

**MEŞRUIYET ARACI OLARAK KURUMSAL
SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARI:
KOZA MADEN İŞLETMESİ ÖRNEĞİ**

BAYRAM İLTER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İşletme Anabilim Dalı
Yrd. Doç. Dr. Tarhan OKAN
2015**

(Her Hakkı Saklıdır)

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

**MEŞRUIYET ARACI OLARAK KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK
UYGULAMALARI: KOZA MADEN İŞLETMESİ ÖRNEĞİ**

(Organizational Legitimacy Corporate Social Responsibility as a Tool for Application:
Koza Mineral Example)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bayram İLTER

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Tarhan OKAN

**GÜMÜŞHANE
Şubat, 2015**

TEZ KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Yrd. Doç. Dr. Tarhan OKAN danışmanlığında, Bayram İLTER tarafından hazırlanan “Meşruiyet Aracı Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları: Koza Maden Örneği” başlıklı çalışma, / / tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafındanAnabilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi (Başkan):

Yrd. Doç. Dr. Nihat YILMAZ

Jüri Üyesi (Danışman):

Yrd. Doç. Dr. Tarhan OKAN

Jüri Üyesi:

Yrd. Doç. Dr. Ahmet Mutlu AKYÜZ

İmza:

.....

İmza:

.....

İmza:

.....

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.. / .. /

Doç. Dr. Mevlüt ERTEN

Enstitü Müdürü

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans/Doktora Tezi olarak sunduğum “Meşruiyet Aracı Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları: Koza Maden Örneği” başlıklı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla doğrularım.

Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

<input type="checkbox"/>	Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
<input type="checkbox"/>	Tezim sadece Gümüşhane Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
<input type="checkbox"/>	Tezimin yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

.... / /

İmza

Öğrenci Adı Soyadı: Bayram İLTER

ÖNSÖZ

Örgütsel disiplinde yer alan kurumsal teori, bu çalışma kapsamında kavramsal ve uygulama boyutuyla incelenmiştir. Çalışma, kurumsal sosyal sorumluluk kavramının örgütler tarafından uygulanma nedenlerini mevcut yazının tam olarak açıklayamaması üzerine teoride yer alan bu boşluk, örgüt yazınında önemli yeri olan kurumsal kuramın örgütsel mekanizmalarından yararlanarak açıklanmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmanın ortaya konulmasında birçok kişinin katkısı olmuştur. Başta, sürekli destek ve katkısını esirgemeyen ve değerli fikirleriyle bu çalışmaya yön veren danışman hocam; Sayın Yrd. Doç. Dr. Tarhan OKAN'a, yardımları ile tezime farklı bakış açıları getiren, Sayın Yrd. Doç. Dr. Abdullah UZUN'a, Yrd. Doç. Dr. Nihat YILMAZ'a ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Ahmet Mutlu AKYÜZ'e teşekkürlerimi sunarım.

Meslek hayatına başladığım ilk günlerde yol gösterici tavırlarıyla sürekli beni destekleyen başta Sayın Doç. Dr. Ferkan SİPAHİ olmak üzere Gümüşhane Üniversitesi Jeoloji Mühendisliği ve Harita Mühendisliği Bölümü öğretim elemanlarına gösterdikleri ilgi için teşekkürü öncelikle görev bilirim.

Ayrıca araştırma ve yazım aşamasındaki sıkıntılı günlerimde hoşgörülerini ve sabırları ile yanımda olan değerli aileme, adlarını burada saymadığım tüm arkadaşlarıma, dostlarıma ve yapıtlarıyla bu araştırmaya bilgi katmış bibliyografya bölümünde saydığım tüm yazarlara çalışmalarını için ayrıca minnettarım.

Gümüşhane – 2015

Bayram İLTER

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
TEZ KABUL VE ONAY TUTANAĞI.....	II
TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI	III
ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER	V
ÖZET.....	VIII
ABSTRACT	IX
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
GİRİŞ	XII

BİRİNCİ BÖLÜM

1. SOSYAL SORUMLULUK.....	1
1.1. Sosyal Sorumluluk Kavramının Tanımı ve Kapsamı	2
1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Boyutları .	16
1.3. Yönetim Teorileri Açısından Kurumsal Sosyal Sorumluluk	37
1.3.1. Kurumsal Sosyal Sorumlulukla İlgili Yönetim Teorileri.....	38

İKİNCİ BÖLÜM

2. KURUMSAL KURAM.....	44
2.1. Kurumsal Kuramın Tarihsel Gelişimi	44
2.2. Örgüt Kuramlarında ve Örgütsel Analizde Kurumsal Kuram	48
2.3. Kurumsal Kuramın Temel Unsurları.....	52
2.3.1. Örgütlerin İlişkili Olduğu Çevreler	52
2.3.1.1. Teknik Çevre	54
2.3.1.2. Kurumsal Çevre	55
2.3.1.3. Teknik ve Kurumsal Çevre İlişkisi.....	58
2.4. Kurumsal Baskılar ve Örgütsel Eşbiçimcilik (İzomorfizm).....	61
2.4.1. Kültürel-Bilişsel Mekanizmalar	63

2.4.2. Normatif Mekanizmalar.....	65
2.4.3. Düzenleyici Mekanizmalar.....	66
2.5. Kurumsal Baskılara Verilen Örgütsel Yanıtlar	67
2.5.1.Boyun Eğme.....	68
2.5.2.Uzlaşma.....	68
2.5.3.Kaçınma	69
2.5.4.Karşı Koyma	69
2.5.5.Manipüle Etme.....	69
2.6. Örgütsel Meşruiyet.....	71
2.6.1. Örgütsel Meşruiyet Kuramlarına Stratejik ve Kurumsalcı Yaklaşım ...	76
2.6.2. Örgütsel Meşruiyet Türleri.....	78
2.6.2.1. Pragmatik Meşruiyet	80
2.6.2.2. Normatif Meşruiyet.....	81
2.6.2.3. Bilişsel Meşruiyet	82
2.6.3. Örgütsel Meşruiyet Yönetim Süreci.....	83
2.6.3.1. Meşruiyetin Kazanılması Aşaması	83
2.6.3.2. Meşruiyetin Sürdürülmesi Aşaması	84
2.6.3.3. Meşruiyeti Savunma ve Onarma Aşaması.....	85

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL MEŞRUIYET ARAYIŞINDA KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARI: KOZA MADENCİLİK ÖRNEĞİ ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Kurumsal Kuram, Sosyal Sorumluluk ve Madencilik Sektörü	88
3.2. Araştırma Yöntemi.....	99
3.2.1. Araştırma Metodolojisi	99
3.2.2. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları	100
3.2.3. Araştırmanın Yazına Katkısı ve Önemi	101
3.2.4. Araştırma Evreni ve Örneklem Seçimi.....	102
3.2.5. Veri Toplama Araç ve Yöntemi.....	105
3.2.6. Verilerin Analizi.....	110
3.2.7. Araştırmanın Maliyeti.....	114

3.2.8. Araştırmanın Zaman Planı	114
3.2.9. Araştırmanın Kısıtları.....	115
3.2.10. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliliği.....	115
3.3. Koza Altın İşlemeleri Anonim Şirketi'nin Faaliyet Bilgileri.....	116
3.3.1. Devam Etmekte ve Sonlanmış Olan Önemli Davalar	118
3.4. Analiz ve Bulgular	122
3.4.1. Hipotezler Kapsamında Söylemsel İfadelerin Değerlendirilmesi.....	140
3.5. Sonuç, Değerlendirme ve Öneriler.....	145
KAYNAKÇA	152
EKLER.....	171
ÖZGEÇMİŞ.....	174

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MEŞRUIYET ARACI OLARAK KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK
UYGULAMALARI: KOZA MADEN İŞLETMESİ ÖRNEĞİ

Bayram İLTER

2014, XV+174 sayfa

Günümüzde teknolojinin ve bilginin hızlı bir değişim geçirmesi ile birlikte örgütsel alanda da bir takım gelişmeler yaşanmıştır. Bu gelişmelerden biri, örgütün dışında gelişen ancak örgütsel eylemlerden bağımsız düşünülemeyen kurumsal sosyal sorumluluk kavramıdır.

Başlangıçta “itibar kazanma” ve “pazarlama stratejisi” olarak doğan kurumsal sosyal sorumluluk kavramı bugün yazınsal hayatta geçirdiği dönüşümler sonrasında işletmeler ve toplum açısından farklı bir noktaya evrilmiştir. Ancak bu evrilmeye rağmen kurumsal sosyal sorumluluk yazınına oluşturan çalışmaların önemli bir kısmında kavramın sahip olduğu bu önemin nedenini açıklayıcı çalışmaların yetersiz düzeyde kaldığı gözlenmiştir. İlgili yazında belirtildiği üzere bu eksikliğin nedeni, yapılan değişik çalışmalarda kurumsal çevrenin araştırmacılar tarafından yetersiz düzeyde incelemeye konu olması ve şimdiye kadar yapılan araştırmaların ağırlıklı olarak, finansal performansla ilişkili sorumluluk uygulamalarının yeri üzerine yapılmasıyla ilişkilendirilmiştir.

Çalışmamız, bu anlamda sosyal sorumluluk uygulamalarını, kurumsal mekanizmalar perspektifinden değerlendirmeye çalışması bakımından, söz konusu uygulamaları işletmenin finansal performanslarını artırmada kullanılan bir araç olma boyutundan çok daha öteye taşıyarak, kuramı açıklayıcı önceki çalışmalarda yetersiz düzeyde kalan toplum temelli doğasını açıklamada kuramsal boşluğun doldurulmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Sözcükler: Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal Kuram, Örgütsel Meşruiyet, Madencilik

ABSTRACT

MASTER'S THESIS

ORGANIZATIONAL LEGITIMACY CORPORATE SOCIAL
RESPONSIBILITY AS A TOOL FOR APPLICATION: KOZA MINERAL
EXAMPLE

Bayram İLTER

2014, XV+172 page

Today, with the advent of technology and knowledge undergo a change, there have been a number of developments in the organizational field. One of these developments, emerging out of the organization, but the concept of corporate social responsibility can not be considered independent of the organizational action.

Initially "Reputation win" and "marketing strategy" as the nature of the concept of corporate social responsibility today has evolved to a different point in terms of business and society in the literary life after its transformations. However, with the concept that a significant portion of the work constitutes the text of corporate social responsibility has been observed that the importance of why the descriptive study of the remains inadequate. The reason for this lack of institutional environment by researchers in studies of predominantly be subject to examination and so far insufficient research, are from applications built on the location of the financial performance related responsibilities.

Our work, in this sense of social responsibility practices, institutional mechanisms to the operation of the evaluation from the perspective of a car that size used to improve the financial performance of the company mentioned applications by moving far beyond, the theory of explanatory theoretical gap in the description of the nature-based insufficient remaining population in previous studies would help filling are considered.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Institutional Theory, Organizational Legitimacy, Mining

TABLOLAR LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Tablo Adı</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.	Sosyal Sorumluluk Tanımlamalarında Bahsedilen Boyutlarının Frekans Oranları	9
Tablo 2.	Sosyal Sorumluluk Tanımlarında Bahsedilen Boyutlar ve Boyutların Bahsedilme Sıklığı	10
Tablo 3.	Sosyal Sorumluluk Kavramına İlişkin Teoriler ve Yaklaşımlar	40
Tablo 4.	Örgüt Kuramlarının Karşılaştırılması	49
Tablo 5.	Teknik ve Kurumsal Çevre İlişkisi	59
Tablo 6.	Örgütlerin Çevre Baskısına Karşı Verdiği Yanıtlar	70
Tablo 7.	Organizasyonel Meşruiyet Türleri	80
Tablo 8.	Meşruiyet Yaklaşımlarında Stratejik Farklılıklar	83
Tablo 9.	Koza Altın İşletmeleri A.Ş.'nin İşletme ve Geliştirme Sahaları.....	104
Tablo 10.	Araştırma Kapsamında Gerçekleştirilen Görüşmelere İlişkin Bilgiler	109
Tablo 11.	Araştırma Kapsamında Gerçekleştirilen Belge İncelemesine İlişkin Bilgiler	110
Tablo 12.	Araştırmada Kullanılacak Anahtar Temalar	112
Tablo 13.	Organizasyonel Meşruiyet Türleri (Suchman 1995).....	113
Tablo 14.	Şirkete Karşı Açılan Davalar ve Sonuçları	119
Tablo 15.	Sosyal Sorumluluk Söylemleri.....	124
Tablo 16.	Sosyal Sorumluluk Söylemleri İçerisinde Bulunan Sosyal Sorumluluk Temalarını Oransal Dağılımı.....	130
Tablo 17.	Söylemsel İfadelerin Temalar ve Meşruiyet Türleri Bazında Değerlendirilmesi	131
Tablo 18.	Örgütsel Meşruiyet Türlerine Ait Kodlama Cetveli.....	132
Tablo 19.	Bölgeler Bazında Kurumsal Mekanizmaların Değerlendirilmesi	148

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil No</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.	Toplumsal Beklentiler Açısından Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	14
Şekil 2.	Sosyal Sorumluluk Boyutları.....	25
Şekil 3.	Sosyal Sorumluluk Kavramının Tarihsel Gelişim Aşamaları	30
Şekil 4.	Örgütsel Hayatta Kalma Süreci	51

GİRİŞ

İşletmelerin, sosyal yaşamın bir gereği olarak kurulmaları ve varlıklarını bu sosyal çevrede sürdürmeleri; içinde yaşadıkları toplumun kendilerine bir takım sorumluluklar yüklemesine neden olmaktadır. Toplum ve işletme arasında yer alan sistem ve alt sistem ilişkisi bu beklentilerin oluşmasına neden olmakla beraber kendi doğası gereği karşılıklı ve çift yönlü bir bağımlılığı da beraberinde getirmektedir. Söz konusu bu bağımlılık ise, işletmelerin kurulma nedenlerine ilişkin kendi amaçlarını gerçekleştirirken topluma karşı olan sorumluluklarını da yerine getirmesini zorunlu kılmaktadır.

Toplum ve işletmelerin iç içe geçmiş olmasına vurgu yapan sosyal sorumluluk kavramı ise, bugün geldiği noktada toplumsal paydaşların işletmelerin nasıl davranması ve ne tür çıktılar üretmesi gerektiğine yönelik beklentilerinin neler olduğu temeline dayanmaktadır.

KSS kavramı, bu anlamda yeni bir terim olmasına rağmen toplumun ihtiyaçlarına göre sürekli değişim halinde olan dinamik, sorgulanan ve kurumsal çevre ile bağımlı bir yapısının bulunması, son yirmi yılda kavramının işletme uygulamaları üzerindeki öneminin yayılmasına ve sosyal sorumluluk alanında oldukça geniş ve hızla gelişen bir yazın oluşmasına neden olmuştur.

Günümüzde sosyal sorumluluk kavramının gerekliliği ve önemi konusunda gerek kavramın bilimsel alanda tartışıldığı akademik çevrede, gerekse işletme ve toplumun farklı katmanları arasında varılan fikir birliğine rağmen kavramın ele alınış ve uygulanış yöntemleri arasında belirsizlikler ya da çelişkiler söz konusudur. Bu belirsizlik ve çelişkiler kavramın çok boyutlu doğasını ve toplumun her kesimine ait olma niteliğini teoride ve uygulamada bu anlamda göz ardı etmektedir. Özellikle KSS konusunda yapılan mevcut çalışmaların odak noktasında, toplumdan ziyade işletmeyi ele alan bir bakış açısının yerleşmesi, bağımsız bir değişken olarak sorumluluk uygulamalarının finansal performans üzerinde yarattığı etki ve etkinin düzeyinin ölçülmesi üzerine yoğunlaşılmasına neden olmaktadır.

Ancak yazında yer alan ve Margolis ve Walsh (2003)'in çalışmasıyla da doğrulanan bulgular, sosyal sorumluluk uygulamalarının temel nedenlerinin anlaşılmasında ve açıklamasında, ekonomik faktörlerin yetersiz kaldığını açıkça göstermektedir. Sosyal sorumluluk uygulamalarının bu anlamda toplumsal temele dayanacak şekilde açıklanması için ise, çalışmalarda işletmenin çıkarına yönelik sonuçlara odaklanmaktan ziyade sosyal sorumluluk uygulamalarının oluşumunda ve şekillenmesinde etkili olan kurumsal mekanizmaların üzerinde durulması gerekmektedir.

Sosyal sorumluluk uygulamalarını etkileyen kurumsal mekanizmaların dikkate alınması; söz konusu uygulamaları, işletmelerin finansal performanslarını artırmada kullanılan bir araç olma boyutundan çok daha öteye taşımakta ve sosyal sorumluluk uygulamalarının derinlemesine anlaşılmasını, analiz edilmesini ve tüm değişkenlerin hesaba katılarak toplumsal temele dayanacak şekilde yorumlanmasını sağlayacaktır. Bu noktada, kurumsal kuramın temel mekanizmalarının (*Meşruiyet ve İzomorfizm*), sosyal sorumluluk uygulamalarının derinlemesine anlaşılıp analiz edilmesi konusunda yazına önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kurumsal kuram, örgütlerin teknik ve kurumsal çevre olmak üzere iki çevresinin olduğunu, teknik çevre örgütlerin verimli çalışmak için uymaları gereken prosedürleri, kurumsal çevre ise; örgütlerin yapı ve süreçlerini, kurumsallaşmış kural ve beklentilerle uyumlu hale getirdiklerinde, kabul görme veya meşruiyet kazanma ile ödüllendirildikleri çevreyi ifade etmektedir.

Örgütlerin yapı ve süreçleri ise; teknik çevrenin aksine içinde buldukları kurumsal çevreye uyumları sonucu biçimlenmektedir. Kurumsal kuram, örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmesinin bu süreçte sadece çevreye uyum sergilemesine bağlı olmadığı bunun yanında kurumsal çevre içinde ne derecede kabul gördüğüne de bağlı olduğu yönündeki temel savı gereğince, bir süreç olarak yürütülen KSS uygulamalarının gerçekleştirilmesinde ve şekillendirilmesinde kurumsal çevrenin önemli bir payı olduğu söylenebilir.

KSS uygulamalarının kurumsal kuram perspektifinden ele alınıp değerlendirilmesi durumunda ise, işletmelerin kurumsal çevresinden gelen Kültürel-

Bilişsel, Normatif ve Düzenleyici baskı ve taleplere bir cevap olarak sorumluluk uygulamaları gerçekleştirdiği ve şekillendirdiği, bu sayede ise içinde bulunduğu kurumsal çevrede varlıklarını meşru kıldıkları söylenebilir.

Literatürde, KSS uygulamalarını kurumsal kuram perspektifinden ele alan ve değerlendiren az sayıdaki çalışmalardan en önemlisi Campbell (2007)'nin çalışmasıdır. Ancak bu çalışmada kurama ilişkin yer alan önermeler uygulamaya dönük olmaktan ziyade konuya kurumsal kuram, kurumsal sosyal sorumluluk ve karşılaştırmalı politik ekonomi yazını çerçevesinde teorik olarak açıklama getirmektedir.

Madencilik sektörü bilindiği gibi tamamen çevreden beslenen bir sektördür. Özellikle bunlar içerisinde yer alan altın madenleri gerek cevherin bulunması gerekse işletilmesi bakımından yıllar süren uzun araştırmalara ve yapılan analizlere mal olan çok zahmetli bir süreç sonrasında işletilebilmektedir. Ancak her madende olduğu gibi altın madenciliğinde de işletilmeye değer görülen madenlerin, buldukları yerde çıkartılıp işletilmesi gerekliliği tesisin kurulduğu bölgede veya civar bölgelerde akıllara ilk olarak sosyal ve çevresel etki kaynaklı yaşanabilecek olumsuz düşünceleri getirmektedir. Bu sebeple adı geçen maden şirketi yerel düzeyde oluşan sosyal ve çevresel maliyetleri gidermek için kurumsal sosyal sorumluluk programlarını bu süreçte sosyal tazminat mekanizması gibi işletmesi, bölgede faaliyette bulunan yerel halk ile iyi toplum ilişkilerine dayanan güven ortamının ve daha iyi ilişkilerin kurulması içindir. Ancak bu sayede maden şirketi materyal anlamda paydaşlarıyla olan güç bağımlı ilişkilerini yönetebilecektir.

Bu süreçte güven ortamının kurulamaması da, şirket açısından proje gecikmelerinden tutunda madenin kapatılmasına, çeşitli davaların açılmasına ve bu süreçte değerinin azalmasına kadar devam edebilecek bir takım ekonomik riskleri de beraberinde getirecektir.

İşletmenin yerel halkla iyi ilişkiler kurması ve bölge ve yöreyi kalkındırmaya dönük istihdam politikası izlemesinin görünür yansıması sosyal sorumluluk olarak gerçekleşse de ana amaç işletme faaliyetlerini bölgede güvence altına almak ve paydaşlar tarafından faaliyetlere ilişkin sosyal lisans (meşruiyet) elde etmeye dönük amaçlar olarak sıralayabiliriz. Ancak bu amacın sadece kurumsal sosyal sorumluluk

kavramı adı altında açıklanması yetersiz düzeyde kalmaktadır. Zira bilindiği gibi kurumsal çevre örgüt davranışları üzerinde asıl belirleyici etmendir. Dolayısıyla bu sürece kurumsal çevrenin dâhil edilmesi sonrasında yapılan eylemlerin nedenleri açıklanabilecektir.

