluşturulması.

### **Kurumsal yönetim ile ilgili 5N – 1K analizi**

**NE?** Aygaz'a göre kurumsal yönetim; iş kültürünü zenginleştirmek ve marka itibarını yükseltmek için şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri doğrultusunda çalışmalarını sürdürmektir.

**NİÇİN?** Kurumsal yönetim şirket itibarına katkı sağlamak, sektörde rekabet üstünlüğünün sağlayabilmesi açısından uygulanmaktadır.

**NASIL?** Kurumsal yönetimin uygulanma aşaması çok geniş bir alanı kapsamaktadır. Her bir departman için ayrı ayrı bakmak gerekmektedir. Bu

bağlamda; açıklık, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerine uygun olması göz önünde bulundurulmalıdır.

**NEREYE?** Kurumsal yönetim ilkeleri; ürettikleri mal ve etik bir kuruluş olarak paydaşlar tarafından vazgeçilemez konum, rakiplere karşı büyük bir avantaj ve sorumlu bir kurumsal vatandaş kimliği kazandırarak işletmelerin hedeflerini en üst noktaya taşıyacaktır. Kurumsal yönetim ilkelerine uymayan işletmeler ise yavaş yavaş varlıklarını sürdürmeyecek bir hale geleceklerdir.

**KİM?** İşletmede yönetimden en alt birime kadar herkes üzerine düşen görevi yapacaktır.

### **İşletmede kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması**

Aygaz, kurumsal yönetim ilkelerinin, şirketler ve tüm sermaye piyasası açısından fayda ve öneminin bilincindedir. Küreselleşen dünyada uluslararası standartlara uyum, sürdürülebilir hissedar değeri yaratmak, yurt dışı piyasalardan fon sağlamak ve istikrarlı büyüme için çok büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda kurumsal yönetim; şirketlerin yönetim kalitelerini artırmaya, risklerin azaltılıp daha iyi yönetilmesine, finansman ve sermaye piyasalarında güvenilirlik ve saygınlığın yükseltilmesine de ciddi katkı sağlamaktadır.

### **Şeffaflığın şirket performansına etkileri**

Şeffaflık; Aygaz'a göre pazarda faaliyet gösteren her şirket bu ilkelerle çalışıyor olursa, etkileri olumlu olacaktır. Ancak bir ya da birkaç şirket kurumsal yönetim ilkeleriyle faaliyet gösteriyor olup, diğer şirketler uyum sağlamıyorsa bu ilkeleri uygulayan şirketlere zarar gelebilir. Şeffaflık ilkesini uygulayarak paylaştıkları bilgilerden dolayı riskleri artabilir. Aygaz, büyük bir şirket olduğundan dolayı bu riski alınabilir bir risk olarak görmektedir.

## **Şeffaflık ve hesap verme sorumluluğunun yolsuzluklara etkisi**

İşletme şeffaf ve hesap verebiliyor durumda ise zaten yolsuzlukla hiçbir ilgisi yoktur.

## **Şeffaflık ilkesinde geçen “kamunun bilme hakkı” ve “şirketin saklama” hakkı**

Şeffaflık, *kamunun bilme hakkı* ile *şirketin saklama hakkının* kesişme noktasında yer almaktadır. Aygaz şirketi; öncelikle paydaşları ve hissedarları ilgilendiren konuları ve şirketin geleceği ile ilgili temel unsurları saklamamaktadır. Diğer yandan paylaşılması gereken konular, kamuoyunu aydınlatma platformu üzerinden bütün paydaşlara aynı anda gönderilmektedir. Burada yalnızca bilgiyi paylaşmak değil, tüm paydaşlarla aynı anda paylaşıyor olmak büyük bir önem taşımaktadır. Şirket faaliyetlerinin sonuçlarını ve şirketin itibarını etkileyecek her türlü bilgi, anında bütün paydaşlarla paylaşılmaktadır. Aygaz şeffaflık ilkesi doğrultusunda yaptığı her türlü bilgi paylaşımını gelenek haline getirmektedir.

## **İşletmeyi denetleyen bağımsız denetim kuruluşlarının rotasyonu**

İşletmeyi denetleyen kuruluşlar 2-3 yılda bir rotasyona tabi tutulmaktadır.

## **İşletmenin kamuoyuna vereceği bilgilerin içeriği**

İşletmenin tüm faaliyetleri içerisinde, şirket faaliyetlerini ve iş sonuçlarını etkileyebilecek çok sayıda bilgi bulunmaktadır. Ancak bu bilgilerin tamamını paylaşmak anlamsız ve gereksiz bulunduğundan, iş sonuçlarına ve faaliyetlere etkisi olan, kamuoyunu doğrudan ilgilendiren, tüm bilgiler paylaşılmaktadır. Bunun yanı sıra Aygaz gelecekle ilgili somut olmayan konuları kamuoyuyla paylaşmamaktadır.

## **Başta hissedarlar olmak üzere tüm çıkar sahiplerinin şirket yönetiminin aldığı kararları ve yapılan faaliyetleri sorgulama hakkı**

Tüm çıkar sahiplerinin şirketin aldığı kararları ve yapılan tüm faaliyetleri sorgulama hakkı bulunmaktadır. Aygaz şirketinin “Yatırımcı İlişkileri” adı altında birimi vardır. Bu birim sürekli olarak özellikle yatırımcılar tarafından gelen soruları yanıtlamaktadır. Ayrıca basın üzerinden gelen sorular “Kurumsal İletişim Müdürlüğü” tarafından değerlendirilmektedir. Bilgiler düzenli olarak basın bültenleri aracılığıyla paylaşılmaktadır. Dolayısıyla bütün bilgilendirme hakları açık tutulmaktadır. Web sitesi üzerinden, gelen tüm sorulara 24 saat içinde dönüş yapılmaktadır. Sadece yatırımcı ilişkileri ve kurumsal iletişim müdürlüğü değil, şeffaflık ilkesi gereği her personel bu konuda kendine düşen görevi yerine getirmektedir. TSE bu yıl “Türkiye’de müşteri dostu kuruluş ve marka” olarak Aygaz’ı sertifikalandırmıştır.