Bu noktada araştırmamız amacı, örnek işletmenin (Koza Altın İşletmeleri A.Ş.) sosyal sorumluluk davranışına uygun davranma nedenini finansal kaygıların ötesindeki diğer değişkenleri de hesaba katarak açıklamaya çalışmaktır. Bu değişkenler arasında saydığımız örgütsel alan ve kurumsal mekanizmaların örgütsel eylemler üzerinde önemli ölçüde etkili olduğu varsayılmaktadır. Bu nedenle işletmelerin, kurumsal çevreden kaynaklanan bir takım baskı ve taleplere cevap olarak sosyal sorumluluk uygulamalarını gerçekleştirmekte ve böylelikle de içinde buldukları kurumsal çevrede varlıklarını meşru kılmayı ve yaşamlarını devam ettirmeyi hedeflemekte oldukları öne sürülebilir.

Bu anlamda araştırmamız KSS uygulamalarına kurumsal teori ekseninde yaklaşması, altın madenciliği alanında ve uygulamaya dönük olması bakımından benzer çalışmalardan ayrılmakta ve uygulamada yazına önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmamız bu kapsamda, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde sosyal sorumluluk kavramının tanımı ve günümüz işletmelerinin KSS uygulamalarının hangi noktada olduğu açıklanmakta, ikinci bölümde ise, örgütlerin çevreyle olan ilişkilerini ve kurumsal çevre içerisindeki davranışlarını açıklayan kurumsal kuram ve mekanizmaları açıklanmaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümünde Türkiye'nin önde gelen maden şirketlerinden biri ile yapılan görüşmelerin değerlendirildiği nitel bir araştırmanın bulgularına yer verilmiştir. Bu bölümde önce, araştırmaya konu olan şirketin faaliyet gösterdiği değişik işletme sahalarına ilişkin sosyal sorumluluk faaliyetleri ile ilgili söylemleri yapılan mülakat, görüşmeler ve arşiv taraması yardımıyla ortaya konulmuştur. Daha sonra ise, bu söylemlerin kurumsal çevrenin hangi boyutları etrafında yoğunlaştığı ve hangi kurumsal baskı mekanizmalarına yanıt niteliği taşıdığı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. SOSYAL SORUMLULUK

“İtibar kazanma” ve “pazarlama stratejisi” olarak doğan kurumsal sosyal sorumluluk kavramının bugün işletmeler ve toplum açısından taşıdığı önemin aksine kavramın destek aldığı yazınsal arka alanın tarihi çok da eski sayılmaz. Çevre felaketlerinin artmaya başladığı, kapitalizmin yıkıcı etkisinin krizlerle ve doğal felaketlerle daha fazla hissedildiği 1970’li yıllarda, iktisadi aktörler ekonomide ve sosyal hayatta yaşanan yıkıcı durumların toplumsal alanda daha az hissedilmesi için dışsal güçlerin (hükümetler, mahkeme kararları, kamuoyu baskısı, doğal felaketlerin yarattığı endişe vb.) de zorlamalarıyla sorumluluk üstlenmek durumunda kalmışlardır¹. Ancak zamansal süreçte dünya ekonomisinde ve teknolojiye yaşanan gelişme ve ilerlemeler neticesinde iktisadi aktörlere baskı yapan değişik kurumsal aktörlerinde bu sürece eklenmesi kavramın terminolojisinde bir kaymaya neden olmuştur. Terminolojide yaşanan bu kayma sonucu bu gün kurumsal sosyal sorumluluk kavramı yazınsal noktada farklı bir yere taşınmıştır.

Bu sebeple sosyal sorumluluk kavramına ilişkin yazınsal çerçevenin sunulduğu bu bölümde, sosyal sorumluluk kavramının tanımı, tarihsel süreç içerisindeki gelişimi, boyutları, sosyal sorumluluk kavramını açıklamaya yönelik temel yaklaşım ve kuramların ele alınması terminolojide görülen kaymayı açıklayıcı niteliktedir. İlerleyen bölümlerde ise; ele alınacak olan kurumsal örgüt teorisi ve onun eşbiçimcilik mekanizmaları sayesinde sosyal sorumluluk uygulamalarının hangi kurumsal mekanizmalardan kaynakladığı açıklanmaya çalışılacaktır.

¹ Tezcan Durna, “Neoliberalizmin Bir Hegemonya Aracı Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) ve Çokuluslu Şirketlerin Hayattan Eksilttikleri”, **Halkla İlişkiler ve Reklamın Anatomisi: Eleştirel Bir Kavrayış** içinde, Der. Sema Yıldırım Becerikli, Ankara: Ütopya Yayınevi, s. 76-102, s. 76, 2011.

1.1.Sosyal Sorumluluk Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Sosyal Sorumluluk kavramının ilk ortaya atıldığı dönemden bu güne gelinceye kadar kavramın zaman ve mekân boyutlarında farklı örüntüler sergilemesi kavramın yazınsal terminolojisinin önemli dönüşümler geçirmesine sebep olmuştur². Kavram gelişim sürecini hala daha tamamlayamamış olup dinamik yapı ve çevrede gelişimini yapılan çalışmalarla sürdürmeye çalışmaktadır³.

Toplum ve işletmelerin iç içe geçmiş olmasına vurgu yapan sosyal sorumluluk kavramı bugün geldiği noktada, toplumsal paydaşların işletmelerin nasıl davranması ve ne tür çıktılar üretmesi gerektiğine yönelik beklentilerinin neler olduğu temeline dayanmaktadır⁴. Bu beklentilerin ortaya çıkmasında, işletmelerin sosyal yaşamın bir gereği olarak kurulmaları ve varlıklarını sosyal çevrede sürdürmeleri önemli bir etkidir⁵. Bu beklentilerin yanında ayrıca 1950’li yıllardan itibaren terminolojiye giren sistem yaklaşımının sosyal bilimlerde kullanılmaya başlanmasıyla beraber işletmelerin bir takım alt sistemlerden oluşan açık, sosyo-teknik bir sistem olarak görülmeleri kavramın gelişimi açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

İşletme bakış açısıyla değerlendirildiğinde sistem, işletme için önemli olan bilgi, enerji ve malzeme gibi değişik hayati öneme sahip mamul veya yarı mamul kaynakların temin edildiği bir yerdir. Ancak bunun dışında sistem sadece örgüte kaynak temin etmenin yanında temin edilen kaynaklardan bazılarının yapılarında örgütsel mekanizmalar aracılığıyla dönüşüme uğratarak çevrenin ihtiyacı olan çıktıları sağlamaktadır. Bu süreç esnasında ise sistem; değişik kişi ve gruplarla ilişkilere girerek dinamik, devingen ve etkileşimli bir ortam özelliği kazanmaktadır⁶. Bu ortamda yer alan değişik unsurlar tarafından gelen talep ve beklentilerin dinamik ve devingen olması işletme davranışlarını bir ölçüde şekillendirmek zorunda bırakmaktadır.

² Sibel Yamak, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi”, 1.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2007, s. 9.

³ Sibel Yamak, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Yerel Farklılıklar, Küresel Aynılıklar”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2009, 9(2):95-101, s. 95.

⁴ Yamak, “... Kavramının Gelişimi”, s. 9.

⁵ M. Şerif Şimşek, Tahir Akgemici ve Adnan Çelik, “Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış”, 3. Baskı, Ankara: Gazi Yayınevi, 2003, s. 378.

⁶ Umut Koç, “Durumsallık Yaklaşımı”, **Örgüt Kuramı** içinde, Derleyenler: Deniz Taşcı ve Erkan Erdemir, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 2949, 2013, s. 32.

İşletmenin bu bağlamda girdilerinden (değerlerinden) birçoğunu daha geniş olan soysa-kültürel çevreden alması⁷ işletme ve toplum arasında karşılıklı ve çift yönlü bir bağımlılığı da beraberinde getirmektedir. İşletmeler de bu bağımlılık ilişkisinden dolayı aynı bireyler gibi yaşamını sürdürmek için ihtiyaç duyduğu yaşamsal kaynakları ona sağlayan ya da aracılık eden kişi, grup ya da kurumlarla ilişki kurmak, uzlaşmak ve hatta yeri geldiğinde mücadele etmek zorunda kalmaktadırlar⁸.

Bu bağımlılıktan kaynaklanan uzlaşma ilişkisi, çoğu zaman işletmelerin kendi amaçlarını gerçekleştirirken topluma olan sorumluluklarını da unutmamasını sağlamaktadır. Bu bağlamda işletmeler, içinde buldukları çevreden bağımsız veya yalıtılmış birer varlık olarak düşünülmemeyecekleri⁹ için çevresel mekanizmalarla etkileşim içinde ve bu çevresel mekanizmalara her zaman açık olmak zorundadırlar.

İşletmeler, yukarıda sayılan buna benzer değişik nedenlerden dolayı sosyal paydaşlarına karşı bir takım sorumluluklar üstlenmeleri gerektiğini son yirmi yılda dünya ölçeğinde yaşanan gelişmeler sonucu anlamışlardır. Örneğin; küreselleşmenin örgütler üzerinde yarattığı ağır baskı, sivil örgütlenmelerin hızla büyüyerek binlerce gönüllü üyeye ulaşarak devlet ve işletmeler üzerinde güçlenerek “*sözleşmesiz bir denetleme*” mekanizması kurmaları¹⁰ veya işletmelerin sürdürülebilirlik kaygıları gibi değişik nedenler bu sürecin ivme kazanmasına katkı sağlamıştır.

Yukarıda sayılan buna benzer değişik unsurların bir araya gelmesi sonucunda kavramın ortaya çıktığı ilk yıllarda toplum ve işletmeler arasında bulunan güç dengesi bu sürece değişik unsurların eklenmesinden sonra sosyal paydaşlar lehine dönmeye başlamıştır.

Güç dengesinin sosyal paydaşlar lehine yer değiştirmesi aynı zamanda bazı işletme davranışlarında da değişikliğin yaşanmasını zorunlu kılmıştır. Zira işletmeler açısından bakılacak olursa başlangıçta yasal mevzuattan kaynaklanan uygulamalara bile isteksiz davranışlar sergiledikleri düşünüldüğünde, bugün bu uygulamaların gönüllülüğe

⁷ Esin Can Mutlu, “*Uluslararası İşletmecilik*”, 1.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 1999, s. 52.

⁸ Yücel Sayılar, “*Kaynak Bağımlılığı Kuramı*”, **Örgüt Kuramı** içinde, Derleyenler: Deniz Taşcı, Erkan Erdemir, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 2949, 2013, s. 49.

⁹ Sayılar, a.g.e., s. 51.

¹⁰ Mustafa Taşlıyan, “*Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Modern İş Dünyasının Vicdani Gereği*”, Ankara Sanayi Odası Yayınları, 2012, s. 23.

dönüşmesi noktasında kavramın işletme için önemi daha net anlaşılacaktır. Bu süreçte olası davranış değişikliğinin yaşanmasındaki neden ya da nedenler sayılan birçok unsurun birleşmesi sonucunda toplumun sinir noktalarını uyarmasında yatmaktadır. Bu gelişmeler karşısında ellerindeki gücün zamanla azaldığının farkında olan işletmeler toplumsal arenada yaşayabilmek için uygulamalarında yasal zorunluluklarının artık yetmeyeceğini anlamaları sonucunda uygulamalarıyla toplumu etkileyebilmek için bir adım ileri giderek gönüllü davranmak zorunda kalmışlardır. İngiltere’de binlerce işçisini kapı önüne koyan bir şirket başkanının işçilerine karşı ne tür bir sorumluluk duyduğu sorulduğunda başkanın verdiği cevap, “*vergimi ödüyorum, değil mi?*” olmuştur¹¹. Bu ifade sosyal sorumluluk kavramının sadece yasal zorunluluklara uymak ile eşdeğer tutulduğu dönemlerin güzel bir örneğini oluşturmakla birlikte, sosyal sorumluluk kavramı günümüzde çok daha geniş bir perspektif kazanarak paydaşlara karşı tam anlamıyla sorumlu olunmasını ifade etmektedir. Bugün işletme yöneticileri veya ortakları örgüt stratejilerini belirlerken sosyal sorumluluk kavramının da bu stratejilere dâhil edilmesi hatta ayrı bir bütçe kaleminin de ayrılması gereken bir unsur olması gerektiğini piyasada tüketici lehine yaşanan gelişmelerden dolayı kabul etmişlerdir¹².

Bilimsel, teknolojik, kültürel ve çevresel değişimlerin hız kazandığı 21. yüzyılda, kurumsal sosyal sorumluluk başlangıçta belirttiğimiz şekilde artık sadece kar amacı güden şirketlerin değil, tüm kurumların aktif rol almaları gereken zorunlu veya ihtiyaç duyulan bir kavram haline gelmiştir¹³. Zira kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, yeni bir terim olmasına rağmen¹⁴, toplumun ihtiyaçlarına göre sürekli değişim halinde olan dinamik, sorgulanan ve kurumsal çevre ile bağımlı bir kavram¹⁵ olması, toplumsal kabullenmeyi sağlayan en önemli araçlardan biri haline gelmesinde önemli bir etkidir.

¹¹ Charles Handy, “**Ruhun Arayışı: Kapitalizm Ötesi: Modern Dünyada Amaç Arayışı**”, İstanbul: Boyner Yayınları, 1998, s. 84.

¹² Gül Bayraktaroğlu, Burcu İter ve Mustafa Tanyeri, “**Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Pazarlamada Yeni Bir Paradigmaya Doğru**”, İstanbul: Literatür Yayınları, 2009, s. 33, Taşlıyan, a.g.e., s. 28.

¹³ Zuhâl Gerçek, “Bütün, Parçaların Toplamından Daha Fazladır”, **Yükseköğretim Bilim Dergisi**, 1(1): 39-42, 2011, s. 40.

¹⁴ Cihan Becan, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Paydaş Teorisi ve İletişim Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi: Bankaların Basın Bültenlerine Yönelik Bir İçerik Analizi”, **Selçuk İletişim Dergisi**, 7(1): 16-35, 2011, s. 18.

¹⁵ Bengi Ertuna ve Ali Tükel, “Türkiye’de KSS Uygulamaları: Geleneksel ve Küresel Arasında”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 9(2): 145-172, 2009, s.146.

H. Bowen'ın Sosyal Sorumluluk alanının gelişmesine ve kavramsal olarak öneminin anlaşılmasına katkı sağladığı “*İş Adamlarının Sosyal Sorumlulukları*” adlı kitabını 1953 yılında yazmasının üzerinden geçen altmış yıllık süre içerisinde kavrama araştırmacılar, yönetici ve işletme sahipleri tarafından değişik paradigmalardan bakılması kavramın terminolojisinde bir kayma yaşanmasına neden olmuştur. Bu kaymanın arkasında yatan bir diğer neden ise, bu paradigmlar ışığında bu süreçte kavram üzerinde yapılan uzun tartışmaların cereyan etmiş olmasıdır¹⁶.

Günümüz de sosyal sorumluluk kavramının ve uygulamalarının işletmeler için taşıdığı önem ve gördüğü kabul, kısa süre zarfında kavramın etkinliğinin hızla çoğalarak artmasına¹⁷ ve arkasında gelişen büyük bir yazının oluşmasına neden olmuştur¹⁸. Bu yazının kısa süre içinde çoğalmasındaki ana etkenin, kavramın işletme süreçlerinin devamlılığı noktasındaki önem olduğu düşünülebilir.

Kavramın bu şekilde giderek artan oranda önem kazanmasının bir diğer nedeni, son yıllarda iş dünyasında yaşanan skandalların (Enron, WorldCom, Parmalat ve diğerleri) tüketiciler nezdinde işletmelere, liderlere ve ekonomiye olan güvenleri zedelemesidir. Buna bağlı olarak da ekonomik sistem içerisinde yaşayabilmek için, tekrar bu güveni kazanmak isteyen işletme ve liderlerin yönetim süreçlerinde “iş ahlakı” ve “kurumsal yönetim” gibi konulara giderek daha fazla eğilmeleri sonucunda bu kavramlardan türetilen “kurumsal sosyal sorumluluk” kavramı ön plana çıkmıştır.

Kavramın bilimsel alanda tartışıldığı akademik çevre açısından bakıldığında ise, kavramının gerekliliği ve önemi konusunda varılan fikir birliğine rağmen, kavramın nasıl tanımlanacağı ve nasıl uygulanacağı konusunda farklı anlayışlar söz konusudur. Bu tanımlama farklılıklarının kültür, sektör ve diğer değişkenlere bağlı olarak farklı örüntüler sergilemesi¹⁹ kavramın genel bir tanımının literatür içerisinde bulunmasını

¹⁶ Elisabet Garriga ve Domenec Mele, “Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory”, *Journal of Business Ethics*, (53):51-71, 2004, s. 51.

¹⁷ Coşkun Can Aktan ve Deniz Börü, “*Kurumsal Sosyal Sorumluluk*”, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk** içinde, Derleyenler: Coşkun Can Aktan ve Deniz Börü, İstanbul: İGİAD Yayınları: 4, 2007, s. 11.

¹⁸ Garriga ve Mele, a.g.e., s. 51.

¹⁹ Nihal Kartaltepe, “Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Kurumsal Kuram Perspektifinden Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2010, s. 10.

oldukça zorlaştırmaktadır²⁰. Ayrıca kurumsal sosyal sorumluluk kavramını literatür içerisinde tanımlamanın zorluğu, kavramın teorik gelişimi ve uygulamadaki ölçümü konusunda yaşanabilecek olası güçlükleri de beraberinde getirmiştir²¹.

Matten ve Moon (2008)²², Campbell (2007)²³ ve Votaw (1973)²⁴ gibi kurumsal sosyal sorumluluk yazınıyla ilgilenen araştırmacılar, son yarım yüzyılda literatür içerisinde giderek büyüyen bu yapıyı tanımlamanın zorluklarını çalışmalarında sıkça belirtmişlerdir. Araştırmacılar kavramı tanımlamanın zorluğundan kaynaklanan nedenleri ise aşağıdaki şekilde açıklamaktadırlar;

Matten ve Moon (2008), kurumsal sosyal sorumluluğun tartışmalı bir kavram olması, uygulamada nispeten ucu açık kuralları olan içten karmaşık bir yapıya sahip olmasının yanında değer verilen ve aynı zamanda eleştirilen bir kavram olması, iş ve toplum ilişkilerinin diğer kavramları ile örtüşen eşanlımlı çeşitli kavramları kapsar nitelikte olmasına²⁵ (Kurumsal Vatandaşlık, Sponsorluk, Bağış vb..) nedeniyle ortak bir vurgu yapmaktadır.

Campbell (2007) ise, kurumsal sosyal sorumluluk kavramının farklı kişiler için farklı yerlerde ve farklı şeyler ifade ettiği için kavramı tanımlarken dikkatli olunması gerektiği üzerinde durmaktadır. Araştırmacı bunu da işletmenin sahip olduğu her paydaşın kurumsal sosyal sorumluluğu kendi açılarından tanımlaması gibi işleme açısından olumsuz bir durumun ortaya çıkmasına sebep olmasına bağlamaktadır²⁶.

²⁰ Berkay Ayhan, “Siyasal İktisat ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 9(2): 173-187, 2009, s. 176.

²¹ Lale Tüzüner ve Burcu Özge Özasan, “Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Yön Veren Yönetim Teorileri Açısından Türk İşletmelerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışı”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Eskişehir: 21-23 Mayıs 2009, ss. 212-216, s. 212.

²² Dirk Matten ve Jeremy Moon, “Implicit' and 'Explicit' CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility”, **Academy of Management Review**, 33(2): 404 - 424, 2008, s. 405.

²³ John L. Campbell, “Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility”, **Academy of Management Review**, 32(3): 946–967, 2007.

²⁴ D. Votaw, “*Genius becomes rare*”, **The corporate dilemma** içinde, Derleyenler: D. Votaw, S. P. Sethi, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1973.

²⁵ Matten ve Moon, a.g.e., s. 405.

²⁶ Campbell, a.g.e., s. 950.