## **Pay sahiplerinin genel kurulda şirketin sermaye ve yönetim yapısı ile kararlara katılma hakları**

Şirketin genel kurul tarihleri kamuoyuna açıklanmakta ve o tarihte pay sahiplerinin de hisseleri oranında kararlara katılımı söz konusu olmaktadır. Pay sahipleri bir önceki yılın faaliyetlerini onaylar, reddeder, ne yapmaları gerekiyorsa onu yaparlar. Şirket ilk defa bu yıl yeni bir uygulamaya başlamıştır. Bu yılki genel kurul internet üzerinden de katılıma açılmıştır. SPK mevzuatı gereğince genel kurulun çalışmaları internet üzerinden canlı olarak yayınlanmış ve oylama yapılmıştır.

## **Paydaşların haklarının korunmasıyla ilgili bilgilendirilmeleri**

Tüm paydaşları (çalışanlar, alacaklılar, müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, devlet), çeşitli iletişim araçlarıyla, internet üzerinden, basılı raporlar üzerinden bilgilendirilmektedirler.



### **Çalışanların şirket faaliyetleri konusunda bilgilendirilmeleri**

Aygaz Türkiye'nin 28 noktasında tesisi ve satış müdürlüğü olan bir şirkettir. Yılın belirli dönemlerinde yapılan toplantılarda bir araya gelmektedir. Bunlar iş sonuçları değerlendirme toplantılarıdır. Genel müdür, üst yönetim ve tüm çalışanlar orada hazır bulunmaktadırlar. Genel müdür, genel iş sonuçları hakkında sunum yapmaktadır. Çalışanlar doğrudan genel müdüre sorularını sormakta ve net bir şekilde yanıtlarını almaktadırlar. Aynı şekilde genel müdür de çalışanlara sorular yöneltmektedir. Dolayısıyla bu toplantılar interaktif bir şekilde yapılmaktadır.

### **Yönetim Kurulu yapısı ve toplantı tarihleri**

Yönetim kurulu; başkan, başkan vekili, 5 asıl üye ve 3 bağımsız üyeden oluşmaktadır. Ayrıca kurul içerisinde 4 komite bulunmaktadır. Bu komiteler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Denetimden sorumlu komite
- Kurumsal yönetim komitesi
- Risk yönetimi komitesi
- Yürütme komitesi

Şirketin yönetim kurulu üyeleri, ara kararlar dışında yılda 3 kez fiili toplantı yapmaktadırlar.

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere; Aygaz'ın hedefi; kurumsal yönetim ve kurumsal sosyal sorumluluk ilkeleri doğrultusunda hareket ederek, bugün ve gelecekte şirketin itibarını daha da artırmak ve topluma faydalı olacak projeleri sürdürmektir.

## SONUÇ

Kurumsal sosyal sorumluluk, son dönemlerde bütün dünyada işletmeler için önem kazanan oldukça yeni bir kavramdır. Her başarılı işletme, performansının devamlılığını sağlamak ve hatta hayatta kalmak için bunu anlamak ve uygulamak durumundadır. Bu noktada işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki temel amaç ve beklentileri, ister tamamen hayırseverlik odaklı, isterse stratejik amaçlı olsun, yapılan çalışmaların işletmelere getirisi ile çift yönlü etkinliği ve başarısını, bu çalışmalardan doğrudan veya dolaylı olarak yararlanan paydaşların bu faaliyetlere yönelik algıları belirleyecektir. Bu durum, hem kurumsal sosyal sorumluluk hem de kurumsal itibarı şekillendirmede giderek daha önemli bir boyuta ulaşacaktır.

Şirketlerin uymakla yükümlü oldukları tek bir sosyal sorumluluk modeli veya modellerinden söz edilemeyip gelecekte şirketlerin sosyal sorumluluk uygulamalarına ve kurumsal sosyal sorumluluk projelerine yol gösterecek, uluslararası kabul görmüş belli başlı ilke ve standartlar bulunmaktadır.

Günümüz iş dünyasında kurumsal yönetim kavramının önemi giderek artmaktadır. Öyle ki, geçmişte yaşanan ekonomik krizlerin ana nedenlerinden biri olarak ülkelerin ve işletmelerin kurumsal yönetim politikalarının yetersiz olması gösterilmiştir. Kurumsal yönetim anlayışının gelişmesiyle, ekonomik krizlerle daha iyi baş edilebileceği savunulmaktadır.

Kurumsal yönetim, işletmelerin temel amacı olan kar etmeyi ve kar dağıtımını içeren geleneksel işletmecilik faaliyetlerinin düzenlenmesini hedefleyen yönetim anlayışıdır. Kurumsal yönetim anlayışının nasıl uygulanacağından önce, niçin uygulanması gerektiği iyice kavranmalıdır. Kurumsal yönetim ilkelerini benimseyen şirketler; üst yönetiminin sahip olduğu güç ve yetkilerin keyfi kullanımının engellenmesi, yatırımcı haklarının korunması, hissedarlarının adil ve eşit muamele görmesi, menfaat sahiplerinin haklarının

korunması, faaliyetler ve finansal durum ile ilgili olarak kamuoyunun aydınlatılması gibi büyük yararlar sağlamışlardır. Kurumsal yönetimin şirkete sağlayacağı yararların yanı sıra, şirketle ilişki içerisinde olan paydaşlara ve sonuç olarak ülkeye kazandıracağı birçok önemli katkılar bulunmaktadır.

Paydaşlara güven sağlayabilen kurumlar, tüm değer zincirinde daha çok kaynağı harekete geçirip vizyonları doğrultusunda yönlendirerek, başarıya daha kolay ulaşabilmektedirler. Bu nedenle, kurumsal güvenin temelini oluşturan kurumsal yönetim hemen hemen tüm işletmelerde her geçen gün yaygınlaşmakta ve kurumsal kültür öğeleri arasındaki yerini almaktadır. Kurumsallaşma sürecindeki gelişmeleri sürekli kılabilmek, oluşan ya da oluşabilecek riskleri yönetebilmek ve kurumsal itibar adına kurumsal yönetim işletmeler açısından hayati önem taşımaktadır.

Kurumsal yönetim, bugünün küresel finansal piyasaları için vazgeçilmez bir yönetim anlayışıdır. Artık şirketlerin, piyasaların ve ülkelerin şeffaflık ve hesap verilebilirlik anlayışlarının sağlanması ile yatırımcı güveninin artırılması isteği, kurumsal yönetim ilkelerinin oluşturulmasında temel güdü olmuş ve bu konunun sunumunda önemli bir ölçüt haline gelmiştir. Dolayısıyla işletmenin şeffaf ve hesap verebilir durumda olması, topluma açık ve dürüst bir şekilde aktarılması yönüyle sosyal sorumluluk kavramı ile yakın ilişki içerisinde.

OECD'nin kurumsal yönetim ile ilgili beş ana başlıkta topladığı ilkeler, kurumsal yönetim ile sosyal sorumluluk kavramının esasını oluşturmaktadır. Buradaki amaç; tüm çıkar gruplarının hak ve yükümlülüklerini belirleyerek onların güvenini sağlamaktır. Kurumsal yönetim; sosyal sorumluluk anlayışı içerisinde işletmelerin yönetim anlayışı, çıkar gruplarının haklarının korunması, liderlik, kurum kültürünü geliştirme, itibar kazanma, istihdam politikaları, profesyonelleşme, hak sahiplerinin beklentileri ve amaçlarının yerine getirilmesi, çalışanlara nitelikli iş ortamlarının sağlanması ve tüketicilerin korunması gibi insana yönelik birtakım temel unsurları ön plana çıkararak şirket faaliyetlerinin sürdürülebilirliği açısından önem kazanmıştır.

Bu açıklamalar doğrultusunda; sosyal sorunları azaltmak ya da önlemek amacıyla kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal yönetim ile ilgili işletmeler teşvik edilmeli ve bu uygulamalar işletmeler düzeyinde uygulama alanı bulmalıdır. Başka bir deyişle sosyal sorumluluk projelerini hayata geçirmek için işletmelere ve topluma düşen görevler bir an önce “gönüllü” veya “zorunlu” şekilde yerine getirilmelidir. Ancak tüm bunların gerçekleşebilmesi için yeterli derecede uzmanlık bilgisine sahip proaktif tutum sergileyebilen, planlı ve bilinçli olarak çalışan yöneticilerden meydana gelen bir üst yönetim kurulu oluşturulmalıdır.

Çalışmamızın teorik bölümlerinde açıklanmaya çalışılan kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal yönetim ilkelerini benimsemiş ve Türkiye’de alanında en iyi şirketlerden biri olan Aygaz A.Ş.’nin yetkilileri ile kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal yönetim konuları hakkında görüşme yapılmıştır. Yapılan görüşme sonucunda şirketin kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal yönetim ilkelerinin etkinliğine yönelik önemli noktalar saptanmış ve bu konudaki değerlendirmelerin aşağıdaki gibi aktarılması uygun görülmüştür.

Koç Topluluğu’nun 1961 yılında kurmuş olduğu, LPG sektöründe faaliyet gösteren ilk ve en büyük şirketi Aygaz A.Ş.’yi, Türkiye’nin önde gelen şirketlerinden birisi yapan en önemli faktörlerden biri ilkelerine sahip çıkmak olmuştur. Bu bağlamda içinde kurumsal yönetim politikası olarak benimsediği açıklık, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verilebilirlik konularında gösterdiği performans ile sadece kaliteli ürün ve hizmetler sunmakla kalmamakta, toplumsal sorumlulukları doğrultusunda faaliyetlerini de sürdürmektedir.

Kendini “Sosyal Sorumluluk Gönüllüsü” olarak tanımlayan Aygaz, yürüttüğü projeleri seçerken toplumun görüşlerini önemsemekte ve onların beklentilerini değerlendirmektedir.

Sonuç olarak; Aygaz Ailesi adıyla anılan, ana hatlarıyla Aygaz’ın hissedarları, çalışanları, bayileri ve halk olarak belirlediği paydaşları, Aygaz’ın kurumsal yönetim ilkelerini uygulayarak elde ettikleri finansal sonuçlarının

yanında sosyal sorumluluk projelerindeki performanslarını da son derece önemsemektedir.

Aygaz A.Ş., bir yandan kurumsal yönetim ilkelerine sadık kalarak yürüttüğü faaliyetlerden elde ettiği finansal kazanımlarla şirketin sürdürülebilirliğini, bir yandan da kurumsal sosyal sorumluluk ilkelerini uygulayarak yaptığı sosyal projelerle ülkenin ve toplumun refahını yükseltmek, şirketin itibarını artırmak ve örnek şirket olmak çabasıyla çalışmalarını sürdürmektedir.

Yapılan uygulama sonucunda elde edilen bilgi ve gözlemlerden de görüleceği üzere kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal yönetim arasında hiyerarşik bir ilişki bulunmadığı; ancak birbirini tamamlayan iki kavram olarak kullanılmasının daha doğru bir yaklaşım olacağı saptanmıştır.

Unutmamak gerekir ki, kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal yönetim anlayışında önemli olan sizin ne uyguladığınız değil, karşınızdakinin uyguladığınızı nasıl algıladığıdır.

## KAYNAKLAR

### Kitaplar

- [1] Aktan, C.C. ve İstiklal, YV., (2007). Çok Uluslu Şirketler ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Ed. Coşkun Can Aktan, İGİAD Yayınları, No:4, İstanbul.
- [2] Argüden, Y., (2002). Kurumsal Sosyal Sorumluluk, ARGE Danışmanlık Yayınları, No:3, İstanbul.
- [3] Ayub, M., (2008). Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu. UNDP (BM Türkiye Koordinatörü ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı), Ankara.
- [4] Bayrak, S., (2001). İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk, Beta Yayınları, İstanbul.
- [5] Cockburn, W., (2004). Corporate Social Responsibility and Safety and Health at Work, European Agency for Safety and Health at Work Research, Belgium.
- [6] Eren, E., (2005). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- [7] Ferrell O. C. and John Friedrich (1994), “Business Ethics : Ethical Decision Making and Cases”, Boston : Houghton Mifflin Company.
- [8] Gürbüz, A. ve Erginçan, Y., (2004). Kurumsal Yönetim: Türkiye’deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler, Literatür Yayınları, İstanbul.