Votaw (1973)'in yaptığı; “KSS'nin bir anlamı vardır; ancak, herkes için aynı anlama gelmez”²⁷ şeklindeki nitelendirme diğer araştırmacıları destekleyici nitelikte olup sosyal sorumluluğu tanımlamanın herkes için zorluğuna işaret etmektedir. Ayrıca kavramın kendi bünyesinde barındırdığı dinamiklik, toplum tarafından sorgulanma ve kurumsal çevre ile değişim halinde olma durumundan²⁸ dolayı da ortak tanımlamaları daha da zorlaşmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramını tanımlamaya ilişkin söz konusu zorluklara rağmen, ilgili yazın incelendiğinde kavram üzerinde çok sayıda akademisyen ve araştırmacı²⁹ tarafından yapılan çok sayıda ontolojik tanımlamanın olduğu göze çarpmaktadır. Bu tanımlamalardan bazılarını vermek yazının araştırmacılar tarafından hangi eksenden bakıldığının anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

- Mohr, Webb ve Harris (2001) : Kurumsal Sosyal Sorumluluğu “*Şirketin toplum üzerindeki etkiyi en aza indireceği veya ortadan kaldıracığı ve uzun vadeli yararlı faydaları azami seviyeye çıkaracağı yönündeki taahhüdü*” olarak tanımlamaktadır³⁰.
- Kotler ve Lee (2006) : İsteğe bağlı iş uygulamaları ve kurumsal kaynakların katkıları vasıtasıyla toplumun refahını iyileştirmek amacıyla üstlenilmekte olan bir yükümlülük olarak tanımlar³¹.
- Robert Blomstrom ve Keith Davis (1975) : “*Karar verenlerin kendi ilgi alanlarının yanı sıra, bir bütün olarak toplumun refah düzeyini korumak ve geliştirmek için gerekli faaliyetleri yapma zorunluluğudur*”³².
- O’Riordan ve Fairbrass (2008): Toplumun refahını sağlamak amacıyla bir işletmenin ana iş faaliyetleri ve paydaşları ile ilişkileri çerçevesinde toplumsal ve çevresel değerlerin bütünleşmesidir³³.

²⁷ Votaw, a.g.e., s. 11.

²⁸ Ertuna ve Tükel, a.g.e., s. 146.

²⁹ Kartaltepe, a.g.e., s. 12.

³⁰ Lois A. Mohr, Deborah J. Webb ve Katherine E. Haris, “Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior”, **The Journal of Consumer Affairs**, 35(1): 45-71, 2001, s. 47.

³¹ Philip Kotler ve Nancy Lee, “**Kurumsal Sosyal Sorumluluk**”, 1.Baskı, İstanbul: MediaCat Yayınları, 2006, s. 2-3.

³² Robert L. Blomstrom ve Keith Davis, “**Business and Society: Environment and Responsibility**”, New York: Mc Graw Hill Book Co., 1975, s. 6.

- Maignan ve diğerleri (1999): İşletmenin, çeşitli paydaşları tarafından dayatılan ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumlulukları yerine getirmesidir³⁴.
- L'Etang (1994): Bir şirketin belli bir görev ve yükümlülük anlayışı doğrultusunda uygulaması gereken faaliyetlerin bütünü olarak tanımlanmaktadır³⁵.
- Davis (1960): “*Kısmen de olsa işletmenin doğrudan ekonomik ve teknik çıkarlarından farklı nedenlerle alınan kararlar ve davranışlardır*”³⁶.
- Gereenberg ve Baron (2003): Sosyal sorumluluğu, işletmelerin yönetsel kararları ile etik değerler ve yasal uygulamalar arasında bağ kurması, bunun yanında çevreye, topluma ve kişilere saygılı olması anlamında kullanılmaktadır³⁷.

Literatürde yer alan sosyal sorumluluk hakkında yapılan çeşitli tanımlar analiz edildiğinde, Sönmez ve Bircan, çoğunda ortak olan dört unsurdan söz etmenin mümkün olduğunu söylemektedir³⁸. Bunları ise;

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

³³ L. O’Riordan ve J. Fairbrass, “Corporate Social Responsibility: Models and Theories in Stakeholder Dialogue”, **Journal of Business Ethics**, 83(4): 745-758, 2008, s.747.

³⁴ Isabelle Maignan, O. C. Ferrell ve G. Thomas Hult, “Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 27(4): 455–469, 1999, s. 45.

³⁵ J. L ’Etang, “Public Relations and Corporate Social Responsibility: Some Arising”, **Journal of Business Ethics**, 13(2): 111-123, 1994, s. 117.

³⁶ Keith Davis, “Can Business Afford to Igrone Social Responsibility?”, **California Management Review**, 2(3):70-76, 1960, s. 70.

³⁷ Jerald Greenberg ve Robert A. Baron, “**Behavior in Organizations**”, Prentice Hall, 2003, s. 8-9.

³⁸ Feriştah Sönmez, Kamil Bircan, “**İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Çevre Sorunlarında Ekonomik Yaklaşımlar**”, http://www.ecounturk.org/Turkiyeekonomisi/Feristah_II.doc (Erişim 09.12.2012)

Dahlsrud (2008)³⁹ ise, yapılan bu ortak tanımlamalar üzerinden hareketle bir çalışma yürütmüştür. Çalışmasında, 1980 ve 2003 yılları arasında başta Amerika ve Avrupa kökenli araştırmacıların ortaya koyduğu tanımlamaların yanında Hindistan ve Kanada kökenli toplam 27 yazarın kavram hakkındaki tanımlarına çalışmasında yer vermiştir. Bu çalışma sonucunda kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili toplam 37 tanım bulunmuş, bu tanımların analiz edilmesi sonucu da ilgili yazarların tanımlarının “*Sosyal, Paydaş, Ekonomik, Gönüllülük ve Çevresel*” boyutlar etrafında şekillendiği kanaatine varmıştır.

Dahlsrud (2008), 27 yazarın 37 tanımını incelediği çalışmasında bulduğu (*Sosyal, Paydaş, Ekonomik, Gönüllülük, Çevresel*) boyutların tanımlarda bahsedilme sıklığını da frekans analizi yardımıyla ortaya koymuştur. Araştırmacıya göre, 37 tanım içerisinde 8’inin bu beş boyutu içerdiğini, 20’sinin dört ve/veya dörtten fazla boyutu içerdiğini, 31’inin üç ve/veya üçten fazla boyutu içerdiğini, 33’ünün iki ve/veya ikiden fazla boyutu içerdiğini tespit etmiştir. Ayrıca araştırmacılar tarafından yapılan 37 tanım içerisinde, sıralanan bu boyutlardan en az birini içerdiğini ortaya koyması bakımından araştırma kavramın tek bir boyutta ele alınamayacak kadar geniş ve önemli olduğuna işaret etmektedir. Bu çalışmayla ilgili veriler ise; Tablo: 1 ve Tablo: 2’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Sosyal Sorumluluk Tanımlamalarında Bahsedilen Boyutlarının Frekans Oranları

Bir tanıma dâhil olan boyut	Tanımların Sayısı	Toplam frekans sayısı %
= 5	8	40
≥ 4	20	64
≥ 3	31	97
≥ 2	33	99
≥ 1	37	100

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

³⁹ Alexander Dahlsrud, “How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, (15): 1-13, 2008, s. 3.

Tablo 2. Sosyal Sorumluluk Tanımlarında Bahsedilen Boyutlar ve Boyutların Bahsedilme Sıklığı

Boyutlar	Boyutun Tanımlanması	Boyut Oranı (%)	Boyut Skoru	Örnek İfadeler
Çevresel Boyut	Doğal Çevre	%59	818	“Temiz bir çevre” “Çevre yönetimi” “İş faaliyetlerinde çevresel kaygılar”
Sosyal Boyut	İşletme ve Toplum arasındaki ilişkiler	%88	1213	“Daha iyi bir topluma katkı” “Kendi iş faaliyetlerinde toplumsal kaygıları entegre etme” “Topluluklar üzerindeki etkisinin tam kapsamını düşünme”
Ekonomik Boyut	Sosyo-ekonomik veya finansal yönler	%86	1187	"Ekonomik kalkınmaya katkı" “Karlılığı korumak” “İş operasyonları”
Gönüllülük Boyutu	Yasalar Tarafından Emredilmediği halde gerçekleştirilen eylemler	%80	1104	“Ahlaki değerlere dayalı” “Yasal zorunlulukların ötesinde” “Gönüllü”
Paydaş Boyutu	Paydaşlar ve paydaş grupları	% 88	1213	“Paydaşlar ile etkileşim” “Fırmanın paydaşlarını iyileştirmesi” “Organizasyonun çalışanları, tedarikçileri, müşterileri ve topluluklar ile etkileşim”

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

Bu tanımlar ışığında kurumsal sosyal sorumluluk, “temel itibariyle şirketin faaliyetleri yapmasında etkili olan kişiler ile şirketlerin faaliyetlerinden etkilenen paydaşları arasındaki karşılıklı yarara dayalı ilişkileri kapsayan bir kurum felsefesi yaklaşımı”⁴⁰ olarak tanımlanabilir.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının yazınsal tarihinin ve gelişim sürecinin bilinmesi kavramın bugüne nasıl geldiğini ve gelecekte hangi noktaya evrileceğinin tahlil edilmesi açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle sosyal sorumluluk kavramı tarihsel süreçte incelendiğinde ise, kavramın ilk kez Batı’da 18. ve 19. yüzyıllarda gündeme geldiği, ancak o dönemdeki toplumsal farkındalık düzeyinin düşük olmasından dolayı kapsamının sınırlı bir seviyede kaldığı dikkat çekmektedir⁴¹.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramına günümüzde en yakın kavramsal tanımlama ise, ilk kez 1953’te yayımladığı “*İşadamlarının Sosyal Sorumlulukları (Social Responsibility of the Businessman)*” adlı kitabıyla Howart Bowen’dır⁴².

Bowen (1953)’e göre iş adamının sosyal sorumlulukları, bazı yükümlülüklerin toplamından oluşmakla beraber bu yükümlülükleri; halk için arzu edilebilir kararları almak ve bunlara uygun politika ve eylemleri takip etmek⁴³ gibi sosyal faaliyetler şeklinde sıralar. Ancak Bowen kitabının ilerleyen bölümlerinde belirttiği sosyal faaliyetleri işletmelerin yerine getirirken dikkat etmeleri gereken en önemli noktanın yapılan faaliyetlerin toplumun değer ve amaçlarıyla çatışmamasına hatta eğer mümkünse var olan bu değer ve amaçları tamamlayıcı veya destekleyici (bütünleşen) sosyal faaliyetler şeklinde yerine getirmeleri gerektiğini söyler⁴⁴.

Şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk kavramına daha önceki yapılan tanımlarda da sıkça üzerinde durulduğu şekilde kurum felsefesine yakın bir çizgide yönelmeleri sadece kar amaçlı operasyonlarından etkilenen bütün unsurlara zarar

⁴⁰ Becan, a.g.e., s. 18.

⁴¹ Geoff Moore, “**Hives and Horseshoes, Mintzberg or MacIntyre: What Future for Corporate Social Responsibility?**”, Business Ethics: A European Review, 12(1): 41-53, 2003, s. 43-45.

⁴² Coşkun Can Aktan ve Deniz Börü, a.g.e., s. 12.

⁴³ Howart Bowen, “**Social Responsibility of the Businessman**”, New York: Harper and Row, 1953, s. 28.

⁴⁴ Gerçek, a.g.e., s. 40.

vermemek ya da fayda sağlamak için doğrudan yasal sınıırın dışında bir takım gönüllü faaliyetlere girişme şeklinde sonuçlanmasına sebep olduğu düşünülmektedir.

Bu bağlamda şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini gerçekleştirme nedenlerini Het Hof (2009)⁴⁵, iki nedene indirger. Bunlardan birincisinin tamamen etik kaygılara bağlarken, ikincisini ise; örgütün daha çok çevresiyle yürüttüğü ilişkilerin düzenlenmesine ve uzun vadedeki çıkarlarını güvence altına alma ve/veya koruma kaygılarından kaynaklanmakta olduğunu belirtir. “*Her ne biçim alırsa alsın KSS şirket çıkarlarına ve amaçlarına hizmet eder ve ortaya çıktığı 20. yy başından beri de böyle olması amaçlanmıştır*”⁴⁶ deyimiyle Frederick’te (2006), kurumsal sosyal sorumluluğun şirketin uzun vadede çevresiyle yürüttüğü ilişkilerde çıkarlarını güvence altına alan kavram olarak değerlendirilmesi gerektiği üzerinde durur.

Freeman (1994)⁴⁷ ise; Frederick’in yaklaşımına farklı bir yönden bakarak bu sürece paydaş yaklaşımı kavramını katar. Ona göre işletmelerin uzun vadede çevresiyle yürüteceği ilişkilerde çıkarlarını paydaş yönetiminin başarısı belirlemektedir. İşletmenin iç ve dış çevresi ile uyum sağlamasına ve güven ilişkilerinin geliştirilmesine katkı sağlayarak organizasyonun uzun vadede rakipleriyle rekabet edebilir konuma gelmesinde kurumsal sosyal sorumluluğun paydaş yönetimi üzerindeki önemini vurgulamaktadır. Bu önemden dolayı Freeman’ın da dâhil olduğu kurumsal sosyal sorumluluğu savunan bloğun en temel argümanı şirketlerin KSS’ nin gerçekleştirilmesinden dolayı öz çıkarlarının (*enlightened self-interest*) bundan olumlu yönde etkileneceğini varsaymalarıdır⁴⁸.

Howart Bowen, çalışmasının ilerleyen bölümlerinde işletmelere iş gördükleri topluma karşı nasıl bir yükümlülüklerin olması gerektiği konusunu incelemektedir.⁴⁹ Ancak gelişen dünya ve beraberinde getirdiği olgular zamanla işletmenin ilişkide

⁴⁵ S. D. Het Hof, “Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üçgeni: Şirketler, Toplum ve Toplum Kuruluşları”, TÜBİTAK Proje No: 107K182, Proje yılı 2009.

<http://www.yasamadair.org/Adminjkl/4.pdf> (Erişim Tarihi: 18.03.2014)

⁴⁶ W.C. Frederick, “Corporation, Be Good! The Story of Corporate Social Responsibility”, Dog Ear Publishing, 2006 (aktaran: Het Hof, 2007, s. 7) .

⁴⁷ R. Edward Freeman, “The Politics of Stakeholder Theory Some Future Directions”, **Business Ethics Quarterly**, 4(4): 409-421, 1994, s. 409-421.

⁴⁸ Lance Moir, “What do we mean by Corporate Social Responsibility?”, **Corporate Governance**, 1(2): 16-22, 2001, s. 17.

⁴⁹ Bowen, a.g.e., s. 28.

olduğu sosyal paydaşların sayısının giderek artmasına ve ilişkilerin de buna bağlı olarak yıllar itibariyle artan oranda karmaşık hale gelmesine sebep olmuştur⁵⁰. Bu noktada Bowen'ın görüşü, düşünsel noktada eklentiye uğramıştır. Bu eklenti ise, işletmelerin iş gördükleri topluma karşı yükümlülüklerine ilaveten, işletmelerin kendi içinde yer alan çalışanlara veya değişik paydaş odaklarına karşı da sorumlu olması gerektiği noktasıdır. Bu sebeple başta işletmenin örgüt dışı paydaşlarının yönetilip onlarla iyi ilişkilerin kurulması noktasında yer alan düşünce tarzı eklentiye uğrayarak zamanla örgüt içerisinde yer alan çeşitli paydaş odaklarının da bu yönetime dâhil edilmesiyle sonuçlanmıştır.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının başta belirtilen şekilde zamana ve mekâna bağlı olarak yıllar içinde farklı örüntüler sergilemesi⁵¹ ve beraberinde “*toplumların ihtiyaçlarına göre sürekli değişim halinde olan dinamik, sorgulanan ve kurumsal çevre ile bağımlı bir kavram*”⁵² olmasından dolayı, işletmelerin kurumsal çevresinde ve iş gördüğü toplumun sosyal yaşamında yaşanan değişimlere ve ilerlemelere karşın bu hıza aynı oranda uyum sağlayamaması toplumsal bazda bazı sosyal sorunların ortaya çıkmasına da (*toplumsal hareketler*) sebep olmuştur. Kavramın yaygınlaşmaya başladığı 1960'lara nazaran, günümüzde bu sosyal hayata yansıyan sorunların görünür şekilde giderek arttığı gözlenmiştir. Archie B.Carroll ve Ann K. Buchholtz'in “*Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*” adlı çalışmalarında da belirttikleri üzere kurumsal sosyal sorumluluk kavramının bugün toplumsal beklentiler açısından hangi noktada olduğunu Şekil:1'de görmekteyiz⁵³

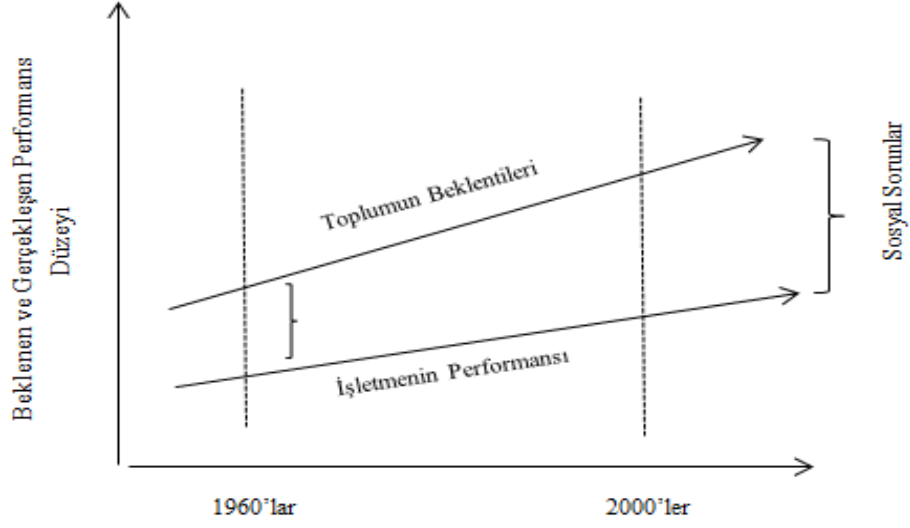
⁵⁰ Gerçek, a.g.e., s. 40.

⁵¹ Yamak, “...Yerel Farklılıklar, Küresel Aynılıklar”, s. 95.

⁵² Ertuna ve Tükel, a.g.e., s. 146.

⁵³ Archie B. Carroll ve Ann K. Buchholtz, “**Business and Society: Ethics and Stakeholder Management**”, Fifth Edition, USA: Thomson-South Western Publishing, 200,3 s. 14.

Şekil 1. Toplumsal Beklentiler Açısından Kurumsal Sosyal Sorumluluk



Kaynak: Archie B. Carroll ve Ann K. Buchholtz, “**Business and Society: Ethics and Stakeholder Management**”, Fifth Edition, USA: Thomson-South Western Publishing, 2003, s. 14

Şekilden de anlaşıldığı üzere, 1960'lardan itibaren kavram hakkında sosyal beklentilerin bu denli hızlı bir şekilde artması ve sosyal sorunlara neden olmasında 20. yüzyılda yaşanan bazı değişimler neden olmuştur. Bu değişimler arasında teknolojik hayatta yaşanan ilerlemeleri, küreleşmeyi, ekonomilerde yaşanan bunalımları (1929 Buhranı, 1971 Petrol Krizi), bilginin ülkeler arasında sınır tanımadan geçiren bir şekilde bölgeler arasında yayılmasını ve beraberinde bu değişimlere istinaden toplumların değer yargılarında ve yaşam tarzlarında yaşanan değişim veya dönüşümleri sayabiliriz. Teknolojik alanda yaşanan ilerlemelerin toplumsal alana hissedilir şekilde yansması sonucunda toplumsal tabakaların yaşam tarzlarındaki ve değer yargılarındaki değişimlere bağlı olarak dünyanın yaşam kaynaklarının sürdürülebilirliği noktasında çevresel yaşamın iyileştirilmesi gibi konularda toplumsal tabakalar daha fazla söz sahibi olmak istemektedirler. Bu da beraberinde 1960'lara nazaran gelişen toplumun algı düzeyine de bağlı olarak toplum, devlet ve değişik baskı unsurlarının sosyal ve çevresel sorunlar üzerinde işletmelerin daha fazla durmasını ve daha fazla performans sergilemeleri beklentisini getirmektedir⁵⁴.

⁵⁴ Aytuğ Sözüer, “İşletmeleri Çevreye Duyarlı Politikalar Uygulamaya İten Güçler”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 3(2): 47-56, 2011, s. 49.

Günümüzde dünyada özellikle küresel çapta iş yapan uluslararası şirketlerin içinde yer almaya özen gösterir hale geldiği⁵⁵ kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları yaşanan küresel çaplı dönüşümlerden etkilenmişlerdir. Bu gelişmelere paralel olarak KSS uygulamalarının söz konusu sorumluluk eylemlere dâhil olan işletmelere önemli finansal (*stratejik*) kazanımlar sağlamasına ilaveten, sosyal kazanımlar sağlama noktasında da olasılık düzeyinin artmasını sağladıkları, bu nedenle de özellikle uluslararası şirketlerin sosyal sorumluluk faaliyetlerinde stratejik uygulamalara ve eşbiçimci eylemlere dönük hareket eder hale geldikleri öne sürülmektedir⁵⁶.

Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının finansal (*stratejik*) öneminin yıllar itibariyle işletme gündemlerinde ön sıralara yerleşmesinde, piyasa da yaşanan yoğun rekabet ortamı, tüketici beklentilerinin çeşitlenmesi ve bunların daha çok dikkate alınır hale gelmesi, ülkelerdeki iş ve çalışma koşullarının uluslararası kuruluşlar (International Labour Organization-ILO) tarafından şeffaf olarak izlenmesi, kötü ürünlerin ülke içerisinde dolaşımını engelleyen ticari bariyerlerin (*örneğin*, CE, TSE, ASQC vb..) konulması ve bilginin sınır tanımadan dolaşımını sağlayan internet sayesinde paydaş gurupların işletme faaliyetlerinden her an haberdar olmaları gibi faktörler etkili olmuştur⁵⁷.

Ülke ve dünya ölçeğinde çeşitlenen değişik faktörlere bağlı olarak tüketici beklentilerinin önceki yıllara oranla daha fazla önemsenir hale gelmesi beklentilerin toplumsal zeminde kendine taraftar bulmasına, işletmelere karşı bir kamuoyunun oluşmasına ve bu kamuoyunun da giderek güçlenerek işletmelere baskı yapmasıyla sonuçlanmıştır. Oluşan bu kamuoyu artık işletmelerin eskiye oranla daha fazla eyleme dönük etkinlikler gerçekleştirmesini istemektedir. Ancak kamuoyunun bu hızla artan talepleri karşısında işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerini yerine getirmede çekimser tutum sergilemeleri veya yaptıkları faaliyetlerin düşük performans

⁵⁵ Ozan Nadir Alakavuklar, Selcan Kılıçaslan ve Engin Bağış Öztürk, “Türkiye’de Hayırseverlikten Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Geçiş: Bir Kurumsal Değişim Öyküsü”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 9 (2): 103-143, 2009, s. 105.

⁵⁶ Yonca Gürol, Pınar Büyükbacı, Yasemin Bal ve Esin Ertemsir Berkın, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Konuya Bakış”, **İ. Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, (43): 135-162, Ekim 2010, s. 104-105.

⁵⁷ Louise Gardiner, Catherine. Rubbens ve Elena Bonfiglioli, “Big Business, Big Responsibilites”, **Corporate Governance**, 3(3): 67-77, 2003, s. 68.

seviyelerinde kalması toplumsal taleplere yetişme noktasında kamuoyunun beklentilerini tatmin edememiştir. Buna bağlı olarak da işletme ve toplum arasında beklenen ile gerçekleşen arasındaki dengesizlik sosyal sorunların ortaya çıkmasında ana etken rol durumundadır⁵⁸.

İşletmeler ve toplum arasında gerçekleşen bu denge kaybı ya da sosyal açığın hızla artması ve işletmelerin bunlara anında cevap verememesi ait olduğu toplumla olan ilişkilerinin gevşemesine ve varlık sebeplerinin toplumca sorgulanır hale gelmesinde en önemli etkenlerden birisidir. Bugün cadde ve sokaklarda yasal olarak hiçbir sorun olmamasına rağmen bazı işletmelerin eylemlerine ve bu eylemlere izin veren veya düzenleyen devlet yönetimi veya düzenleyici kuruluşlara karşı girişilen toplu eylem ve başkaldırı çağrılarının nedeni toplum, işletme ve devlet yönetimi arasındaki ilişki gevşemelerinden kaynaklanmaktadır.

1.2.Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Boyutları

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının günümüz modern anlamdaki gelişiminin öncesinde kurumların birtakım sosyal sorumluluk çalışmalarından söz edildiği bilinmektedir⁵⁹. Bu sebeple sosyal sorumluluk kavramıyla ilişkilendirilecek kavram ve uygulamaların tarih öncesi döneme ait örnekleri olduğu görülmektedir. Tarih öncesi dönemlere örnek verecek olursak, Sümer tabletlerinde ticarete taraf olanların sorumluluklarını örnek gösterilebilir. Çalışanlara üç ayda bir dinlenme hakları verilmesi ve bu hakkın işçinin mukavelesiyle güvence altına alınması buna iyi bir örnektir. Aynı şekilde Babil'in efsanevi kralı Hamurabi'nin M.Ö. 1800'lerde yazdırdığı kanunlarda da ticaret yapanların haklarına ve sorumluluklarına yer verilmiştir. Ayrıca MÖ. 4. yüzyılda Aristo'nun etik çalışması yaptığı ve iş etiği kavramından söz ettiği de bilinmektedir⁶⁰. Milattan sonra ise; özellikle Kur'an ve Tevrat gibi kutsal kitaplarda ve metinlerde iş hayatına yönelik yükümlülüklerden sıkça söz edilmektedir. İslamiyet'teki zekât ve fitre

⁵⁸ Carroll ve Buchholtz, a.g.e., s.14 (aktaran Yonca Gürol ve diğerleri, s.137).

⁵⁹ Mesude Canan Öztürk, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Gelişimi", **Kurumsal Sosyal Sorumluluk** içinde, Derleyen: Mesude Canan Öztürk, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 3026, 2013, s. 7.

⁶⁰ Edwin M. Epstein, "The field of business ethics in the United States: Past, present and future", **Journal of General Management**, 28(2): 1-21, 2002, s. 1.

gibi yardımların günümüzde de devam ettiği ve bu kapsamda günümüz hayırseverlik uygulamaları ile iç içe geçtiği görülmektedir⁶¹.

1920’li yılların başları bu alanda çalışan birçok yazar tarafından modern anlamda kurumsal sosyal sorumluluk kavramının doğuşu olarak kabul edilmekle beraber bu tarihten öncesi ve sonrası kavramın gelişimi açısından farklı anlamlar taşımaktadır⁶². 12. ve 18. yüzyıllar arasını kapsayan sanayi devri öncesi olarak anılan dönemde işletmecilik faaliyetlerinin bilimsellikten uzak olması ve işletmelerin daha çok küçük ölçekli ve sipariş üzerine üretim yapılan atölye tarzı ticarethane veya dükkânlardan oluşması bu dönemin tipik özellikleri arasında sayılabilir.

Bu tarihleri kapsayan dönemde tüm ekonomik hayata din penceresinden bakılmasından dolayı yönetenlerin ve ticari faaliyetlerde bulunanların sorumlulukları da din eksenli gelişme sergilemiştir. H. Bowen’ın sosyal sorumluluk alanının önünü açan kitabında iş adamlarının sosyal sorumluluklarını Protestan dininin yani Hristiyan öğretinin kurallarına dayanarak sıralaması da buna örnektir⁶³. Öyle ki sanayi sonrası dönemde de girilen uygulamalarda din eksenli yapının uzantıları kendini devam ettirmekte beraber ilk uygulamaların da yine din örgütleri tarafından yapıldığı bu süreçte bilinmektedir.

Sanayi sonrası dönemde ise, başta Amerika ve Avrupa’da 1900’lerden sonra yaşanan hareketli ve hızlı iktisadi hayat 1929’de yaşanan ekonomik kriz ve beraberinde yaşanan New York borsasının çökmesiyle son bulmuştur⁶⁴. 1929 ekonomik krizi, sanayi devriminden beri topluma hâkim olan “*bireyci ahlak ve zihniyet*” yapısının yerine toplumun tümünün mutluluğunu, toplumdaki birey ve gruplar arası dayanışma ve uyumu esas alan “*sosyal ahlak*” anlayışına bırakmıştır⁶⁵. Özellikle Amerika’da 1929 krizinden sonra yaşanan işsizlik toplumda panik ortamının doğmasına sebep olmuştur.

Krizden sonra ise, ekonomide yaşanan canlanmaya bağlı olarak bir tarafta giderek dev işletmelerin sayısında yaşanan hızlı artışa nazaran, aynı oranda ekonomide

⁶¹ Yamak, “...Kavramının Gelişimi”, s. 10.

⁶² Aktan ve Börü, a.g.e., s. 22.

⁶³ Bowen, a.g.e., (aktaran: Yamak (2007), s. 11).

⁶⁴ Aktan ve Börü, a.g.e., s. 24.

⁶⁵ Göksel Ataman, “*İşletme Yönetimi: Temel kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*”, II. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002, s. 107.

yer alan işgören kitlesinin refah seviyesi artmamıştır. Bu dönemde ayrıca ekonomide Adam Smith tarafından ortaya atılan iktisat teorisi “görünmez el (*invisible hand*)” kuramı benimsenmiştir. Kuram serbest piyasa ekonomisinin her ne kadar karmaşık ve denetsiz bir şekilde gözükse de sözde bir "*görünmez el*" tarafından⁶⁶ her şeyin kendiliğinden dengeye kavuşacağı prensibini ortaya atmaktadır. Ancak Adam Smith tarafından ortaya atılan “görünmez el” kuramının devreye girerek sosyal beklentileri karşılayacağı ümidinin bu süreçte gerçekleşmemesi, sistemin değişmesine sebep olmuştur. Bu sistemin düzenli bir şekilde işleyememesi toplumsal beklentilerin giderek artmasına sebep olmakla beraber halk ayaklanmalarına sebep olmuştur. Bu eylemlerden gelen baskılar sonucunda da yapılan yasal düzenlemeler büyüyen işletmelere yaptıkları faaliyetlerin büyüklüğüne bağlı olarak kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarında bulunmaları zorunlu kılınmıştır⁶⁷. Ancak burada üzerinde durulması gereken en önemli nokta tüm ekonomik hayata egemen olan din ekseninin kendini bu prensipte de bulmasıdır. Zira Adam Smith tarafından ortaya atılan görünmez el metaforunda yer alan el yaratıcı olan Tanrının elidir. Zira yaratıcı kendi ereğini gerçekleştirmek için insanı tutku ile donatmıştır. Tanrının eli insanın tutkuları vasıtası ile toplumsal düzeni sağlayacaktır. Sistem bu el aracılığı ile işler olacaktır⁶⁸. Bu kapsamdan bakıldığında tüm sosyal ve ekonomik hayat din eksenli bir yapıda gelişme sergilediğinden sosyal sorumluluk uygulamalarının da bu dönemde ağırlıklı olarak din eksenli bir yapıda geliştiği gözden kaçmamalıdır.

1920’li yıllardan itibaren ise; başta Amerika ve diğer sanayileşmiş ülkelerde toplumun eğitim ve refah seviyesinin artmasına bağlı olarak önemli sosyal ve kültürel değişimler meydana gelmiştir. Bu kapsamda önceden yönetim tarafından izin verilmeyen sendikal yapılanmalar, çalışanları koruyan kanun ve kuruluşların yasal şekilde örgütlenebilmeleri 1930’lu yıllar boyunca ivme kazanmıştır. Dolayısıyla bu gelişmelere bağlı olarak çalışan kesimin daha iyi ücret, çalışma şartları ve diğer sosyal haklar gibi konularda yönetimle pazarlık yapma güçleri de artmıştır⁶⁹.

⁶⁶ http://tr.wikipedia.org/wiki/Adam_Smith (Erişim Tarihi: 16/09/2014)

⁶⁷ J.R.Boatright, “**Ethics and the Conduct of Business**”, New Jersey: Prentice Hall, 2003, s. 377 (Aktaran: Deniz ve Börü, a.g.e., s. 24)

⁶⁸ Metin Sarfati, “Görünmeyen El Metaforu”, **Ekonomik Yaklaşım**, 19(66):29-71, 2008, s. 40.

⁶⁹ Ataman, a.g.e., s. 107

Bu gelişmelerden işletmelerdeki hâkim yönetim anlayışı da nasibini almıştır. Büyüyen işletmelerle birlikte seri üretim ve tek elden yönetim gibi özelliklerin ön plana çıkması, alıcı ve satıcının pazarda birbirinden uzaklaşmasına sebep olmakla beraber geleneksel değerler ve uygulamalar yerini güven temeline dayanan bir anlayışa bırakmıştır. Bu anlayış çerçevesinde, işletmelerin en az sermaye bulmak veya etkin bir yönetime sahip olmak kadar önemli olan bir diğer unsurun da bu süreçte toplumun desteğinin sağlanarak güven ortamının tesisinin zorunluluğunu anlamış olmalarıdır. Bu sebeple de işletme faaliyetlerinin birçok insanı etkilemesi toplum ve işletme çıkarlarının bir yerde buluşturulmasını zorunlu hale getirmiştir⁷⁰. Zaten 1920’li yıllara kadar baskın anlayış olan kar maksimizasyonu yaklaşımı yerini bu süreçte “yedieminlik yaklaşımına” bırakarak işletmelerde yönetim ve sahiplik yapılarının değişmesine sebep olmuştur⁷¹.

Bu gelişmelere bağlı olarak hissedarların yöneticiler üzerindeki etkisi sınırlanmış ve yöneticilerin sorumluluğu hissedarlara olduğu kadar, işletmeye katkıda bulunan, kredi veren, çalışan, tüketici, tedarikçi gibi diğer unsurlarında vekili durumuna gelmiştir⁷². Zaten kurumsal sosyal sorumluluk yazınının Amerika Birleşik devletlerinde gelişmesi ve kendine buradaki şirket modelini referans alması aslında buradaki dağılık ortaklık yapısından kaynaklanmaktadır⁷³. Dağılık özellik gösteren ortaklık yapısından dolayı iyi yönetilmeyi yapısı itibariyle zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk, toplum ve işletmeler arasında yaşanabilecek bir güven krizine karşı çözüm noktasında hizmet kavramının vurgulanmasını ve beraberinde işletme sahiplerinin yanında çıkar gruplarını da dikkate alan ve bu çıkarları işletme çıkarlarıyla bütünleştiren iyi yönetici kesiminin iş başına gelmesini zorunlu kılmıştır. İşini iyi bilen yönetici kesimin bu süreçte iş başına gelmesi iş yaşamında başta iş ahlakı olmak üzere değişik yaklaşımların önem kazanmasıyla sonuçlanmıştır⁷⁴.

1929 ekonomik krizi ve beraberinde yaşanan İkinci Dünya Savaşı ile durgunluğa giren ekonomik hayat ve yansıması sosyal sorumluluk uygulamaları üzerinde yaşanan

⁷⁰ Yamak, “...Kavramının Gelişimi”, s. 25.

⁷¹ Robert Hay ve Ed Gray, “Social Responsibilities of Business Managers”, **Academy of Management Journal**, 17(1): 135-143, 1969, s.136 (Aktaran: Sibel Yamak, “...Kavramının Gelişimi”, s.25)

⁷² Robert Hay ve Ed Gray, “Social Responsibilities of Business Managers”, **Academy of Management Journal**, 17(1): 135-143, 1969, s. 136.

⁷³ Ertuna ve Tükel, a.g.e., s. 146.

⁷⁴ Öztürk, a.g.e., s. 8.

yoğun tartışmalar beraberinde ekonominin düzelmesi ve teknolojide yaşanan gelişmelere bağlı olarak yarım yüzyıllık bir süreçte evrilerek bu günkü yapısına kavuşmuştur. Ancak sorumluluk sahibi iş dünyasının talep ve beklentileri daha çok 1960'lar ve 1970'lerdeki tüketici hareketleri sonucu belirginleşmeye başlanmıştır⁷⁵.

Sibel Yamak, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimini⁷⁶ ele aldığı kitabında süreci on yıllık süreçler haline bölerek kavramı açıklamaya çalışmıştır. Yamak'a göre 1950'li yıllar öncesinde iş adamlarına bir takım sorumluluklar kazandırılmaya çalışan yazarlar olsa da 1953 yılında H. Bowen'ın "*iş adamlarının sosyal sorumlulukları*" kitabını yayınlaması iş adamlarının sorumlulukları açısından milat olmuştur. Çünkü Bowen iş adamlarının faaliyetlerini yerine getirirken iki noktaya dikkat etmeleri gerektiğinden bahsederek iş adamlarının rollerini sorgulamıştır. Bunlardan ilkinde, iş adamlarının kendi işleriyle ilgili kararları alırken, bu kararları daha geniş çevrede doğabilecek ekonomik ve sosyal sonuçların etkilerini hesaba katarak dikkatli bir şekilde almaları gerektiğini vurgulamıştır. Bu çalışmada alınan kararların toplumun değerleriyle çatışması durumunda ise, kararın tekrar gözden geçirilmesini hatta gerekirse bu kararın değiştirilmesi gerektiği önerilmektedir. İkincisinde ise; kamu politikaları söz konusu olduğunda; devlet yönetimiyle iş birliğine gidilmesi gerektiğini tavsiye etmesidir⁷⁷.

Bu dönemde başta Bowen tarafından kavramın uygulanması noktasında yapılan olumlu tavsiyelerin yanında değişik tarzda eleştiriler de mevcuttur. Bu eleştirilerden ilki, uygulanan sorumlu davranış politikalarının işletme maliyetlerinin artmasına neden olacağı varsayımıdır⁷⁸. İkinci eleştiri ise; maliyetlerin artmasına bağlı olarak sosyal sorumluluk yaklaşımını benimseyen işletmelerin piyasada rekabet açısından mağdur olacağı konusudur. Levitt ise; bu dönemde yapılan yukarıdaki eleştirileri destekleyecek söylemlerde bulunarak, sosyal sorumluluk yaklaşımının işletmeler için son derece

⁷⁵ Frederick, a.g.e., s. 6, Het Hof, a.g.e., s. 7.

⁷⁶ Yamak, "...Kavramının Gelişimi", s. 26-99.

⁷⁷ Bowen, a.g.e., s. 28.

⁷⁸ Yamak, "...Kavramın Gelişimi", s. 29-30.

sakıncalı olduğunu çünkü işletmelerin tek amacının kar elde etmek olması gerektiğini söylemektedir⁷⁹.

1960'lı yıllara gelindiğinde ise; başta gelişmiş ülkeler olmak üzere çeşitli ülkelerde tüketici, çevreci ve kadın hareketlerinin giderek belirginleşmesi toplumun farklı yerlere kanalize olmasının yanında düşünsel olarak farklı noktalara kaydığını göstermektedir. Ancak fikirsiz olarak uç noktalarda yer alan bu hareketlerin hepsinin aynı dönemde kendine zemin bulmuş olmaları bu bakımından önemlidir. Zira sosyal sorumluluk kavramı da bu dönemde değişik kişiler tarafından sorgulanmıştır. Örneğin, McGuire tarafından 1963 yılında "*işletme ve toplum*" adıyla yayınlanan ilk ders kitabında⁸⁰ şirketlerin üstlenmeleri gereken sorumluluk düzeylerinin ekonomik ve hukuksal sorumlulukların ötesinde olması gerektiğinden bahsedilir. Carr ise; 1968'de yazdığı "*Bir Oyun Olarak İşletme*" başlıklı kitabında Levitt'i destekleyen söylemlerde bulunarak işletmelerin tek amacının kârlı bir şekilde üretim yapmak olduğunu savunarak McGuire' nin söylemlerinin aksi yönde açıklamalarda bulunmuşur⁸¹. Bu gibi kavram hakkında karşıt görüşlerin aynı zeminde kendine yer bulması ve bu durumun halka ve değişik paydaş gruplarına yansımaları, iş dünyasının merkezi olan Amerika Birleşik Devletlerinde ve diğer gelişmiş ülkelerde yoğun protesto hareketleri yaşanmasına sebep olmuştur. 1960'ların sonlarına gelindiğinde yaşanan yoğun protesto hareketlerinin de etkisiyle sosyal sorumluluk ve sorumluluğun etik boyutu uluslararası boyutta tartışılır hale gelmiştir⁸².

1970'li yıllara gelindiğinde kurumsal sosyal sorumluluk kavramı daha önceden kullanılan "*iş adamının sosyal sorumluluğu*" kavramının yerine daha çok kullanılır hale gelmiştir⁸³. 1970 yıllar boyunca da 1960'lı yıllarda yaşanan toplumsal hareketlerin azalmayıp aksine giderek artması ve şirketlerde yaşanan skandalların ciddi düzeylere ulaşması da eklenince kavram hakkında ulusal ve uluslararası normların geliştirilmesini ve uygulanması zorunluluk haline gelmiştir. Örneğin, Ekonomik Gelişme Komitesi'nin

⁷⁹ Theodore Levitt, "The dangers of social responsibility", **Harvard Business Review**, 36(5): 41-50, 1958, s. 42.

⁸⁰ J. McGuire, "**Business and Society**", New York: McGraw-Hill, 1963, s. 144.

⁸¹ Albert Z. Carr, "Is Business bluffing ethical !", **Harvard Business Review**, Ocak-Şubat 1968, ss. 143-153, s. 153.

⁸² Yamak, "...Kavramın Gelişimi", s. 39.

⁸³ Öztürk, a.g.e., s. 8.

(*Committee for Economic Development - CED*) 1971 yılında benimsediği üç eşmerkezli halka modeli uluslararası alanda gerçekleştirilen normlara örnek gösterilebilir⁸⁴.

Üç eşmerkezli halka modeline göre; iç halka istihdam ve büyüme gibi ekonomik sorumlulukları, orta halka çevre ve çalışan haklarına yönelik sorumlulukları ve dış halka ise; toplumsal çevreyi geliştirme sorumluluklarını içermektedir⁸⁵. Bu dönem de yaşanan bir başka gelişme ise, Birleşmiş Milletler bünyesinde şirketler için geliştirilen davranış modellerinin gönüllülük esaslı çerçevesinde teşvik edilmesidir⁸⁶.

Kadın, çevre, tüketici hareketlerinin ve savaş karşıtı eylemlerin 1960'lı yıllara nazaran azalmayıp giderek daha hareketlenmesi işletmelerin toplumdaki rollerini tekrar gözden geçirilmelerine neden olmuştur.