- [9] Kağncıoğlu, D., (2007). Endüstri İlişkileri Boyutuyla Sosyal Sorumluluk, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1722, Eskişehir.
- [10] Kaptan, S., (1998). Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri, Tekişik Web Ofset Yayınları, Ankara.
- [11] Karpuzoğlu, E., (2004). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul.
- [12] Kotler, P., ve Lee, N., (2006). Kurumsal Sosyal Sorumluluk, 2. Baskı, Media Cat, İstanbul.
- [13] McColgan, P., (2011). Agency Theory and Corporate Governance: A Review of the Literature From a UK Perspective, Glasgow, United Kingdom.
- [14] Menteş, A., (2009). Kurumsal Yönetişim ve Türkiye Analizi, Derin Yayınları, İstanbul.
- [15] OECD, (2009). Principles of Corporate Governance.
- [16] OECD, The OECD Guidelines for Multinational Enterprises: Review 2000
- [17] Öcal, A.T., (2007). İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu: Ahlaki Bir Değerlendirme, Beta Yayınları, İstanbul.
- [18] Özsoy, Z., (2011). Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kuralları, İmge Yayınları, İstanbul.
- [19] Öztürk, M.C., Torlak, Ö., Tokgöz, N., Ayman, M. ve Özgen, E., (2013). Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 3021, Eskişehir.

- [20] Tatari, B., (2003). Şirketlerin Toplumla İlişkisinde Yükselen Değer: Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İzmir Ticaret Odası Yayını, İzmir.
- [21] TÜSİAD, (2002). Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi, İstanbul.
- [22] Ülgen, H.ve Mirze, S.K., (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul.
- [23] Üstünel, B., (1994). Ekonominin Temelleri, 6.Baskı, İstanbul.
- [24] Yamak, S., (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi, Beta Yayınları, İstanbul.

### **Tezler**

- [25] Abdioğlu, H., (2007). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetimin Rolü ve İMKB-100 Örneği, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, SBE İşletme ABD, Muhasebe Finansman Bilim Dalı, İstanbul.
- [26] Berker, B., (2008). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri Üzerine Kuramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE İletişim Bilimleri ABD, Halkla İlişkiler Bilim Dalı, İstanbul.
- [27] Çelik, E., (2007). Kurumsal Yönetim Modeli Olarak Paydaş Yaklaşımı: Kamu ve Özel Hastane Karşılaştırılması, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE, Eskişehir.



- [28] Evli, S., (2012). Atıkların Geri Kazanımı ile Satışlar ve Müşteri Sayısı Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi SBE İşletme ABD, Çorum.
- [29] Gökkan, Y., (2011). Kurumsal Yönetim ve Uyum Derecelendirme, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, İstanbul.
- [30] İbişoğlu, A., (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Vestel Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, SBE İşletme ABD, Ankara.
- [31] Kahraman, C., (2008). Kurumsal Yönetim Anlayışının Özel Sermayeli Bankaların Yapısı ve İşleyişi Üzerine Etkileri, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, İktisat ABD, İstanbul.
- [32] Karayel, M., (2006). Türkiye’de İşletmelerde Kurumsal Yönetişim Bilincinin Ölçülmesine İlişkin Batı Akdeniz Bölgesi’nde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE İşletme ABD, Isparta.
- [33] Özer, Ö., (2012). Kurumsal Sosyal Sorumluluk; Kızılay’ın Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri: Harçlıgım Okula Harç Olsun Projesi, Bitirme Tezi, Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi, Kocaeli.
- [34] Özkaya, Z., (2006). Örnek Olay İncelemesi. Eğitimde Araştırma Yöntemleri Dersi Ödevi. Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezsiz Yüksek Lisans Programı, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- [35] Sıvacioğlu, C.M., (2008). Kurumsal Yönetim, Sermaye Piyasalarındaki Ölçülebilir Etkileri ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, SBE İşletme ABD, Finansman Bilim Dalı, Ankara.
- [36] Taş, E., (2007). Türkiye’de Kurumsal Yönetim ve Bankalar Üzerine Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversite SBE, İşletme Anabilim Dalı, Kırıkkale.
- [37] Ulu, A.S., (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Bir Alan Çalışması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, SBE İşletme ABD, Kahramanmaraş.
- [38] Üstünay, M.,(2008). İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları Çerçevesinde Yeşil Pazarlama Uygulamaları ve Kimya Sektörüne Yönelik Bir İnceleme, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi SBE, Edirne.
- [39] Üzümcü, C., (2007). Risk Yönetiminin Kurumsal Yönetimdeki Rolü ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, İşletme ABD, İstanbul.

### **Dergiler**

- [40] Demir, H.ve Songür, N., (1999). “Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 3, s: 150-168.
- [41] Doğan, M., (2007). “Şirketlerin Yönetiminde Temsil Sorunu ve Kurumsal Yönetim”, Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, Sayı: 23, s: 127-139.

- [42] Doğu, M., (2008). “Kurumsal Yönetim ve Sosyal Sorumluluk Üzerine”, Kurumsal Yönetim Dergisi, Sayı: 2, s: 34.
- [43] Elbeyi, P., Keleş, Y.,ve Çakır, M., (2009). “Otel İşletmelerinde Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Celal Bayar Üniversitesi, İBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:16, Sayı: 2, s: 19-30.
- [44] Erdoğan, N.ve Çubukçu, S., (2010). “Tutuculuğun Kurumsal Yönetim Anlayışı Üzerindeki Etkileri”, Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, Sayı: 32, s: 53- 65.
- [45] Erol, M., Elagöz, İ. ve Şahbaz, A.,(2010). “Sosyal Sorumluluk Anlayışının İşletmelerde Algılanma Düzeylerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı: 46, s: 58-65.
- [46] Friedman, A.L. and Miles, S. (2002). “Developing Stakeholder Theory”, Journal of Management Studies, Vol: 39, No: 1, p: 1- 21.
- [47] Galbreath, J., (2009). “Building Corporate Social Responsibility into Strategy”. European Business Review, Vol: 21, No: 2, p: 109-127.
- [48] Gençoğlu, Ü.G.ve Erdoğan, C., (2008). “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kapsamında Finansal Olmayan Raporlama”, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı: 39, s: 33-42.
- [49] Gonzalez-Perez, and M. A., (2013). “Corporate Social Responsibility and International Business: A Conceptual Overview”. International Business, Sustainability and Corporate Social Responsibility Advances in Sustainability and Environmental Justice, Vol: 11, p: 1-35.