Sonuç itibariyle süreç, şirketler nezdinde ekonomik gelişmenin ne pahasına olursa olsun gerçekleştirilmesi yaklaşımından, “*yaşam kalitesi yönetimi*” nin önemini öne çıkaran bir anlayışa doğru evrilmiştir⁸⁷. Bu yaklaşım da önemli olan nokta, sadece şirkete katkıda bulunan kişilerin çıkarlarının değil diğer tüm işletme paydaşlarının çıkarlarının da göz önünde bulundurulması gerektiğidir. Söz konusu anlayışa göre, kar her şeyden önemli olmadığı gibi insanlar paradan daha önemlidir. Bu yaklaşıma göre şirketlerin, toplumsal adalete katkıda bulunmak, doğayı korumak, kültürel ve sanatsal faaliyetlere destek vermek gibi görevleri bulunmaktadır⁸⁸.

1970'li yıllar ayrıca akademisyenlerin kurumsal sosyal sorumluluk konusu üzerinde ciddi şekilde çalışmaları sonucunda sorumluluk boyutlarının modellenmesi üzerine çalıştıkları bir dönem olarak dikkati çekmektedir⁸⁹. Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının modellenmesinin önemi, örgütün açıkça belirlenmiş stratejilerine ve potansiyel sonuçlarına göre, yönetimin faaliyetlerini hangi çerçeveye göre yerine getireceği kısmında önemli ölçüde katkı sağlaması bakımından önemlidir⁹⁰. Kurumsal

⁸⁴ Archie B. Carroll (A), “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, **Academy of Management Review**, 4(4): 497-505, 1979, s. 498.

⁸⁵ Yamak, “...Kavramın Gelişimi”, s. 40.

⁸⁶ Öztürk, a.g.e., s. 8.

⁸⁷ Yamak, “...Kavramın Gelişimi”, s. 40.

⁸⁸ Yamak, “...Kavramın Gelişimi”, s. 44.

⁸⁹ Het Hof, a.g.e., s. 14.

⁹⁰ Linda S. Munilla ve Morgan P. Miles, “The Corporate Social Responsibility Continuum as a Component of Stakeholder Theory”, **Business and Society Review**, 110(4): 371-387, 2005, s. 374.

sosyal sorumluluk kavramının uygulamaya konu olacak temel çerçevelerin geliştirilmesi için literatürde bazı değişik tarzda çalışmalar bulunmakla birlikte, Carroll'un ([1979], 1991) çalışmasına kadar yapılan önceki çalışmalarda paydaş önceliğine dayalı yönetim felsefesini benimsemeyi tavsiye eden bir çalışma bulunmamaktadır.

Archie B. Carroll'un sosyal performansın değerlendirilmesine ilişkin makalesinde (1979), sosyal performansın birinci boyutunun sosyal sorumluluk olduğunu belirtmiştir. Şirketlerin toplumsal sorumluluğunu ise; “*zaman içinde belirli bir noktada kuruluşların sahip olduğu, ekonomik, yasal, etik ve ihtiyari beklentilerin*” toplamı olarak tanımlamıştır⁹¹. Bunları da ayrıca Carroll ([1979],1991) ekonomik boyuttan - (ekonomik boyut olmazsa diğerleri anlamsız olacak⁹² - hayırseverlik boyutuna doğru hiyerarşik bir sıralamaya tabi tutarak ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sosyal sorumluluk olmak üzere dört aşamalı bir sosyal sorumluluk piramidi etrafında modellemiştir⁹³.

Carroll modelinde, şirketlerin ekonomik ve yasal sorumlulukların yüksek seviyeli, etik ve hayırseverlik sorumluluklarının da düşük seviyeli sorumluluklar olduğunu belirtmiştir⁹⁴.

İşletmenin sahip olduğu sorumlulukları dört boyutta incelediği modelinde sorumlulukların aynı anda yerine getirilmesi durumunda ancak işletmenin sorumlu davranılmış sayılabileceğini söyler⁹⁵.

Martin (2002)⁹⁶ ise; işletmelerin birincil amacının kâr elde etmek ve faaliyetlerini yasal çerçevede sürdürmek olduğunu belirterek ekonomik ve yasal

⁹¹ Carroll, “A Three-Dimensional...”, s. 500.

⁹² Munilla ve Miles, a.g.e., s. 375.

⁹³ Archie B. Carroll, “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, **Business Horizons**, 34(4): 39-48, 1991, s. 42, Mark S. Schwartz and Archie B. Carroll, “Corporate Social Responsibility a Three-Domain Approach”, **Business Ethics Quarterly**, 13(4): 503-530, 2003, s. 504.

⁹⁴ Carroll, “A Three-Dimensional...”, s. 499.

⁹⁵ Carroll, “The Pyramid of Corporate...”, s. 43.

⁹⁶ Roger L. Martin, “The Virtue Matrix: Calculating the Return on Corporate Responsibility”, **Harvard Business Review**, Mart 2002.

<https://hbr.org/2002/03/the-virtue-matrix-calculating-the-return-on-corporate-responsibility>

(Erişim Tarihi: 12/08/2014)

boyutun işletmelerin sorumluluk düzeyleri olarak değerlendirilemeyeceği üzerinde durur.

Etik sorumluluklar ise; yasalarda yer almayan ve toplumun işletmelerden yasaların üzerinde beklediği değer ve norm davranışlardır. Bu değer ve normlar yasaların belirlediği kurallardan daha yüksek performans standartlarını içermektedir. Bu açıdan etik sorumluluklarının yasalara oranla net olarak tanımlanmayışı nedeniyle meşruiyeti kamusal düzeyde sık sık tartışılan sorumluluk haline gelmektedir⁹⁷. Gönüllü sorumluluklar ise işletmelerin bireysel seçim ve kararlarına bırakılmış sorumluluklardır⁹⁸. Toplumun kuruluşlardan iyi birer kurumsal vatandaş olması için beklediği kurumsal eylemler diğer üç sorumluluktan farklı olarak gönüllü sosyal sorumluluklardır.

Gönüllü sorumluluk faaliyetleri, insanların yaşam biçimlerini güzelleştirmeye, yaşam standartlarını arttırmaya yöneliktir. Kurumsal sosyal sorumluluk düzeyinin bu boyutunu gerçekleştirilmeyen kurumlar toplum tarafından yasaların dışında gönüllülük esasına dayanması bakımından ayıplanamazlar⁹⁹. Ancak bu boyutu yerine getiren işletmelerin niye yerine getirdikleri hakkında birçok görüş olmasının nedeni teorik ve uygulamada farklı görüşlerin söz konusu olmasıdır. Bu görüşlere, “*reklamdan başka bir şey değildir*”¹⁰⁰, “*politik çıkarlar için kurumsal çevreyi yönetmenin bir yoludur*”¹⁰¹, veya “*satışları artırmanın yoludur*” gibi örnekler verilebilir. Literatürde yapılan bu gibi değişik açıklamaların yanında Türkiye’de işletmelerin yaptıkları gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerini yıl sonunda kurumlar vergisinden düşürmek için kullanmaları bu boyutun ayrıca ülkemizde farklı bir bakış açısı çerçevesinde gelişmesine katkı sağlamıştır¹⁰².

⁹⁷ Carroll, “The Pyramid of Corporate...”, s. 41.

⁹⁸ Carroll, “A Three-Dimensional...”, s. 499-500.

⁹⁹ Carroll, “The Pyramid of Corporate...”, s. 42.

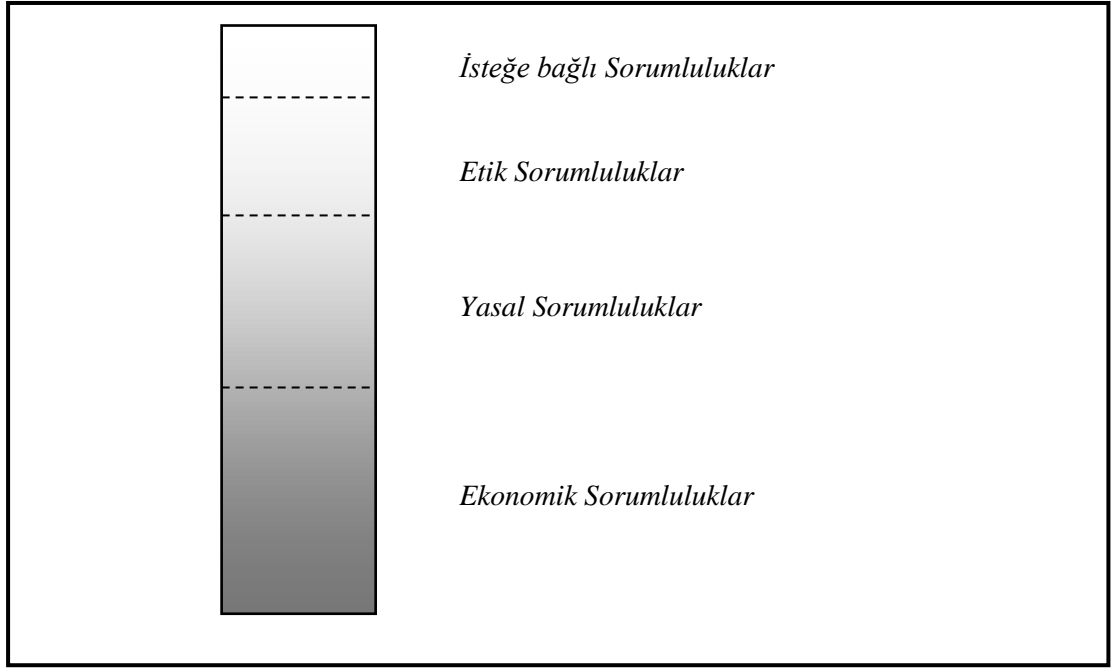
¹⁰⁰ M. L. Pava ve J. Krausz, “The Association Between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost”, *Journal of Business Ethics*, 15(3): 321-357, 1996, s. 337.

¹⁰¹ S. R. Neiheisel, “**Corporate Strategy and the Politics of Goodwill: A Political Analysis of Corporate Philanthropy in America**”, Peter Lang Publishing Inc., New York, 1994 (Moir ve Taffler, 2004, s. 149’den aktarma).

¹⁰² İşletmelerin yapmış oldukları gönüllü sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin vergi indirimi,13/06/2006 tarihinde yürürlüğe giren 5520 sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu’nun 10.md. “**Diğer İndirimler**” başlığı altında (b),(c),(ç),(d) maddelerinde düzenlenmiştir. 10/1 ‘e göre; Kurumlar Vergisi matrahının tespitinde; kurumlar vergisi beyannamesi üzerinde ayrıca gösterilmek şartıyla, kurum kazancından indirimler yapılır: <http://tbmm.gov.tr/kanunlar/k5520.html> (Erişim Tarihi :30/05/2013).

Carroll (1979), ekonomik boyuttan hayırseverlik boyutuna doğru hiyerarşik olarak kategorize ettiği boyutların birbirini dışlar nitelikte veya birbirine eklenen kümülatif bir yapıyı ifade edemeyeceğini belirtmiştir. Bu boyutlar arasında ilişki daha çok bir uçta ekonomik kaygı ve eylemlerin diğer ucunda ise sosyal kaygı ve eylemlerin olduğu bir modelledir¹⁰³.

Şekil 2. Sosyal Sorumluluk Boyutları



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

Carroll'un modelinde belirttiği sorumluluk boyutlarından üçü – *Ekonomik, Yasal, Etik Sorumluluk*- toplumun beklenti ve isteklerine karşı işletmenin verdiği bir cevap niteliğindeki gönüllü sorumluluklar işletmenin proaktif olarak üstlendikleri faaliyetlerden oluşmaktadır¹⁰⁴. Bu kapsamda Roberts (2003), etik ve gönüllü sorumlulukların devletin toplumdaki koruyucu ve düzenleyici rolünün ikamesi için öne sürüldüğünü söylemektedir¹⁰⁵.

¹⁰³ Carroll, "A Three-Dimensional...", s. 499.

¹⁰⁴ Alakavuklar ve diğer., a.g.e., s. 107.

¹⁰⁵ John Roberts, "The Manufacture of Corporate Social Responsibility: Constructing Corporate Sensibility", *Organization*, 10(2): 249-265, 2003, s. 255-259.

Sosyal Sorumluluk konusunda iş adamlarının açık sözlü savunucularından olan Nobel ödüllü Amerikalı iktisatçı Milton Friedman, Carroll'un modelinde ([1979],1991) yer alan gönüllü sorumlulukların yapılmasının işletme adına gereksiz olduğunu belirtir. Gönüllü sorumlulukları dışarıda tutmasının nedenini ise; “*İşletmelerin sorumluluğu kar elde etmektir*” yani şirketin yegâne ve tek sorumluluğu toplumun yasalarına ve normlarına uymak kaydıyla hissedarları adına şirket karının artırılması gerekliliğinden dolayı gönüllü sorumlulukları dışarıda tutar¹⁰⁶. Çünkü bu koşullarda şirketin karını gözeterek ortaklarına karşı sorumluluklarını yerine getiren şirket yönetimi toplumsal olarak da sorumluluklarını yerine getirmiş olacaktır. Bu sebeple gönüllü sorumlulukların dışında daha çok yasal ve etik düzeyde yapılan sorumluluklara dikkat çekmekte, diğer bir ifadeyle işletmeler “sistemin sürdürülebilirliği” ne zarar vermedikçe başka hiçbir sorumluluk üstlenmelerin gerekmeyeceğini vurgulamaktadır. Friedman'ın (1970), bu görüşünde belirleyici olan nokta, belirttiği şartlar sağlandığında piyasa ekonomisine duyduğu mantıksal güvenden kaynaklanmaktadır¹⁰⁷.

Milton Friedman (1970), işletmenin mali açıdan zenginleşmesi ile hissedarların kârları arasında pozitif yönlü bir ilişki kurar. İşletmenin zenginleşmesi hissedarların zenginleşmesi anlamına geldiğine göre zenginleşen hissedar zaten toplumun kendisinden beklenen davranışları karşılama düzeyinde de cömert davranacaktır. Dolayısı ile gönüllü sorumlulukları ayrıca bu süreçte benimsemenin işletme açısından gereksiz bir davranış olduğunu vurgular. Ancak bunun tersi bir durumda işletmelerin, sosyal sorumluluğu stratejik bir amaç olarak görmeleri durumunda ise yöneticilerin bazı olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalacaklarını vurgular. Örneğin, iş sahipleri ve yöneticilerin uzman olmadıkları bir alanda faaliyet göstermek zorunda kalmaları üretken vakitleri açısından zaman ve sermaye kaybına yol açmasının yanında ayrıca yöneticilerin uzman olmadıkları bir alanda uğraş göstermeleri sonucu bu süreçte alınan her kararın başarısızlıkla sonuçlanacağını belirtmektedir¹⁰⁸.

¹⁰⁶ Friedman, Milton, “The Social Responsibility of Business is to Increase Profits”, **The New York Times Magazine**, 13 Semtember 1970.

¹⁰⁷ Hasan Ersel, “İktisatçı Gözüyle Şirketlerin Kurumsal Sosyal Sorumluluğu”, **TOBB Sosyal Sorumluluk Semineri**, Ankara, 11 Şubat 2005, s. 1.

<http://www.tobb.org.tr/abm/duyurular/HASAN%20ERSEL%20SUNUS.doc> (Erişim Tarihi: 03/02/2014)

¹⁰⁸ Alakavuklar ve diğer., a.g.e., s. 106.

Milton Friedman (1970), hissedar odaklı olan ve temel amacın hissedar adına şirket kârının artırılmasına yönelik olan bu sistemde işletmelerin sadece, Carroll'un ([1979],1991) modelinde belirttiği boyutlardan ekonomik, yasal ve etik sorumlulukları benimsemeleri gerektiğini vurgulamaktadır.

Carroll ([1979],1991), sosyal performansla finansal performans arasında kurduğu pozitif yönlü ilişki daha sonra sosyal sorumluluk kavramı üzerine yapılan çalışmaların kavramsal ve bilgi bilimsel altyapısını oluşturmuştur¹⁰⁹. Örneğin, Schwartz ve Carroll (2003), Carroll'ın 1979 yılındaki çalışmasına ait dört boyutlu modeline ve 1991 tarihli sosyal sorumluluk piramidine alternatif bir model geliştirmişlerdir¹¹⁰. Piramit modelin revizyonu olan ve iç içe geçmiş daireler şeklindeki bu model de daha önceki model de var olan “üç bileşeni” kullanmışlardır. Bu modelde kullanılan bileşenler ise; ekonomik, yasal ve etik boyutları kapsamaktadır¹¹¹.

Schwartz ve Carroll (2003), şirketler üzerinde (*Johnson & Johnson, Merck, General Electric, Smith & Wesson, Procter & Gamble, Wal-Mark, Union Carbide, Pepsi, Napster vb..*) yaptıkları araştırmalar sonucunda, isteğe bağlı gönüllü sosyal sorumluluk bileşenin ayrı bir bileşen olmaması gerektiği, bileşenin uygulanmasında işletmelerin ekonomik imkânları ölçüsünde sorumluluğu tutulabileceğini ve uzun dönemde kuruluşun imajını etkileyerek işletmeye kâr sağlayan bir faaliyet olduğu sonucuna varmışlardır¹¹².

Carroll'un ([1979],1991), modelinde bahsedilen her bileşen tek başına var olabildiği gibi ayrı ayrı veya bir arada da var olabilmekte ve bir bileşeni gerçekleştirirken başka bir bileşeni gerçekleştirmiş olmak gerekmemektedir. Dolayısıyla işletme aynı anda tüm sorumlulukları yerine getirilebileceği gibi yerine getirilen bir sorumluluk uygulaması da ekonomik, yasal, etik veya gönüllülük boyutlarının hepsini de birden aynı anda kapsayabilecek konumdur¹¹³. Schwartz ve Carroll (2003), tarafından oluşturulan alternatif üç bileşenli yaklaşım modelinde ise, gönüllü

¹⁰⁹ Het Hof, a.g.e., s. 15.

¹¹⁰ Schwartz ve Carroll, a.g.e., s. 503.

¹¹¹ Schwartz ve Carroll, a.g.e., s. 508.

¹¹² Schwartz ve Carroll, a.g.e., s. 507-509.

¹¹³ Carroll, “A Three-Dimensional...”, s. 499-500.

sorumluluklar ekonomik, yasal, etik sorumlulukların hepsini kapsayan bir üst bileşeni ifade etmektedir¹¹⁴.

Gargia ve Mele (2004) ise; kurumsal sosyal sorumluluk kavramına getirdiği farklı bir yaklaşımla kavramı enstrümantal (ekonomik), politik, sosyal, sosyal bütünleşme ve etik olmak üzere farklı düzeylerde incelemektedirler. Gargia ve Mele (2004), ayrıca teorilerinde ekonomik hedeflere ve refaha ulaşmak için kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını bir araç olarak görülmesi gerektiğinden bahsetmektedirler¹¹⁵.

Enstrümantal teori, Friedman (1970)'la başlayan uzun bir geleneğe sahip olmasının yanında bugüne kadar sektör tabanında geniş bir kitle tarafından savunulmuştur. Windsor (2001)'un da belirttiği gibi teorinin ana teması yönetiminin zenginleştiği ölçüde sorumlu olmasıdır¹¹⁶. Enstrümantal teori, ekonomik amacına bağlı olarak üç ana guruba ayrılır. (a) hissedarın değerinin maksimizasyonunu sağlamak, (b) uzun vadeli stratejik hedeflere ulaşmak, (c) karın artırılması için pazarlama imkânlarının genişletilmesi düşüncelerinden oluşmaktadır. Bu kapsamda Gargia ve Mele (2004) sınıflandırılmasında yer alan enstrümantal teoriyi “*şirketle toplum arasındaki ekonomik değiş tokuş ilişkisi*” kapsamında ele alır¹¹⁷.

Keith Davis (1960) ise; bugün kurumsal sorumluluk kavramının herkes için çok önemli bir güç haline geldiğini belirterek, iş adamlarının ve şirket yöneticilerinin sosyal sorumluluk düzeylerinin sosyal güçleriyle doğru orantılı olması gerektiğini belirtmiştir. Bu kapsamda, az gücün az sorumluluğa yol açtığı konusunu “*Less Responsibility Leads to Less Power*” kavramıyla açıklar¹¹⁸. Bu açıklamasıyla işletmenin hedeflerine ulaşmasında politik bir güç olarak gördüğü kurumsal sosyal sorumluluk kavramının etkin bir şekilde kullanılmasını öneren kesim içerisinde yer almaktadır.

Porter ve Kramer (2002) ise; hayırseverlik faaliyetlerin örgütsel performans üzerindeki etkisine dikkat çekmektedirler. Onlar bir küme tarafından yapılan

¹¹⁴ Carroll ve Buchholtz, a.g.e., s. 509.

¹¹⁵ Gargia ve Mele, a.g.e., s. 53.

¹¹⁶ D. Windsor, “The Future of Corporate Social Responsibility”, **International Journal of Organizational Analysis**, 9 (3): 225-256, 2001, s. 226.

¹¹⁷ Alakavuklar ve diğer., a.g.e., s. 107.

¹¹⁸ Davis, “Can Business Afford...”, s. 71-73.

hayırseverlik yatırımlarının kümeyi oluşturan şirketlerin birinin veya toplu olarak hepsinin performansları üzerinde güçlü olumlu etkileri olduğunu savunurlar. Bu bağlamda ise, hayırseverlik faaliyetlerinin sık sık yapılması, kümeyi oluşturan şirket veya şirketlerin performans düzeylerini olumlu etkileyerek maliyet giderlerini azalttığından işletmenin rekabet gücünün geliştirilmesine stratejik katkıda bulunur¹¹⁹. Örneğin; eğitimi geliştirmek için üniversitelere katkıda bulunmak; şirket yöneticilerine ileri düzeyde beceriler kazandırmak için veya üretilen ürünleri farklılaştırmak için harcayacağı maliyetlerden daha azdır. Bu sebeple, ilgili maliyetlerin küme içerisinde birden fazla şirkete yayılması ve etkilerinin kümülatif olarak kaldıraç etki yaratması bakımından uzmanlaşmaya göre daha az maliyetli olması tercih edilme sebebidir.

Porter ve Kramer'in (2002) çalışmasının, kurumsal sosyal sorumluluğun rekabetçi üstünlüğü sağlamasına stratejik katkısı bakımından, kavramı ekonomi temelinde açıklamaya çalışan yaklaşımlar içerisinde yer aldığı söylenebilir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramı hakkında yukarıda değişik araştırmacılar tarafından verilen görüşler, zaman ve mekâna bağlı olarak değişik ülke kültürleri, gelişmişlik düzeyleri ve toplumsal beklenti oranlarına bağlı olarak ülkeler arasında farklı örüntüler sergilemektedir¹²⁰.

Kavramın farklı tanımlamaları ve farklı boyutlarının olması zamansal süreçte gösterdiği evrimde saklıdır. Martinet ve Reynaud (2004), çalışmasında kavramın süreç içerisinde gelişimini dört safhada incelemiştir. Bu safhaları ise aşağıdaki gibi açıklar¹²¹.

- I) Ekonomik rekabetçiliğe dayalı anlayış,
- II) Çevreden alınan kaynakları maksimize etmeye dayalı anlayış,
- III) Ekonomi temelli maliyet hesaplamaları dikkate alınarak sürdürülebilirlik yaratmaya dönük projeler yaratma,

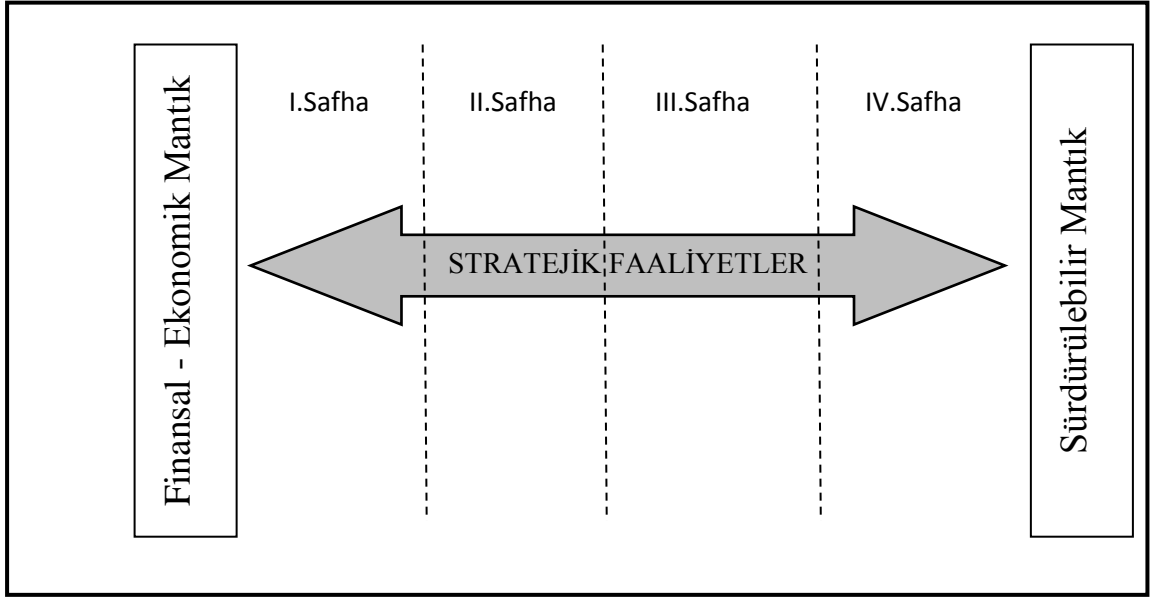
¹¹⁹ Michael E. Porter ve Mark R. Kramer, "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", **Harvard Business Review**, 2002, s. 5.

¹²⁰ Yamak, "...Yerel Farklılıklar, Küresel Aynılıklar", s. 95.

¹²¹ Alain Charles Martinet ve Emmanuelle Reynaud, "Enteprise durable, finance et stratégie", **Revue Française de Gestion**, 2004 (5) : 121-136 (aktaran: Gürol ve diğerleri, 2010, s. 141)

- IV) Çevreye uyumlu davranışlar geliştirerek değişik paydaş gruplarının taleplerini aynı anda ve/veya aynı oranda dikkate alarak herkesin kazanması sağlayacak faaliyet ortamı geliştirmeye dönük çalışmaların hâkim olduğu evre olarak açıklar.

Şekil 3. Sosyal Sorumluluk Kavramının Tarihsel Gelişim Aşamaları



Kaynak: Alain Charles Martinet ve Emmanuelle Reynaud, “*Enteprise Durable, Finance et Strategie*”, *Revue Française de Gestion*, (5):121-136, 2004 (Aktaran, Gürol ve diğerleri, 2010, s. 141).

Bu noktadan bakıldığında Kurumsal Sosyal Sorumluluk yazını evrimsel süreç içerisinde başlangıçta sadece ekonomik veya yasal gerekliliklerden / kaygılardan dolayı yerine getirilirken ilerleyen zamanlarda toplumsal bilincin artmasına paralel olarak “*şirketin çıkarlarının ve yasanın gerektirdiğinin ötesinde, toplumun iyiliğine yönelik eylemler*” şeklinde farklılaşan bir tanıma doğru evrilmiştir¹²².

Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramının çok farklı zeminlerde ve farklı zaman ve mekânlarda gelişmesi ve örgütsel olarak değerlendirilmeye çalışılması kavramının boyutlarındaki çeşitlenmeyi de beraberinde getirmiştir. Bu çeşitlenmeye bir başka örnek de Frederick’in (1998) yaklaşımıdır.

¹²² Abagil McWilliams ve Donald Sigel, “Corporate Social Responsibility: A Theory of the firm Perspective”, *Academy of Management Review*, 26(1): 117-127, 2001, s. 117.

Frederick (1998), diğer araştırmacıların aksine kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ile ilgili olarak, işletmenin performansından çok motivasyon kavramına odaklanılması gerektiğini belirterek kavramı sosyal tepkisellik olgusu etrafında açıklamaktadır. Frederick, 1970'lerin başından itibaren kavramı CSR1'den CSR4'e kadar uzanan bir süreçte aşama aşama geliştirmiş olduğu modelinde CSR1'i kurumsal sosyal sorumluluğun felsefi yönü olarak, CSR2'yi işletmenin toplumsal tepkilere yanıt verme kapasitesi olarak, CSR3'ü işletmenin faaliyetlerinde ve benimsediği politikalarda ahlaki doğruluğu benimsenmesi olarak, CSR4'ü ise; (*Cosmos-C*), bilim (*Science-S*) ve din (*Religion-R*) kavramlarına vurgu yaparak açıklamaktadır. Frederick, ayrıca çalışmasında küresel ısınmadan bahsederek dünyanın şirketlerin etrafında dönmediğini vurgulamakta ve bundan hareketle de şirketlere bu süreçte özel bir anlam yüklemenin gereksiz olduğundan yola çıkarak şirketlerin dünyanın kurallarına uyması gereken küçük bir parça olduğunu öne sürmektedir¹²³.

1980'lere gelindiğinde Amerika Birleşik Devletinde Reagan hükümetinin başa geçmesi ve beraberinde uygulanan kamu politikaları nedeniyle işletme yükümlülüklerini sınırlandırma söz konusu olmuştur. Bundan sonra başa geçen diğer hükümetlerin de aynı yapıyı takip etmeleri sonucunda KSS' nin uygulamasına ilişkin yasal yükümlülüklerin gevşetilmesi, işlemelerin sosyal sorumluluklarını benimsemeleri ve yapılan uygulamaları geliştirmeleri noktasında sınırlı etkiye neden olmuştur. Bu etkiye ülkedeki ekonomik durgunluk ve vergi kanunlarındaki değişiklikler ve bütçe kesintileri de eklenince sivil örgütlenmelere akan ödeneklerde de daralma yařanmıřtır¹²⁴.

Sonuç olarak 1980'ler boyunca kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarında bir durağanlık gözlenmiştir. Ancak yine de sosyal sorumluluğun kurumsallaşması ve şirket uygulamalarına yerleşmesinden dolayı KSS tümüyle terk edilmemiřtir¹²⁵. Özellikle 1984 yılında Freeman tarafından ortaya konulan paydaş teorisi (*Stakeholder Theory*) günümüzde kurumsal sosyal sorumluluk yazınında en çok başvurulan ve araştırma yapılan yaklaşımlardan biri haline gelmiştir.

¹²³ William C. Frederick, "Moving to CSR 4", **Business and Society**, 37(1): 40-59, 1998, s. 44-50.

¹²⁴ Yamak, "...Kavramının Gelişimi", s. 53.

¹²⁵ Yamak, "...Kavramının Gelişimi", s. 53- 54, Öztürk, a.g.e., s. 8.

Paydaş yaklaşımında Freeman (1984), işletmenin hissedarlarının dışında pek çok kişi ile ilişkide olduğunu vurgulayarak, işletme ile bu kurum / kişiler arasında bir etkileşimin olduğuna dikkat çeker. Bu tanıma göre işletme, faaliyetleriyle bu paydaşların yaşamlarında bir etkiye sahip olduğu gibi, paydaşlarda girişimleri ve uygulamalarıyla işletmenin faaliyetlerini etkilemektedir¹²⁶.

1990'lı yıllara geldiğinde, başta küreselleşme olmak üzere¹²⁷ dünyada yaşanan diğer gelişmelere bağlı olarak artan oranda uygulama alanı bulmuş olması, KSS kavramının uygulamada ve teoride “çok din adamı olan bir din”¹²⁸ haline gelmesine sebep olmuştur.

1990'lı yıllardan itibaren kendini hissettiren küreselleşme olgusu kurumsal sosyal sorumluluk kavramını geçerli piyasa sisteminin bir parçası haline getirmiştir. Bu süreçte de küreselleşme dünya ölçeğinde kurumsal sosyal sorumluluk kavramını yaymak, denetlemek, uygulamaya ilişkin ilkeler belirlemek, yapılan uygulamaları derecelendirmek ve geliştirmek gibi faaliyetleri yerine getirecek kurum, kuruluş veya bireylerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur¹²⁹.

Brønn ve Cohen (2009), kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını derecelendirecek kurum ve kuruluşların ortaya çıkmasının, işletmelerin ekonomik yapıda var olan sürdürülebilirlik veya karlılık kaygılarından kaynaklanabileceği gibi örgütün çevreye karşı hissettiği meşruiyet kaygısından da kaynaklanabileceğini belirtmiştir¹³⁰.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramının kurum ve kuruluşlar tarafından dünyaya yayılıyor olmasını Matten ve Moon (2008) ise, küresel ticaretin

¹²⁶ R. Edward Freeman, “**Strategic Management: A Stakeholder Perspective**” Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984, s. 90-91.

¹²⁷ Stefan Tengblad ve Claes Ohlsson, “The framing of corporate social responsibility and the globalization of national business systems: A longitudinal case study”, **Journal of Business Ethics**, 93(4): 653- 669, 2010, s. 654.

¹²⁸ Yamak, “...Yerel Farklılıklar, Küresel Aynılıklar”, s. 95.

¹²⁹ Yamak, “...Kavramının Gelişimi”, s. 95.

¹³⁰ P.G. Brønn ve D.V.Cohen, “Corporate Motives for Social Initiative: Legitimacy, Sustainability or the Bottom Line?”, **Journal of Business Ethics**, (87): 91-109, 2009, s. 91-92.

sürdürülebilmesi noktasında uluslararası şirketlerin yönlendirmeleri sonucu oluşan eşbiçimci süreçlerinin ortaya çıkardığı baskının sonucu olarak görür¹³¹.

1990'lı yıllar boyunca sosyal sorumluluk kavramında yukarıda sayılan gelişmelerin dışında çok büyük değişiklikler yaşanmamış olsa da iş etiği, paydaş yaklaşımı ve sosyal performans gibi çalışma alanlarının gelişmesi bu yıllarda da devam etmiştir. Ayrıca bu gelişmelere ek olarak 1990'lı yıllarda iş dünyasında finans ve çevre ile ilgili konularda ortaya çıkan skandallar bu süreçte beraberinde pek çok işletme okulunda sosyal sorumluluk ve etik konularında dersler verilmesini zorunlu kılmış olması kavramın gelişimi açısından önemlidir.

1990'lı yılların başlarında bu gelişmelere paralel yerel ve uluslararası alanda sosyal sorumluluk konusunda birçok girişim gerçekleştirilmiştir. Bu gelişmelerden bazıları aşağıdaki gibi özetlenebilir;

- 1991 yılında Business Ethics Quarterly dergisinin yayın hayatına başlamıştır.
- İşletmelerin toplumla ilişkilerine odaklanan “*Uluslararası İşletme ve Toplum Kuruluşu*” nun faaliyetine başlamıştır.
- Şirketlerin, doğal çevreye ve toplumsal faaliyetlerine yönelik eylemlerini iyileştirmek amacıyla sivil toplum kuruluşu olan “*Coalition for Environmentally Responsible Economies-CERES*) ortaya çıkmıştır. (bu kuruluş paydaşları bir araya getirerek küresel iklim ve sürdürülebilir kalkınma konularında çözüm bulmaya çalışmaktadır)¹³².
- Birleşmiş Milletler Örgütü bünyesinde 1992’de çevre ve gelişme konferansının (*United Nations Conference on Environment and Development – UNCED*) düzenlenmiş ve bu konferans sonunda benimsenen Rio bildirgesinde, sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması için doğal çevrenin korunmasının gerekli olduğu vurgulanmıştır¹³³.

¹³¹ Matten ve Moon, a.g.e., s. 411-412.

¹³² <http://www.ceres.org/ceres/> (Erişim tarihi: 12/02/2014).

¹³³ **Report of The United Nations Conference on Environment and Development** (Rio de Janeiro, 3-14 June 1992) <http://www.un.org/documents/ga/conf151/aconf15126-1annex1.htm> (Erişim tarihi: 20/03/2014).

- 1995 yılına gelindiğinde, Birleşmiş Milletler Örgütü tarafından yaşam ve çalışma şartlarının iyileştirilmesi amacıyla Kopenhag bildirisi (*Copenhagen Declaration for Social Development*) oluşturulmuştur¹³⁴.
- 1997 yılına gelindiğinde ise; çalışanların adil ve insanca çalışma şartlarına sahip olmalarını hedefleyen SA8000 standartları geliştirilmiştir¹³⁵.
- 1997 yılında ise; toplum, ekonomi ve çevre arasında denge kurarak sürdürülebilirliği göz önüne alan “Üçlü Raporlama” (Triple Bottom Line) tekniği ortaya çıkmıştır. Yine bu dönemde kurumsal vatandaşlık ve kurumsal itibar kavramları popülerlik kazanmıştır¹³⁶.

1990’lı yıllar sosyal sorumluluk kavramı ile ilgili akademik araştırmalar yönünden oldukça zengin geçmiştir. Yine 1990’ların ikinci yarısından itibaren küresel ölçekteki gelişmelerin de buna dâhil olmasıyla birlikte kavramın kapsam itibariyle genişlediği ve sosyal sorumluluk konusunda yapılan çalışmaların genel işletme ve yönetim yazınıyla daha fazla bütünleştiği görülmektedir¹³⁷.

2000’li yıllara gelindiğinde ise, küreselleşme olgusunun artık tüm dünyaya hâkim olması nedeniyle dünyanın dört bir yanında faaliyet gösteren küresel işletmelerin bu faaliyetlerinden sorumlu tutulabilmeleri için çok sayıda ulusal ve uluslararası kuruluş çeşitli girişimlerde bulunmuştur. Örneğin, Birleşmiş Milletler öncülüğünde başlatılan Küresel İşbirliği Anlaşması (*Global Compact*)¹³⁸ 26 Temmuz 2000 yılında yürürlüğe girmiştir. Yine Birleşmiş Milletler bünyesinde 2003 yılında geliştirilen ve işletmelerin insan haklarına yönelik sorumluluklarını düzenleyen Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Normları (*Norm on the Responsibilities of Transnational Corporations and other Business Enterprises with Regard to Human Rights*)¹³⁹ ilkeleridir. Bu girişimlere benzer

¹³⁴ **World Summit for Social Development Copenhagen Declaration on Social Development.**

<http://www.un.org/esa/socdev/wssd/text-version/agreements/decparti.htm> (Erişim Tarihi: 02/01/2014).

¹³⁵ http://www.eurocons.com.tr/sa_8000-bilgi_bankasi
[A%20C2%A08000%20A0Sosyal%20A0Sorumluluk%20A0Standard%20C4%B1.html](http://www.eurocons.com.tr/sa_8000-bilgi_bankasi/A%20C2%A08000%20A0Sosyal%20A0Sorumluluk%20A0Standard%20C4%B1.html)
(Erişim Tarihi: 03/01/2014).

¹³⁶ Yamak, “...Kavramının Gelişimi”, s. 66-68, <http://www.orsa.com.tr/cgi-bin/asp/print.asp?lang=tr&id=129&type=newsletters> (Erişim tarihi: 04/01/2014)

¹³⁷ Yamak, “...Kavramının Gelişimi”, s. 81-82.

¹³⁸ <http://unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html> (Erişim tarihi:02/03/2014).

¹³⁹ [http://www.unhchr.ch/huridocda/huridoca.nsf/\(Symbol\)/E.CN.4.Sub.2.2003.12.Rev.2.En](http://www.unhchr.ch/huridocda/huridoca.nsf/(Symbol)/E.CN.4.Sub.2.2003.12.Rev.2.En)
(Erişim Tarihi :03/03/2014)

olarak Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development-OECD) ve Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labour Organisation-ILO) gibi çeşitli kuruluşların projelerinde de rastlanmaktadır¹⁴⁰

2000’li yıllar boyunca yaşanan gelişmelerin yanında, akademik alanda çeşitli yaklaşımların (*durumsallık yaklaşımı, kurumsal kuram, kaynak bağımlılığı vb.*) sosyal sorumluluk alanında kullanıldığı görülmektedir. McWilliams ve Sigel (2001) ‘in durumsallık yaklaşımı çerçevesinde geliştirdikleri sosyal sorumluluğa ilişkin arz talep modelinde, işletmelerin ideal sosyal sorumluluk seviyelerini belirleyen unsurların; firma büyüklüğüne, çeşitlenme seviyesine, AR-GE kapasitesine, reklamına, devlete, yaptığı satışlara, tüketici gelir seviyesine, iş gücü piyasasındaki koşullara ve sektör yaşam eğrisinde bulunulan döneme bağlı olduğunu savunmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin bu unsurları dikkate almak suretiyle ideal sosyal sorumluluk seviyelerini kendilerinin belirleyeceği öne sürülmektedir¹⁴¹.

Campbell (2007) ise; olaya kurumsal kuram çerçevesinden bakarak işletmelerin neden sorumlu davranış sergilediklerini araştırmıştır. Çalışmasında, ekonomik koşulların işletmelerin sorumlu davranmalarında temel etkenlerden biri olduğunu kabul etmekle birlikte kurumsal çevrenin de bu ilişkide önemli bir unsur olduğunu belirtmiştir. Çevrenin işletme üzerinde ne gibi etki yarattığını da şöyle açıklar¹⁴².

“Devletin girişimleri, sektörün kendi düzenlemeleri, şirketlerin uygulamalarını denetleyen sivil toplum kuruluşları ve çeşitli baskı gruplarının varlığı ve meslek kuruluşlarına üyelik gibi unsurların kurumsal sosyal sorumluluk konusunda eşbiçimcilik yaratabilir”.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramına kurumsal kuram açısından yaklaşan bir diğer çalışma, Marquis, Glynn ve Davis (2007), tarafından gerçekleştirilen çalışmadır. *“Community Isomorphism and Corporate Social Action”* başlıklı çalışmada Marquis, Glynn ve Davis (2007), işletmelerin gerçekleştirdikleri sosyal eylemler üzerinde durmaktadırlar. Araştırmacılar bu eylemleri, *“kısa dönemli kar maksimizasyonu hedefinin ötesinde yer alan ve sosyal faydayı artırmaya ya da sosyal problemleri*

¹⁴⁰ Yamak, “...Kavramının Gelişimi”, s. 83.

¹⁴¹ McWilliams ve Sigel, a.g.e., s. 117.

¹⁴² Campbell, a.g.e., s. 958.

*minimize etmeye yönelik olarak gerçekleştirilen davranış ve uygulamalar*¹⁴³ olarak tanımlamaktadırlar.