- [50] Güneş, R. ve Otlu, F. (2003). “Muhasebe Uygulayıcılarının Sosyal Sorumluluk Anlayışı Üzerine Bir Araştırma”, MÖDAV, Muhasebe Bilim ve Dünya Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 2, s: 107-126.
- [51] Halıcı, A., (2001). “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Stratejileri: Çanakkale İlinde Bir Araştırma”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:7, Sayı: 1, s: 11-26.
- [52] İbicioğlu, H., Dalğar, H.ve Kaya, M., (2009). “Kurumsal Yönetişimin İşletmelerin Kredi Notları Üzerine Etkisi: Basel II Perspektifinden Bir Bakış”, Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, Sayı: 29, s: 1-14.
- [53] Karakaya, A.ve Akbulut, H., (2010). “Safranbolu’daki Turizm İşletmelerinde Kurumsal Yönetimin Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 11, s: 17-32
- [54] Luo, Yadong, (2005). “Corporate Governance and Accountability in Multinational Enterprises: Concepts and Agenda”, Journal of International Management, Vol: 11, p: 1-18.
- [55] Özkol, E., Çelik, M. ve Gönen, S. (2005). “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Muhasebenin Sosyal Sorumluluğu”, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı: 27, s: 134-145.
- [56] Öztürk, M.B. ve Kartal, D., (2008). “Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 19, s: 395- 413.
- [57] Poroy-Arsoy, A.,(2008). “Kurumsal Şeffaflık ve Muhasebe Standartları”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF. Dergisi , Cilt: 10, Sayı: 2 s: 17- 35.

- [58] Puffer, S. M. and McCarthy D. J. (2003), "The Emergence of Corporate Governance in Russia", *Journal of World Business Journal of World Business*, Vol: 38, No: 4, p: 284- 298.
- [59] Schleifer, A., and Vishny, R. (1997) "A Survey of Corporate Governance", *The Journal of Finance*, Vol: 52, No: 2, p: 737-783.
- [60] Sönmez, A.ve Toksoy, A., (2011). "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye'deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği", *Maliye Finans Yazıları*, Cilt: 25, Sayı: 92, s: 51- 90.
- [61] Steven L., Wartick and Philp L., Cochran (1985). "The Evolution of The Corporate Social Performance Model", *Academy of Management Review*, Vol: 10, No: 4, p: 758.
- [62] Talamo, Giuseppina, (2011). "Corporate Governance and Capital Flows", *Corporate Governance*, Vol:11, No: 3 p: 228-243.
- [63] Top, S.ve Öner, A., (2008). "İşletme Perspektifinden Sosyal Sorumluluk Teorisinin İncelenmesi", *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 4, Sayı:7, s: 96-108.
- [64] Toraman, C.ve Abdioğlu, H., (2008). "İMKB Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer Alan Şirketlerin Kurumsal Yönetim Uygulamalarında Zayıf ve Güçlü Yanları: Derecelendirme Raporlarının İncelenmesi", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı: 40, s: 96-110.
- [65] Wood, D.J., (1991a). "Social issues in Management: Theory and Reserach in Corporate Social Performance", *Journal of Management*, Vol: 17, p: 383-406.

- [66] Yönet, E., (2008). “Kurumsal Sorumluluk Anlayışında Son Dönemeç: Stratejik Sorumluluk”, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 13, s: 239-265.

### **İnternet**

- [67] A Guide to Corporate Social Responsibility-CSR,  
<http://www6.miami.edu/ethics/pdf-files/csr-guide.pdf>, 10.06.2013.
- [68] Abanoz, M., <http://www.muhasabetr.com/yazarlarimiz/muratabanoz/001/>),  
20.09.2013.
- [69] Akdoğan, F.K., (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının  
Önlenemeyen Yükselişi,  
[http://www.academia.edu/3564359/Kurumsal\\_Sosyal\\_Sorumluluk\\_Kavraminin\\_Onlenemeyen\\_Yukselisi](http://www.academia.edu/3564359/Kurumsal_Sosyal_Sorumluluk_Kavraminin_Onlenemeyen_Yukselisi), 22.11.2013.
- [70] Aktan, C.C., Kurumsal Yönetimin Önemi ve Ortaya Çıkış Nedenleri,  
<http://www.tedariksistemi.com>, 07.07.2013.
- [71] Argüden, Y., “Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Faydaları,  
<http://www.arguden.net/tr/makaleler/kurumsal-sosyal-sorumlulugun-faydalari/>, 19.06.2013.
- [72] Çonkar, K., Elitaş, C., ve Atar, G. İMKB Kurumsal Yönetim  
Endeksindeki (XKURY) Firmaların Finansal Performanslarının Topsis  
Yöntemi ile Ölçümü ve Kurumsal Yönetim Notu ile Analizi,  
<http://journals.istanbul.edu.tr/tr/index.php/iktisatmeczua/article/viewFile/7326/6830>, 22.11.2013.
- [73] Dünya Gazetesi, (2013). <http://www.dunya.com/sirketleri-basariyatiyan-sosyal-sorumluluk-projeleri-172608h.htm>, 22.11.2013.

- [74] Ergün, M., Nitel Araştırma, [www.egitim.aku.edu.tr/nitelarastirma.ppt](http://www.egitim.aku.edu.tr/nitelarastirma.ppt), 26.12.2013.
- [75] Ersöz, Y., (2010), “İşletmelerden Sosyal Sorumluluk Anlayışının Gelişiminde Meslek Kuruluşlarının Rolü, [www.journals.istanbul.edu.tr/tr/index.php/sosyalsiyaset/article/](http://www.journals.istanbul.edu.tr/tr/index.php/sosyalsiyaset/article/), 07.06.2013.
- [76] Farinha, J., (2003). Corporate Governance: A Survey of The Literature, p. 16, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=470801](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=470801), 10.07.2013.
- [77] Gregory, H. J., and Lillien, J. R. (2000) "Corporate Governance and the Role of Board of Directors" <http://www.zuckerman.com/newsroom-publications-360.html> , 20.10.2013.
- [78] Güçdemir, Y., (2012). Bankaların Web Sitelerinin Sosyal Sorumluluk Açısından İncelenmesi, [www.journals.istanbul.edu.tr/tr/index.php/iletisim/article/.../11553](http://www.journals.istanbul.edu.tr/tr/index.php/iletisim/article/.../11553), 19.11.2013.
- [79] Lembet, Z., (2007). Markalar ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk, <http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/MARKALARVEKURUMSALSOSYALSORUMLULUK.pdf>, 18.11.2013.
- [80] Paredes, Troy A., (2003), <http://www.thecorporatescandalreader.com/forms/03j%20paredes.pdf>, 10.07.2013.
- [81] SPK, Kurumsal Yönetim Uygulama Anketi Sonuçları, Kasım 2004. <http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=68&fn=68.pdf> , 13.07.2013.

- [82] Taşlıyan, M.,( 2012) Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Modern İş Dünyasının Vicdani Gereği, Ankara Sanayi Odası Yayın Organı- ASO, s.24.  
<http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyamayishaziran2012.pdf>,  
07.06.2013.
- [83] <http://www.anadolu.edu.tr/sites/default/files/unite17.pdf>, 20.09.2013
- [84] <http://cgft.sabanciuniv.edu/sites/cgft.sabanciuniv.edu/files/215095.pdf>,  
13.07.2013.
- [85] <http://www.canaktan.org>, 22.05.2013.
- [86] <http://www.capital.com.tr/bagimsiz-uye-pesinde-haberler/18866.aspx>,  
10.07.2013.
- [87] <http://www.egitim.milliyet.com.tr>, 04.06.2013.
- [88] <http://www.referenceforbusiness.com/management/Comp-De/Corporate-Social-Responsibility.html>, 20.08.2013.
- [89] <http://www.tdk.gov.tr>, 05.05.2013.
- [90] 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu (2011)  
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/02/20110214-1-1.htm>,  
22.11.2013.
- [91] 6335 sayılı Türk Ticaret Kanunu ile Türk ticaret Kanununun Yürürlüğü ve Uygulama Şekli Hakkında Kanunda değişiklik Yapılmasına Dair Kanun (2012).  
[www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/06/20120630-5.htm](http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/06/20120630-5.htm),  
22.11.2013.



## **Bildiriler**

- [92] Aktaş, R., ve Karğın, S. , (2013). “Muhasebe Eğitimi Yapan Yükseköğretim Kurumlarında Kurumsal Yönetim Derslerinin Durum Analizi”, XXXII. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu, Antalya, s: 62-76.
- [93] Balkır, G., (2006). “STK’lerde Sosyal Performans Değerlendirmesi ve Çağdaş Topluma Katkı: ÇYDD Örneği”, 3. STK Kongresi, Çanakkale, s: 583.
- [94] Esendemirli, E., ve Demirkan, S., (2013). “Kurumsal Yönetim Anlayışının Finansal Raporlamaya Etkileri”, Halka Açık XXXII. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu, Şirketlerin Derecelendirme Raporları Analizi, Antalya, s: 13-28.
- [95] Gürbüz, O., (2005). “Kurumsal Yönetim, Ülkemizdeki Düzeyine İlişkin Değerlendirmeler”. I. Uluslararası Muhasebe Denetimi Sempozyumu ve VII. Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu, Antalya, s: 45-79.
- [96] Kahveci, T.C., ve Taşkın, H., (2007). “Kobi’lerde Kurumsallaşma Stratejileri ve Kurum Sistem Mühendisliği: Bir Uygulama”, 4. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, s: 611- 622.
- [97] Kaya, T.C., ve Ergüden, A.E., (2013). “Muhasebe, Kurumsal Yönetim ve Etik Üçgeninde Etik Kod Uygulamalarının Önemi; İMKB’de İşlem Gören Şirketlerde Etik Kod Uygulaması Üzerine Bir Araştırma”, XXXII. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu, Antalya, s: 45- 61

- [98] Kayacan, M., ( 2006). “Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Ulusal Finansal Raporlama Standartları Açısından Gelişmeler”, 10. Türkiye Muhasebe Standartları Sempozyumu, s: 61- 84.
- [99] Kıyılar, M., ve Belen M., (2005). “Kurumsal Yönetim Kavramı ve İlkeleri: Bir Kurumsal Yönetim Formu Olarak Türkiye’de Holding Yapılanma Biçimlerinin Değerlendirilmesi”, I. Uluslararası Muhasebe Denetimi Sempozyumu ve VII. Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu, Antalya, s: 89- 120.
- [100] Oğuz, S., ve Küçükaslan, A., (2007). “Yönetimsel ve Örgütsel Değer Yönetimi Açısından Kurumsallaşmanın Önemi ve Firmaların Kurumsallaşma Süreçlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Çalışma”, VI. Anadolu İşletmecilik Kongresi, Kırıkkale Üniversitesi İİBF, Kırıkkale, s: 201- 214.
- [101] Özdemir, S., ve Elitaş, C., (2013). “Kurumsal Yönetim İlkelerinden Şeffaflık Kavramının Muhasebe Bilgi Sistemindeki Bilgi Kalitesine ve Muhasebe Eğitimine Etkileri”. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu, Antalya, s: 29- 80.
- [102] Özkul, F.U., (2009). “Kurumsal Yönetimin Muhasebe Alanına Uygulanmasında Karşılaşılan Etik Riskler”, 1.Ulusal Kurumsal Yönetim, Yolsuzluk, Etik ve Sosyal Sorumluluk Konferansı, Edirne, s: 63-73.
- [103] Pamukçu, F., Çetin, A., ve Pamukçu, A., (2009). “Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Muhasebecinin Sosyal Sorumluluğu”, 1.Ulusal Kurumsal Yönetim, Yolsuzluk, Etik ve Sosyal Sorumluluk Konferansı, Edirne, s: 309.