Campbell (2007) gibi, işletme davranışlarının gerçek nedenlerinin ötesinde yatan nedenleri kurumsal baskılara bağlayan yazarlar, çalışmada kurumsal baskıların kaynağı olarak, işletmenin veya ana merkezinin yer aldığı yerel coğrafi bölgeye ya da topluma bağlamaktadırlar. Bu çerçevede Marquis, Glynn ve Davis (2007), işletmelerin gerçekleştirdikleri sosyal eylemlerin doğasının ve düzeyinin belirleyicisinin, işletmenin veya işletme ana merkezinin içerisinde bulunduğu yerel coğrafi toplumdan kaynaklanan kültürel-bilişsel, sosyal-normatif ve düzenleyici baskılara uyum sonucu ortaya çıkan toplumsal eşbiçimlilik olduğunu ileri sürmüşlerdir¹⁴⁴. Marguis, Glynn ve Davis (2007)'e göre diğer işletmeler için de durum aynıdır. Zira aynı coğrafi bölgede faaliyette bulunan diğer işletmelerin de aynı kurumsal baskılara maruz kalmaları sonucu yapılan sosyal sorumluluk faaliyetlerinin de benzerliklerin (eşbiçimcilik) görülebileceğini belirtmişlerdir¹⁴⁵. Eşbiçimciliğe neden olan en önemli etkilerinden birinin örgütün çevresiyle olan ilişkilerinde meşruiyet kazanma veya sürdürme¹⁴⁶ nedenlerinin söz konusu olmasıdır.

Sonuç olarak, sosyal sorumluluk uygulamalarının işletmeler tarafından gerçekleştirilmesini sağlayan yukarıda saydığımız şekilde değişik görüşler bulunmakla beraber yapılan çalışmalar içerisinde sosyal sorumluluk yazınına yönelik olarak Campbell (2007) ve Margolis ve Walsh (2003)¹⁴⁷ tarafından diğer araştırmacıların finansal performans dışındaki diğer faktörleri büyük ölçüde göz ardı ettiğini ileri sürerek eleştiriler ortaya koymaları literatürde bir kurumsal boşluğun varlığına işaret etmektedir. Bu sebeple araştırmamız kurumsal boşluğun doldurulması noktasında, sosyal sorumluluk uygulamalarının kurumsal kuram perspektifinden değerlendirilmesi bu açıdan literatüre önemli faydalar sağlayacaktır.

¹⁴³ Christopher Marquis, Mary Ann Glynn ve Gerald F. Davis, "Community Isomorphism and Corporate Social Action", **Academy of Management Review**, 32(3): 925-945, 2007, s. 925.

¹⁴⁴ Marquis, Glynn ve Davis, a.g.e., s. 925.

¹⁴⁵ Marquis, Glynn ve Davis, a.g.e., s. 926.

¹⁴⁶ Yamak, "...Kavramının Gelişimi", s. 90-91.

¹⁴⁷ Joshua D. Margolis ve James P. Walsh, "Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business", **Administrative Science Quarterly**, 48 (2): 268-305, 2003.

1.3.Yönetim Teorileri Açısından Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı bugün geldiği noktada şirketler tarafından toplumsal değerlere dayalı olarak yerine getirilmesi, bu uygulamaların başarılı olmasında önemli bir etkidir. Bu uygulamaların kurumsal çevreye duyurulması noktasında törensel mite dönüştürmeleri ise kurumsal çevrede sağlayacağı kabullenme açısından önemlidir¹⁴⁸. Bu önem biraz da kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının işletmeye sağlayacağı uzun dönemli stratejik kazanımlarından kaynaklanmaktadır. Strateji, rakiplerin faaliyetlerini analiz etmenin yanında, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu¹⁴⁹ olarak tanımlandığında bu amaçlara varmada kurumsal sosyal sorumluluk kavramı işletmeler için önemli bir araç haline gelmektedir.

Uzun dönemli kararlar topluluğunu ifade eden strateji kavramının değişik araştırmacılar tarafından hayırseverlik kavramıyla birleştirilmesi yazına “*stratejik hayırseverlik*” olarak adlandırabileceğimiz bir kavramın kazandırılmasına sebep olmuştur¹⁵⁰. Kavram araştırmacılar tarafından, işletmenin stratejik amaçlarının (*itibarlarını iyileştirmek, müşterileri tatmin etmek, üstün nitelikli elemanları çekmek, şirket değerini artırmak, rekabet üstünlüğü sağlamak vb.*) gerçekleştirilmesi noktasında, işletme kazanımlarının uzun vadede en yükseğe çıkarılmasını sağlayan bir araç olarak tanımlanmaktadır¹⁵¹.

Donaldson (2005), çalışmasında da zaten işletmenin kurumsal sosyal sorumluluk girişimlerini kullanma sebebini, sahip olduğu temel değerlere dayalı olarak stratejik üstünlük oluşturmada ortaya çıkaracağı kaldıraç etkisine bağlar. Dolayısıyla bu kullanım ona göre aynı zamanda geleneksel hayırseverlik faaliyetlerinden de tam bu sebeple ayrılmaktadır¹⁵².

¹⁴⁸ Yamak, “...Yerel Farklılıklar, Küresel Aynılıklar”, s. 95.

¹⁴⁹ Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, “**İşletmelerde Stratejik Yönetim**”, 5.Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 2010, s. 33.

¹⁵⁰ Ender Yönet, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışında Son Dönemeç: Stratejik Sorumluluk”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 8(13): 239-264, 2005, s. 248.

¹⁵¹ Ertuna ve Tükel, a.g.e., s. 149

¹⁵² Thomas Donaldson, “Defining the value of doing good business”, **Financial Times**, 2 Haziran, 2005, <http://www.ft.com/intl/cms/s/2/748f21be-d377-11d9-ad4b-00000e2511c8.html#axzz2YS6G4bDF>, (Erişim Tarihi: 08/07/2013)

İş dünyasında yapılan bir araştırma olan “CEOs on Strategy and Social Issues” adlı çalışmada kurumsal sosyal sorumluluğun kendi içerisinde barındırdığı stratejik boyut, ayrıca desteklemektedir¹⁵³.

Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi’ne (*Global Compact*) katılan şirketlerin üst yöneticileri (*CEO*) üzerinde yapılan ankete göre, şirketin ana stratejisine, çevre, sosyal ve yönetim konularına eğilme nedenlerinde stratejik hedeflerinin olduğu gözlenmiştir. Araştırmada, ayrıca bu eğilimin ortaya çıkmasında işletme çalışanlarının, tüketicilerin ve diğer paydaşların baskısının da önemli bir rol veya etken oynadığı gözlenmiştir. Diğer bir deyişle yöneticiler, işletme paydaşlarından gelen yeni talepleri görmek, rekabet avantajı kazanmak ve aynı zamanda küresel sorunları çözmek için kurumsal sosyal sorumluluk olgusunun bu süreçte işletmeye değişik stratejik fırsat yaratabileceğini söylemektedir¹⁵⁴.

1.3.1. Kurumsal Sosyal Sorumlulukla İlgili Yönetim Teorileri

1953 yılında, Howart Bowen’ın sosyal sorumluluk kavramını yazında başka bir noktaya taşıyan kitabın (*İş Adamların Sosyal Sorumlulukları*) yazılmasından geçen süre boyunca, sosyal sorumluluk kavramının terminolojisinde kayma meydana gelmiştir. Farklı disiplinlerden gelen çeşitli araştırmacı ve teorisyenler tarafından geliştirilen teoriler ve yaklaşımlarda farklı odak noktalarının, farklı boyutların ve farklı sonuçların vurgulanması bu kaymanın doğal bir sonucudur. Bu sebeple ortaya çıkan teori ve yaklaşımların pratikte nasıl uygulanacağı noktasında 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren uzun tartışmalar yaşanmıştır¹⁵⁵.

Terminolojide yer alan çok sayıda yaklaşım kavramın ortak bir şekilde nasıl tanımlanacağı konularında karmaşaya sebep olmaktadır. Garriga ve Mele (2004), 1953’ten beri sosyal sorumluluk alanında yapılan teori ve yaklaşımları içerisinden kendine dört temel motif belirlemiştir. Belirledikleri bu motifleri ise; yararçı-araçsal (*Instrumental*) teoriler, politik teoriler, bütünleştirici (*toplumsal entegrasyon*) teoriler ve

¹⁵³ Debby Bielak, Sheila M. J. Bonini, ve Jeremy M. Oppenheim, “CEOs on strategy and social issues”, *TheMcKinsey Quarterly*, October 2007, s. 1-9.
https://socialinnovationexchange.org/sites/default/files/event/attachments/McK_Strategy-social-issues.pdf, (Erişim Tarihi: 08/07/2013)

¹⁵⁴ Ertuna ve Tükel, a.g.e., s. 149, Bielak, Bonini, ve Oppenheim, a.g.e., s. 9.

¹⁵⁵ Garriga ve Mele, a.g.e.,s. 51.

etik teoriler olmak üzere dörtlü şekilde gruplandırmıştır¹⁵⁶. Bunları ise aşağıdaki gibi açıklar.

- 1- Yarararı-Araçsal Teori:** Araçsal Teori, işletme ve toplum arasındaki çok yönlü etkileşimin sadece ekonomik boyutunu dikkate alan bir teoridir. Bu teori işletmenin toplumda gerçekleştirdiği sosyal aktivitelerin asıl amacının hissedarlar için ekonomik sonuçlar elde etmenin stratejik bir aracı olduğu varsayımına dayanmaktadır.
- 2- Politik Teori:** Politik teori, şirketin politik arenada toplum ile olan ilişkisinde sahip olduğu sosyal gücü vurgulayan teoridir. Teoriye göre işletmenin sahip olduğu bu sosyal güç düzeyi, toplumu ilgilendiren sosyal meselelerde kendini görevli saymasını ve sosyal destek süreçlerine katılmasını sağlamaktadır.
- 3- Bütünleştirici Teori:** Bütünleştirici teori, işletmenin sosyal taleplerle entegre olmasını vurgulayan teoridir. Bu grupta yer alan teorisyenlere göre, işletmenin devamı ve sürekliliğinin sağlanması ve büyümesi topluma bağlıdır. Dolayısıyla şirket varlığını sürdürmek için toplumsal taleplerin memnuniyetine odaklanmak durumundadır.
- 4- Etik Teori:** Etik Teori, işletme ve toplum arasındaki ilişkinin temelini etik değerlere dayandırır. Bu etik bakış açısı şirketlerin vizyonlarına, etik değerleri yerleştirmelerini ve zorunlu olarak etik değerlere dayalı hareket etmelerine sebep olmaktadır.

Garriga ve Mele (2004), yarararı teoriyle kurumsal sosyal sorumluluk kavramını bu kapsamda birleştirmektedir. Zira kurumsal sosyal sorumluluk kavramının bünyesinde barındırdığı stratejik boyut ile araçsal teorisinin amacı olan işletmenin uzun vadedeki çıkarlarını en yükseğe çıkarmadaki görevi ile aynı düzlemde birleştiğini söylemektedir.

Garriga ve Mele (2004), bu kapsamda sosyal sorumluluk kavramına ilişkin belirlediği sınıflandırmalara ilişkin görüşleri, Tablo: 3'te sunmuştur.

¹⁵⁶ Garriga ve Mele, a.g.e.,s. 51.

Tablo 3. Sosyal Sorumluluk Kavramına İlişkin Teoriler ve Yaklaşımlar

Teorinin Türü	Yaklaşım	Kısa Açıklama	Bazı Temel Referanslar
Araçsal Teori (Odak noktası: Sosyal aktiviteler aracılığı ile ekonomik hedeflere ulaşmak)	Hissedar değerinin maksimizasyonu	Uzun vadeli değer maksimizasyonu	Friedman (1970), Jensen (2000)
	Rekabet avantajı için stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Rekabetçi çevrede sosyal yatırımlar • İşletmenin doğal kaynaklarına ve dinamik yeteneğine dayanan stratejiler • Ekonomik piramidin taban stratejileri 	Porter ve Kramer (2002) Hart (1995), Litz (1996) Pralhad ve Hammond (2002), Hart ve Christensen (2002), Prahalad (2003)
	Nedene dayalı pazarlama	Sosyal açıdan kabul gören özverili (hayırseverlik) faaliyetlerinin pazarlama aracı olarak kullanımı	Varadarajan ve Menon (1988), Morray ve Montarani (1986)
Politik Teori (Odak noktası: Politik arenada işletmenin sahip olduğu sosyal gücün sorumlu şekilde kullanımı)	Kurumsal anayasacılık (Corporate constitutionalism)	İşletmenin sosyal sorumlulukları, sahip oldukları sosyal gücün miktarına göre artar	Davis (1960,1967)
	Bütünleştirici sosyal sözleşme teorisi	İşletme ve toplum arasında bir sosyal sözleşmenin var olduğunu kabul eder	Donaldson ve Dunfee (1994,1999)
	Kurumsal (veya işletme) vatandaşlığı	İşletme topluma dahil olan katımları sonucu bir vatandaş olarak ele alınmaktadır	Wood ve Lodgson (2002), Andriof ve McIntosh (2001), Matten ve Crane (2005)

**Tablo: 3. Sosyal Sorumluluk Kavramına İlişkin Teoriler ve Yaklaşımlar
(Devamı)**

Teori Türü	Yaklaşım	Kısa Açıklama	Bazı Temel Referanslar
Bütünleştirici Teori (Odak noktası: Toplumsal taleplerin entegrasyonuna odaklanma)	Konu / Sorunların yönetimi (Issues management)	İşletme önemli ölçüde etkileyebileceği sosyal ve politik süreçlere cevap verir	Sethi (1975), Ackerman (1973), Jones (1980), Vogel (1986), Wartick ve Mahon (1994)
	Kamusal sorumluluk	İşletme, sosyal performans için yasaları ve mevcut kamu politikası süreçlerini kendine referans alır	Preston ve Post (1975,1981)
	Paydaş yönetimi	İşletme paydaşlarının çıkarlarının dengelenmesi	Mitchell ve diğ. (1977), Agle ve Mitchell (1999) , Rowley (1997)
	Kurumsal sosyal performans	Sosyal konulara uygun tepkiler vermek için toplumsal meşruiyet ve süreçlerin aranması ve gözetilmesi	Carroll (1979), Watick ve Cochran (1985), Wood (1991), Swanson (1995)
Etik Teori (Odak noktası: İyi bir toplum elde etmek için doğru olana odaklanmak)	Normatif paydaş teorisi	İşletmenin paydaşlarına karşı güvene dayalı sorumluluklarını dikkate alması. Bu uygulamalar bazı ahlaki teorileri (Kant, faydacılık, adalet teorileri) referans almayı gerektirir	Freeman (1984, 1994), Evan ve Freeman (1988), Donaldson ve Preston (1995), Freeman ve Phillips (2002), Phillips ve diğ. (2003)
	Evrensel haklar	İnsan haklarına, işçi hakları çerçevesinde hareket etmek ve çevreye saygıda bulunmak	The Global Sullivan Principles (1999), UN Global Compact (1999)
	Sürdürülebilir gelişme	Mevcut ve gelecek kuşakları (jenerasyon) dikkate alarak insani kalkınma sağlamayı hedeflemek	World Commission on Environment and Development (Brutland Report) (1987), Gladwin and Kennelly (1995)
	Ortak / Müşterek iyilik	Toplumun ortak iyiliğine yönelik olmalıdır.	Alford and Naughton (2002), Mele (2002), Kaku (1997)

Kaynak: Elisabet Garriga ve Domenech Mele, “Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory”, **Journal of Business Ethics**, (53): 51–71, 2004, s. 63-64.

Garriga ve Mele'nin, sosyal sorumluluk kavramına ilişkin kategorize ettiği sınıflandırmasının yanında yönetim literatüründe şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk girişiminde bulunmalarının nedeni açıklayan üç kuram gelişmiştir. Bu kuramlar sırasıyla; Meşruiyet Kuramı, Toplum Sözleşmesi Yaklaşımı ve Paydaş Kuramıdır¹⁵⁷.

İşletmeler günümüzde toplumu oluşturan birçok farklı kesimle ilişki halinde olup örgütsel başarıya ulaşmaları kurdukları bu ilişkilerin iyi yönetilmesine bağlıdır¹⁵⁸. Zira günümüzde sadece kar peşinde koşan ve kısa dönemli hesaplamalarla işletme sahibi adına diğer paydaşlarıyla mücadeleye girişen işletme anlayışı yerine sürdürülebilirlik kavramının işletmeler için önem düzeyinin anlaşılması sonucu yerini işletme üzerinde etkiye sahip olan tüm paydaşlara ve topluma karşı sorumlu olduğunun bilince olan işletme anlayışına bırakmıştır. Literatürde ise, bu konuyu açıklayan teoriye “*paydaşlar (Stakeholders Theory) teorisi*” adı verilmektedir¹⁵⁹. Esasen kavram, 1963 yılında Stanford Araştırma Enstitüsü'nde (SRI) yapılan çalışma sonucu ortaya çıkmıştır. Bu araştırmada, paydaşlar örgütün varlığını devam ettiren gruplar olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle bu çalışmada vurgulanan ana tema örgütün “*varlığını sürdürmesi*” için bu grupların desteğine muhtaç olduğudur. Bu noktada paydaşları tarafından destek sağlamayan örgütlerin yaşamlarını sürdüremeyeceği üzerine kurulmuştur¹⁶⁰.

Toplum sözleşmesi ise; felsefi ve etik temele dayanan bir kavram olup amacı işletmenin yönetsel kararlarında etik normları ve evrensel ahlaki standartları tesis etmesidir. Zaten Dunfee de (1991), günümüze kadar gelen toplum sözleşmelerinin oluşmasındaki ahlaki boyutların yönetim uygulamalarına rehberlik etmesi için referans alınmasını gerektiğini öğütlemektedir¹⁶¹.

Toplum sözleşmesi teorisi (Integrative Social Contracts Theory-ISCT), “olan” ve “olması gereken” arasında köprü görevi üstlenir ve ilk olarak yöneticiye uyması için hipotetik ve normatif kurallar tanımlar. Ancak yönetici bu kurallardan daha çok

¹⁵⁷ Moir, a.g.e.,s. 16.

¹⁵⁸ Aktan ve Börü, a.g.e., s. 14..

¹⁵⁹ Aktan ve Börü, a.g.e., s. 14.

¹⁶⁰ Arun A. Elias, Robert Y. Cavana ve Laurie S. Jackson, “Stakeholder Analysis for R&D Project Management”, **R&D Management**, 32(4): 301-310, 2002, s. 303.

¹⁶¹ Thomas W. Dunfee, “Business Ethics and Extant Social Contracts”, **Business Ethics Quarterly**, 1(1): 23-51, 1991, s. 31.

normatif olanlara uyum gösterme halini sergilemektedir¹⁶². İkinci olarak ISCT, firmanın departmanları, bölümleri ve alt sistemleri, ulusal ekonomik kuruluşlar, uluslararası ekonomik kuruluşlar, meslek kuruluşları, benzer firmalar gibi belirli topluluk üyeleri arasında oluşan örtülü bir sözleşme halidir. İşletmeye işletme ahlakını anlamasında, kararların alınmasında ve bu kararları uygulamada normatif olarak işletmeye yardımcı olmaktadır¹⁶³. Bu anlamda işletmeler paydaş yaklaşımının da vurgulandığı gibi, örgütün sosyal yaşamda “*varlığını sürdürmesi*” için yaptığı eylemlerde (*daha çok gönüllü olarak yaptıkları sosyal hareketlerde*) ahlaki ölçütlere dayalı olarak normatif mekanizmalara uyum sergilemesi gerekmektedir.

Bu kuramlar içerisinde meşruiyet kuramı; sosyal yaşama ilişkin ifadeler ya da normlar sunması bakımından diğer kuramlar içerisinde ayrı bir yere ve öneme sahiptir. Tüm paydaşlara ve topluma karşı sorumlu olduğunun bilince olan işletme anlayışı toplum sözleşmesinde olduğu gibi işletmelerin ahlaki kurallara uymasını zorunlu kılmaktadır. Örgüt paydaşlarıyla girdiği bu ilişkilerde “olması gerekene” göre davranması, paydaşlarıyla olan materyal anlamda güç bağımlı ilişkilerde kabulleniş oluşturması bakımından önemlidir. Zira örgütler bilindiği gibi sadece çevresel etmenlere uyum halinden çok çevre tarafından ne ölçüde kabullenildiğine bağlı olarak yaşamlarının devam ettirmektedirler.

Bu anlamda çalışmamızın kurumsal bir çalışma olma özelliğinden dolayı paydaş teorisi ve toplum sözleşmesi teorisi, burada konuyu dağıtmamak için sadece bilgilendirme amaçlı verilmiştir. Ancak ilerleyen bölümlerde anlattığımız kurumsal kuram ve mekanizmalarının işleyiş şekillerinin öğrenilmesi, bu teoriler içerisinde ayrı bir yeri olan meşruiyet teorisinin işleyiş biçimini öğrenmede bize yardımcı olacaktır.