- [104] Pekdemir, R., (2013). “Kurumsal Sürdürülebilirlik, Raporlama ve Denetimde Güncel Gelişmeler ve Yenilikler”, X. Uluslararası Muhasebe Konferansı, İstanbul.
- [105] Sarıkaya, M., ve Oruç, İ., (2009). “Corporate Social Responsibility or Social Responsibility”, 1st International Conference on Governance, Fraud, Ethics & Social Responsibility, Ed. Prof. Kıymet Tunca Caliyurt, Edirnes, s: 17-38.
- [106] Starcher, G., (2003). “Socially Responsible Enterprise Restructuring”, A Joint Working Paper of the International Labour Organization and European Baha’i Business Forum.
- [107] Taşkın, F.D., Durak, M.G. ve Aktaş, M., (2013). “Kurumsal Yönetim Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri: BIST Şirketleri Üzerinde Bir Uygulama”, 17. Finans Sempozyumu, Muğla, s: 1-11.
- [108] Yılmaz, B., Özer, E. ve Yılmaz, Ö.F., (2012). “Muhasebenin Sosyal Sorumluluk Kavramı Açısından Çevre Muhasebesi ve Çevresel Maliyetler”, ISAF, I. International Symposium on Accountancy of Finance, Gaziantep, s: 856-866.

## ÖZGEÇMİŞ

1976 yılında Kütahya’da doğdum. İlkokulu Karşiyaka Atatürk İlkokulu’nda bitirdim. Ortaokulu Karşiyaka Havva Öziş Bakan Lisesi’nde okudum. Liseyi 1990-1993 yılları arasında Bornova Mimar Sinan Endüstri Meslek Lisesi’nde bitirdim. 2007 yılında lisans eğitimimi Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü’nde tamamladıktan sonra, 2012-2013 eğitim öğretim döneminde Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü’nde yüksek lisans eğitimime başladım.

**Şahsenem MERCAN ÖZTAN**

# **EKLER**

**EK-1**

## **GÖRÜŞME FORMU**

**Görüşülen Bölümün Adı:** Aygaz A.Ş. Kurumsal İletişim Müdürlüğü

**Tarih ve Saat:** 09.12.2013 / 14.00 - 15.00

**Görüşmeci:** Kurumsal İletişim Müdürü Devrim ÇUBUKÇU

Kurumsal İletişim Uzmanı Fulya KANBEK

### **GİRİŞ**

Merhaba benim adım Şahsenem MERCAN ÖZTAN. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yüksek lisans yapmaktayım. Yüksek lisans tez çalışması olarak “Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal Yönetim Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” isimli tez çalışmamda sizinle konuşmak istiyorum. Bu görüşmedeki amacım; işletmenizde kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal yönetim arasındaki ilişkinin nasıl olduğunu incelemektir. Bu araştırmada ortaya çıkacak sonuçların bundan sonra yapılacak kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal yönetim sisteminin etkinliğinin artırılmasına katkıda bulunacağını ümit ediyorum. Bu nedenle, işletmenizde uygulanan sosyal sorumluluk, kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal yönetim ile ilgili düşüncelerinizi ve beklentilerinizi öğrenmek istiyorum.

- Görüşme sırasında edinilecek bilgilerin tezin teorik kısmını desteklemek üzere bilimsel amaçlı kullanılacağından emin olabilirsiniz.
- İzin verirseniz görüşmelerimiz sırasında hem not alma tekniğinden hem de ses kayıt cihazından yararlanmak istiyorum.
- Bu görüşmenin yaklaşık 60 dakika süreceğini tahmin ediyorum. İzin verirseniz sorulara başlamak istiyorum.

## **EK-2**

### **KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE KURUMSAL YÖNETİM İLE İLGİLİ AYGAZ A.Ş İLE YAPILAN RÖRORTAJ SORULARI**

1. Aygaz A.Ş.'nin vizyonu nedir?
2. Aygaz A.Ş.'nin misyonu nedir?
3. Hedefleriniz nelerdir?
4. İşletmeler açısından sosyal sorumluluk kavramı ne ifade etmektedir?
5. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı hakkındaki düşünceleriniz nelerdir? İşletmeniz bu kavram hakkında ne düşünmektedir?
6. Kurumsal sosyal sorumluluğun marka imajınıza etkileri nelerdir?
7. Toplumun değer ve amaçlarıyla örtüşen sosyal sorumluluk faaliyetleriniz nelerdir?
8. 1999 yılında kurumsal sosyal sorumluluk üzerine yapılan Milenyum anketinde 25.000 kişiye sorulan soruların cevaplarında marka niteliği (%40), temel iş niteliği (%34), kurumsal vatandaşlık düzeyleri (%56) yüksek çıkmasının sebebi sizce nedir?
9. İşletmeler sosyal sorumluluk konularını belirlerken neleri kısıt olarak alıyor? Neden?
10. Sizce Türkiye'deki en büyük sosyal sorun nedir?
11. KSS stratejilerinden olan "rekabet stratejisini" kapsamında, Aygaz olarak kazancınız ve gücünüz yükseldiğinde rakiplerinizin tepkisi ne yönde olacaktır?
12. Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinize değinir misiniz?
13. Bu projelerinizin işletmenize katkıları neler olmuştur?
14. Kurumsal sosyal sorumluluktaki amacınız ve beklentileriniz nelerdir?
15. Sosyal sorumluluğun önem kazanmasına neden olan temel faktörler nelerdir?
16. Kurumsal sosyal sorumluluğun işletmenize sağladığı avantajlar ve dezavantajlar nelerdir?
17. KSS ilkeleri;
  - Toplumun çıkarlarını kendi çıkarlarını önünde tutmak,

- Kendilerini finansal olarak başkalarına bağımlı hale getirecek bağlantılara girmemeleri,
- Tarafsızlık,
- Hesap verebilirlik,
- Şeffaflık
- Açıklık ve dürüstlük,
- İlkeleri yaşayarak örnek olmak.

Bu ilkeler çerçevesinde nasıl bir tutum izliyorsunuz?

18. Sosyal sorumluluk gereği yapılan harcamalar işletmeye ek bir maliyetten başka bir şey getirmez görüşü hakkında ne düşünüyorsunuz?
19. Optimum karlılıkla beraber, toplumu geliştiren ve çevreye duyarlı bir şirket olmaktansa, maksimum karlılığı mı tercih edersiniz?
20. İşletme, toplumu ilgilendiren sosyal konulara yönelirse temel amacı olan kar sağlamada başarısız olur mu?
21. Sosyal sorumluluk sadece büyük işletmelerin yapabileceği bir görev midir?
22. Sosyal sorumluluk gereği yapılan harcamalar uzun vadede işletmeye olumlu geri bildirimler sağlar mı?
23. Toplumu geliştirmek işletmelerin mi yoksa devletin görevi midir? Neden?
24. Toplumu geliştirmek ve çevreye duyarlı olmak işletmeye daha kalıcı bir başarı sağlar mı?
25. Sizce başarılı bir yönetici, şirketin karını kısa sürede maksimize eden midir ya da toplum sorunlarına duyarlı olan yönetici mi şirkete daha kalıcı başarılar getirir?
26. Sosyal konulara duyarlı bir şirketin imajından, finansal açıdan güçlü fakat sosyal konulara duyarsız bir şirketin imajı nasıl ayrılır?
27. Toplum, işletmelerin toplumsal sorunlara karşı duyarlılıklarını, giderek daha hassasiyetle takip etmektedir. Bu durum işletme için nasıl bir durum yaratır?
28. Aygaz kendini “sosyal sorumluluk gönüllüsü” olarak kabul etmektedir? Neden?



29. Kurumsal sosyal sorumluluk alanında “mükemmellik” ödülünü almanız size ne gibi sorumluluklar yüklemiştir? ( 2003 yılı IPRA Golden World Awards)
30. Kurumsal yönetim kavramı size ne ifade etmektedir?
31. Kurumsal yönetim ülkeden ülkeye farklılıklar gösterir mi? Bu farklılıkların nedenleri nelerdir?
32. Kurumsal yönetimin amacı nedir?
33. Kurumsal yönetim uygulamasının şirketlere sağlayacağı avantajlar nelerdir?
34. Kurumsal yönetimin ülkeye ve topluma sağlayacağı avantajlar neler olabilir?
35. Kurumsal yönetim ile ilgili bazı temel bilgileri 5N – 1K analizine göre nasıl açıklarsınız?
  - NE? Kurumsal yönetim nedir?
  - NİÇİN? Kurumsal yönetim niçin uygulanır?
  - NASIL? Kurumsal yönetim nasıl uygulanmalıdır?
  - NE ZAMAN? Kurumsal yönetim ne zaman uygulanmalıdır?
  - NEREYE? Kurumsal yönetim nereye gitmeyi hedeflemektedir?
  - KİM? Kurumsal yönetimi kim uygulayacaktır?
36. Kurumsal yönetim ilkeleri aşağıdaki gibidir
  - Şeffaflık
  - Hesap verebilirlik
  - Sorumluluk
  - Eşitlik

Bu ilkeleri işletmenizde ne şekilde uyguluyorsunuz?
37. Şeffaflığın şirket performansına etkileri nasıldır?
38. Kurumsal yönetim ilkelerinden olan şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu yolsuzlukların azaltılmasında nasıl etkili olur?
39. Şeffaflık, *kamunun bilme hakkı* ile *şirketin saklama hakkının* kesişme noktasında yer alır, kurumsal yönetim ilkelerinden olan şeffaflık ilkesinde geçen “kamunun bilme hakkı” ve “şirketin saklama” hakkı size ne ifade ediyor?
40. Şeffaflık ilkesinin istenilen düzeyde olmaması şirket skandalları ve finansal krizlerin ortaya çıkmasına neden midir?

41. Şirketinizi denetleyen bağımsız denetim kuruluşları belirli aralıklarla rotasyona tabi tutuluyor mu?
42. Şirketlerin kamuoyuna verecekleri bilgilerin içeriğinde hangi unsurlar yer almalıdır?
43. Şeffaflık ilkesi istenilen düzeyde gerçekleştiriliyor mu?
44. Şeffaflık ilkesindeki amaç nedir?
45. Şirket hakkında doğru, anlaşılır, yeterli, karşılaştırılabilir bilgilerin zamanlı bir şekilde hissedarlar arasında ayırım yapmadan açıklanması kurumsal yönetimin gereğidir. Bu konuda “yatırımcı ilişkileri” ve “basın ilişkileri” birimleri oluşturulmalıdır. Siz bununla ilgili nasıl bir çalışma izliyorsunuz?
46. Şirket yönetimi tüm faaliyetlerinde, pay ve menfaat sahiplerine eşit davranmak ve olası çıkar çatışmalarının önüne geçmek için nasıl bir yol izlemelidir? Adillik/ eşitlik ilkesinden kasıt nedir?
47. Hesap verebilirlik ilkesini işletmenizde ne şekilde hayata geçiriyorsunuz?
48. Başta hissedarlar olmak üzere tüm çıkar sahiplerini şirket yönetimin aldığı kararları ve yapılan faaliyetleri sorgulama hakkını nasıl değerlendiriyorsunuz?
49. Yönetim Kurulu'nun en önemli sorumluluğu nedir?
50. Hesap verebilirlik ve sorumluluk birbirini tamamlayan iki ilkedir. Bunun nedenini açıklayabilir misiniz?
51. Pay sahiplerinin genel kurulda şirketin sermaye ve yönetim yapısı ile kararlara katılma hakları var mıdır?
52. İşletmenin faaliyet sonuçları ve politikaları ile hisse senetlerine etki etme ihtimali bulunan gelişmeler kamuya açıklanıyor mu?
53. Şirketin geleceği ile ilgili tahminler ve dayandığı gerekçeler istatistiki veriler ile birlikte kamuya açıklanıyor mu?
54. Paydaşlar (çalışanlar, alacaklılar, müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, devlet) haklarının korunmasıyla ilgili şirket politikaları ve prosedürleri hakkında yeterli şekilde bilgilendiriliyorlar mı?
55. Paydaşların şirket yönetimine katılımını destekleyici mekanizmalar uygulanıyor mu?

56. Çalışanlar katılımcı bir yönetim anlayışının yansıması olarak ilgili konularda (ücret, kariyer, eğitim v.s.) bilgilendiriliyorlar mı?
57. İş tanımları, performans ve ödüllendirme kriterlerin belirlenerek iş görenlere duyuruluyor mu?
58. Yönetim Kurulu hissedarların denetimine açık mıdır?
59. Yönetim Kurulu üyelerinin şirketle ilgili her türlü bilgiye ulaşmaları mümkün müdür?
60. Yönetim Kurulu yapınız nasıldır ve ne kadar zamanda toplanmaktadır?