¹⁶² Lothar Auchter ve Martin Dziğwa, “Managing Business Values in a Globalized Economy by ISCT (Integrated Social Contract Theory) - A Comparative Study”, **The Business & Management Review**, 3(2): 208-220, 2013, s. 208.

¹⁶³ Thomas Donaldson ve Thomas W. Dunfee, “Toward A Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory”, **Academy of Management Review**, 19(2): 252-284, 1994, s. 254.

İKİNCİ BÖLÜM

2. KURUMSAL KURAM

2.1. Kurumsal Kuramın Tarihsel Gelişimi

Kurumsal örgüt teorisi, 1970'lerin sonları ile 1980'lerin başları arasında bir dönemde doğmuştur. Ancak kuram, temel yapısal gelişimini tüm çağdaş yaklaşımlarda olduğu gibi kendinden önce yapılan ilk araştırmacıların çalışmalarından önemli ölçüde esin alarak bu sayede gelişim sürecini tamamlamıştır¹⁶⁴. Kuram önceki yaklaşımlardan aldığı destek sonucunda geleneğini, ekonomi bilimi, siyaset bilimi, sosyoloji ve doğa bilimleri alanlarında 19. yy 'nin sonundan 20. yy 'nin ortasına kadar süren erken-kurumsalcı çalışmalara dayanan bir “*bakış açısı*” na dayandırmaktadır¹⁶⁵. Kuramın doğuşunda bu süreçte etkili olan temel eserler ise; Meyer ve Rowan (1977)¹⁶⁶, Zucker (1977)¹⁶⁷, Scott ve Meyer (1983)¹⁶⁸ ve DiMaggio ve Powell'ın (1983)¹⁶⁹ makaleleridir¹⁷⁰.

Kuramın doğuşunda ve gelişimi süresince yukarıda sayılan değişik araştırmacıların katkılarının olmasının yanında kuram asıl kimliğini; Powell ve DiMaggio' nun (1991), derlediği “*Turunçu Kitap*” ta bulmuştur. Kuramı diğer kurumsal çalışmalardan ayıran ve doksanlı yıllar boyunca yapılan kurumsal çalışmaların

¹⁶⁴ W. Richard Scott, “**Institutions and Organizations**”, 2.th Edition, Sage Publications Inc, California, 2001, s. 1

¹⁶⁵ Mehmet Çakar ve Ali Danışman, “Kurumsal Kuram”, **Örgüt Kuramları** içinde, Derleyenler: H. Cenk Sözen ve H. Nejat Basım, 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 2012, s. 242, Şükrü Özen (A), “*Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar*”, **Örgüt Kuramları** içinde, Derleyen: A. Selami Sargut ve Şükrü Özen, 2. Baskı, Ankara: İmge Kitabevi, 2010, s. 244.

¹⁶⁶ John W. Meyer ve Brian Rowan, “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, **American Journal of Sociology**, 83(2): 340-363, 1977.

¹⁶⁷ Lynne G. Zucker, “The Rol of Institutionalization in Cultural Persistence”, **American Sociological Review**, 42(5):726-743, 1977.

¹⁶⁸ W. R. Scott ve J.W. Meyer, “*The Organizations of Social Sectors*”, **Organizational Environments: Ritual and Rationality** içinde, (ss. 129-153), Derleyenler: J.W. Meyer ve W.R. Scott, Beverly Hills, CA: Sage, 1983.

¹⁶⁹ Paul J. DiMaggio and Walter W. Powell, “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, **American Sociological Review**, 48(2): 147-160, 1983,

¹⁷⁰ Şükrü Özen, “Yeni Kurumsal Kuram”, **Örgüt Kuramları** içinde, Derleyenler: Deniz Taşçı ve Erkan Erdemir, 1. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 2949, 2013, s. 122.

çıkış noktasını oluşturan bu kitap teorinin gelişiminde önemli bir kilometre taşı olarak değerlendirilir.

Kuram, örgüt kuramları yazını içerisinde değerlendirilen diğer kuramların arasına 1970'lerin son dönemlerinde girmesine karşın ilerleyen dönemlerde hızlı bir şekilde ivme kazanmış olup, günümüzde diğer kuramlara nazaran çok çalışılan ve üzerinde en çok tartışılan örgüt kuramı haline gelmiştir¹⁷¹.

Kurumsal kuram, örgütlerin yapı ve uygulamalarını anlamada diğer örgüt kuramlarından farklı bir paradigmaya sahiptir. Örneğin; koşul bağımlılık kuramı çevresel koşullara rasyonel biçimde uyum sağlayan örgütlerin hayatta kalma şansının daha yüksek olduğunu savunurken¹⁷², kurumsal kuram koşul bağımlılık kuramına benzer bir çevre-uyum düşüncesini benimser ancak çevrenin niteliği ve çevreye uyumun nasıl gerçekleştiği konusunda koşul bağımlılık kuramı ve diğer kuramlardan farklı tezlere sahiptir.

Kuramın diğer kuramlardan ayrıldığı nokta, örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmesinin sadece çevreye uyum sergilemesine bağlı olmadığı bunun yanında kurumsal çevre içinde ne derecede kabul gördüğüne bağlı olduğudur¹⁷³. Bu sebeple varlığını devam ettirmek isteyen örgütlerin, kurumsal çevrelerinin beklentilerini karşılamaları diğer bir ifadeyle sosyal ve kurumsal çevreye uyum sağlamaları gerekmektedir¹⁷⁴.

Bu dönemle birlikte, örgütlerin çevreleri ile yüksek ölçüde bir karşılıklı bağımlılık içinde oldukları; sınırlarının değişken ve geçirgen olduğu; dolayısıyla örgütlerin yapı ve işleyişlerinin ekonomik, teknik, politik ve kurumsal çevre faktörlerinin etkisi altında olduğu ve şekillendiği kabul edilmeye başlanılmıştır¹⁷⁵. Buna göre örgütsel düzenlemelerin şekillenmesinde kurumsal kuram, sosyal ve kültürel çevrenin yanında bu çevrede yer alan yerleşik kurallar, normlar ve değerlerin üzerinde

¹⁷¹ Özen, "Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede...", s. 242-243, Çakar ve Danışman, a.g.e., s. 240.

¹⁷² Özen, "Yeni Kurumsal Kuram", s. 122.

¹⁷³ Çakar ve Danışman, a.g.e., s. 242.

¹⁷⁴ L. G. Zucker (B), "Institutional Theories of Organization", **Annual Review of Sociology**, (13): 443-464, 1987, s. 443

¹⁷⁵ W. Richard Scott, "Developments in Organization Theory, 1960-1980", **American Behavioral Scientist**, 24(3): 407- 422, 1981, s. 407.

durmaktadır¹⁷⁶. Kurama göre, kurumlar örgütleri yerleşik kurallar aracılığıyla etkilediklerinden ve denetim altında tuttuklarından dolayı örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri, kurumsallaşmış değer ve normlara yüksek derecede uyum göstermelerine bağlıdır¹⁷⁷.

Kurumsal kuramcılar örgütün yaşamı için önemli olan çevrenin niteliği üzerinde ise ayrıca durmuşlardır. Bu kuramcılar başlangıçta örgütsel çevreyi, teknik ve kurumsal çevre olarak ikiye ayırmışlardır. Teknik çevre örgütlerin verimli çalışmak için uymaları gereken prosedürleri, kurumsal çevre ise; meşru olmak için uymaları gereken kurumları temsil etmektedir. Ancak daha sonra, bu ayırmadan vazgeçerek, teknik çevrenin dahi sosyal olarak inşa edildiğini, yani kurumsal olduğunu ileri sürmüşlerdir¹⁷⁸.

Çevre yaklaşımından hareketle örgütler, teknik gerekliliklerin ötesinde faaliyette buldukları sosyal çevre içerisinde meşru görülmelerini sağlayacak düzenleme ve faaliyetler içerisinde bulunurlar¹⁷⁹. Kendilerini çevreleyen toplumsal düzenin anlayış ve değerleri ile uyumlu yapılanma ve faaliyetler içerisinde olma gereksinimi, örgütlerin kaynak ve meşruiyet kazanmak için dış çevredeki toplumsal kurumlara adapte olmak şeklinde refleksler geliştirmelerine sebep olur.

Kurumsal kuramcılar zaten kurumsallaşmayı, dışsal kurumsal faktörler tarafından belirlenen bir süreç olarak görmekle beraber, örgütlerin dışsal belirsizliklerle baş edebilmek için çevrenin kurumsal yapısıyla uyumlu hale gelmesinin bir sonucu olarak değerlendirmişlerdir¹⁸⁰. Bu süreç makro düzeyde ele alındığında diğer örgütleri de içine almakta ve tüm örgütlerin benzer refleksler geliştirmelerini sağlamaktadır¹⁸¹. Buda birbiriyle etkileşen örgütlerin yapı ve yönetim açısından birbirine çok benzemeleriyle sonuçlanır. “*Örneğin, bütün hastaneler, okullar, bankalar, süpermarket*

¹⁷⁶ J. W. Meyer ve W. Richard Scott, “**Organizational Environments: Ritual and Rationality**”, New-Burly Park: Sage, 1992, s. 8-10.

¹⁷⁷ H. Leblebici, G.R. Salancik, A. Copay ve T. King, “Institutional Change and The Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History Of The U.S. Radio Broadcasting Industry”, **Administrative Science Quarterly**, 36(3): 333-363, 1991, s. 333.

¹⁷⁸ Özen, “Yeni Kurumsal Kuram”, s. 123.

¹⁷⁹ Çakar ve Danışman, a.g.e., s. 241.

¹⁸⁰ N.B.Shulock, “Legislatures: Rational Systems or Rational Myths”, **Journal of Public Administration Research and Theory**, 8(3): 299-324, 1998, s. 301-302.

¹⁸¹ Kerim Özcan, “Kurumsal Söylemin Rasyonel Temelleri: Yeni Kurumsal Kuram Bağlamında Rasyonel Tarihçesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 13(1): 297-326, 2011, s. 299.

*zincirleri, otomotiv üreticileri, örgütsel yapı ve uygulamalar açısından birbirlerine benzerler*¹⁸².

Kuramın temel araştırma sorusu da tam bu noktada ortaya çıkmaktadır. Kuramcılar örgütlerin nasıl farklılaştıklarını anlamaya çalışan örgüt ekolojisi yaklaşımının aksine “*örgütler neden bu kadar birbirine benzer?*” sorusunu sorarak bu benzeşmeyi sağlayan mekanizmaları bulmaya çalışmaktadırlar¹⁸³. Bu da kuramın ana kavramlarından biri olan ve örgütlerin yapı ve davranışlarının birbirine doğru yaklaşması ve ortak bir kümenin içinde homojenleşmesine işaret eden “*eşbiçimcilik (isomorphism)*” kavramıyla açıklanmaktadır¹⁸⁴. Kuramsal kuramın bu şekilde bir açıklama getirmesinin nedeni; aynı çevresel koşullara maruz kalan örgütlerin benzer kurumsal baskılar ile karşılaşmalarından kaynaklanmaktadır.

Kuramsal kuramın temel tezi ise Özen ([2010],2013) tarafından şu şekilde özetlenmektedir; “Kurumsalcı anlayışın tarihsel gelişimi incelendiğinde kuram, insanların ekonomik, siyasi veya sosyal davranışları biçimlendiren ve bu anlamda toplumsal düzenin sürekliliğini sağlayan mekanizmaların neler olduğunu ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Toplumsal düzen ise, kuramcılara göre insanların tarihsel süreçte etkileşerek oluşturdukları kurumlar aracılığıyla (*yasalar-normlar-inançlar*) oluşturdukları yapıdır. Toplumsal düzenin parçası olan örgütlerde sadece teknik unsurlardan oluşan bir çevrede değil, uzun zaman içinde oluşmuş, kurumsallaşmış kuralları ve yapıları olan makro bir çevrede yaşarlar. Bundan dolayı bu makro çevrede yer alan örgütlerin ve çeşitli düzenleyici aktörlerin (*devlet, düzenleyici kuruluşlar vb.*) karşılıklı etkileşimleri örgütlerin yapı, unsur ve davranışlarının şekillenmesinde önemli bir rol oynar”¹⁸⁵.

Örgütlerin kurumsal çevreden gelen bu baskılar doğrultusunda yapı ve eylemlerini, diğer örgütlerle etkileşime sokmasının nedeni aslında örgütlerin, kurumsal çevrelerin denetiminde gibi görünen gerekli yaşamsal kaynakları ve kurumsal çevrede

¹⁸² Özen, “Yeni Kurumsal Kuram”, s. 122.

¹⁸³ A. Selami Sargut ve Şükrü Özen, “*Örgüt Kuramlarına Genel Bakış: Karşılaştırmalı Bir Çözümleme*”, **Örgüt Kuramları** içinde, Derleyenler: A. Selami Sargut, Şükrü Özen, 2. Baskı, Ankara: İmge Kitabevi, 2010, s. 22, Çakar ve Danışman, a.g.e., s. 241.

¹⁸⁴ Meyer ve Rowan, a.g.e., s. 346.

¹⁸⁵ Özen “Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede...”, s. 244-268, Özen, “Yeni Kurumsal Kuram”, s. 122.

meşruiyetini tesis etme güdüsünün bir sonucu olarak değerlendirilmektedir¹⁸⁶. Zaten kuramın kendisine sorduğu diğer soru olan “*Örgütler neden bu kurumlara uyma eğilimindedirler?*” sorusu da burada ortaya çıkmaktadır. Bu sorunun cevabı da Özcan (2011) ve Özen’in (2013), de çalışmalarında ele aldıkları gibi örgütlerin kurumlara uymasının toplumsal kabul edilebilirliği artırarak örgütleri kurumsal çevresinde meşru kılmasına ve gerekli kaynakların toplumsal kesimlerce (*devlet, meslek kuruluşları, müşteriler, tedarikçiler vb.*) rahat bir şekilde sağlanmasına yardımcı olmasına bağlanarak verilmektedir¹⁸⁷.

Sonuç olarak, benzer kurumsal çevreye tabi olan örgütler çevrenin kendilerine dayattığı örgüt yapılarını ve yönetim uygulamalarını, kendilerine özgü koşullardan bağımsız olarak yapısal ve yönetsel birimlerine entegre ederek yapısal açıdan birbirlerine benzer hâle gelirler, yani eşbiçimci olurlar.

2.2. Örgüt Kuramlarında ve Örgütsel Analizde Kurumsal Kuram

“*Örgütleri anlamak dünyayı anlamak gibidir*” deyiimiyle Baum ve Rowley¹⁸⁸ örgütleri analiz etmenin ve onları anlamının ne kadar önemli olduğunu kısaca açıklamaktadırlar. Bu önem, örgütleri anlamaya ve açıklamaya yönelik pek çok bakış açısını ve yaklaşımı da beraberinde getirmiştir. Bu bakış açıları arasında en kıymetli olanlarından biri de örgüt kuramlarıdır¹⁸⁹.

Kurumsal örgüt bilgisi çalışma alanını ifade eden örgüt kuramlarının tarihsel gelişim seyri incelendiğinde, örgütün yapı ve işleyişi ile örgüt ve çevresi arasındaki etkileşim düzeyini farklı şekillerde inceleyen çok sayıda kuram ilk bakışta göze çarpmaktadır. Söz konusu kuram ve yaklaşımları; Koşul Bağımlılık, Kaynak Bağımlılığı, Örgütsel Ekoloji, İşlem Maliyeti ve Kuramsal Kuram olarak

¹⁸⁶ Özcan, a.g.e., s. 299.

¹⁸⁷ Özcan, a.g.e., s. 299-300, Özen, “Yeni Kurumsal Kuram”, s. 122.

¹⁸⁸ J. A. Baum ve T. J. Rowley, “**Companion to Organizations: An Introduction**”, **The Blackwell Companion to Organizations** için de, Derleyenler: J. A. Baum ve T. J. Rowley, London: Blackwell, 2002, s. 1.

¹⁸⁹ Deniz Taşcı ve Erkan Erdemir (Der.), “*Sunuş Kısmı*”, **Örgüt Kuramları** içinde, 1. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 2949, 2013, s. vii.

sıralayabiliriz¹⁹⁰. Sırasıyla bu kuramların örgüt-çevre analizine bakış açıları Tablo: 4’de gösterilmiştir¹⁹¹.

Tablo 4. Örgüt Kuramlarının Karşılaştırılması

Karşılaştırma Kistası	Koşul Bağımlılık	Kaynak Bağımlılığı	Örgütsel Ekoloji	İşlem Maliyeti	Yeni Kurumsal Kuram
Çevreyi tanımlama biçimi	Teknik-Ekonomik	Ekonomik-Politik	Ekonomik	Ekonomik	Kurumsal
Çevre-Örgüt ilişkisi	Örgüt çevreye uyumlanır	Örgüt çevreyi etkiler	Çevre örgütleri belirler	Çevreyi örgütten ayıran sınırların geçirgenliği verimli sınırlar	Örgütler kurdukları çevre tarafından biçimlenir.

Kaynak: A. Selami Sargut ve Şükrü Özen, “Örgüt Kuramlarına Genel Bakış: Karşılaştırmalı Bir Çözümleme”, **Örgüt Kuramları** içinde, Derleyenler: A. Selami Sargut ve Şükrü Özen, 2. Baskı, Ankara: İmge Kitabevi, 2010, s. 21-22.

Kurumsal kuramcılar, örgütsel analizde inceleme konuları olarak, “Değişim”, “Güç/Güç Savaşımı”, “Uyum/Değişim” ve “Örgütlerarası Alanlar” gibi çalışma alanları üzerinde durmuşlardır¹⁹². Örgütsel analizde sıklıkla başvuru alan bir kuram haline gelmesinde önemli olan etken kuramın örgüt olgusuna, makro ve farklı disiplinlerin bakış açılarıyla yaklaşımlarından kaynaklanmaktadır. Kurumsal kuram çalışmalarının 1970’lerden günümüze dek önemli bir ivme kazanmasını Özen (2010), “eylem” vurgulayan örgüt kuramları ile “yapı” vurgulayan kuramlar arasındaki geleneksel ayrılıkları başarılı bir şekilde giderme potansiyeline bağlamaktadır¹⁹³. Zira Hirchs ve Lounsbury (1997)¹⁹⁴, “yapı-eylem” sorunsalında farklı uçlarda olan araştırmacıların kurumsal kuramın “şemsiyesi” altında toplanmasını, kuramın yapı-eylem sorunsalına önceki kuramların söylemlerinden radikal biçimde kopmadan yeni savlar ileri sürmesine bağlar. Zira kurumsal kuram, örgütlerin dünyasına ilişkin çok boyutlu ve geniş kapsamlı sorular sorarak örgütleri analiz etmeye çalışması kuramın diğer kuramlara nazaran niçin

¹⁹⁰ Ataman, a.g.e., s. 183.

¹⁹¹ Sargut ve Özen, a.g.e., s. 21.

¹⁹² Özen, “Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede...”, s. 240.

¹⁹³ Özen, “Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede...”, s. 239.

¹⁹⁴ P. M. Hirchs ve M. Lounsbury, “Ending the Family Quarrel: Toward a Reconciliation of “old” and “new” Institutionalism”, **American Behavioral Scientist Inquiry**, (40):406- 418, 1997, s. 407.

daha önemli bir yeri olduğunu kanıtlamıştır¹⁹⁵. Kuramın örgütler dünyasını anlamak için sorduğu bazı sorular ise aşağıdaki gibidir.

- Hangi kurum türleri örgütlerin ortaya çıkışı ile ilişkilidir?
- Okullar ve hastaneler gibi aynı türdeki örgütler, oldukça geniş bir alana yayılmış olmalarına rağmen neden birbirine benzemektedirler?
- Örgütsel davranışlar rasyonel çıkarların gözetilmesini veya bilinçli seçimleri mi yansıtmaktadır? Yoksa bu davranışlar öncelikli olarak gelenekler, rutinler ve alışkanlıklar tarafından mı belirlenir?
- Biçimsel kuralların büyük ölçüde göz ardı edildiği durumlarda bile neden söz konusu kuralları sürdürmek için kaynak ve enerji harcanmaktadır?
- Yasalar, kurallar ve diğer düzenleyici ve normatif sistemler neden ve nasıl ortaya çıkmaktadır? Bireyler bu kural sistemlerini gönüllü olarak oluşturup, sonra kendi davranışlarını bu kural sistemlerine bağlamaktadır?
- Kültürel inanışlardaki farklılıklar, örgütlerin doğasını ve faaliyetlerini nasıl şekillendirmektedir?
- Bireyler ve örgütler neden kurumlara uygun hareket eder? Bunun nedeni, uyum sergiledikleri için ödüllendirilmeleri mi, itaat etmenin ahlaki bir zorunluluk olduğunu düşünmeleri mi, yoksa başka bir davranış şeklini tasavvur şeklini edememeleri midir?
- Kurumların örgütlerle bağlantı kurdukları süreçler nelerdir?
- Kurumlar istikrar ve düzeni sağlamaya yönelik faaliyet göstermekte iseler, değişim nasıl gerçekleşecektir?

Yukarıda sıralanan sorulara verilen cevaplar doğrultusunda kuramın temel tezi örgütlerin yapı ve süreçlerin içinde buldukları kurumsal çevreye uyumları sonucunda biçimlendiğidir.

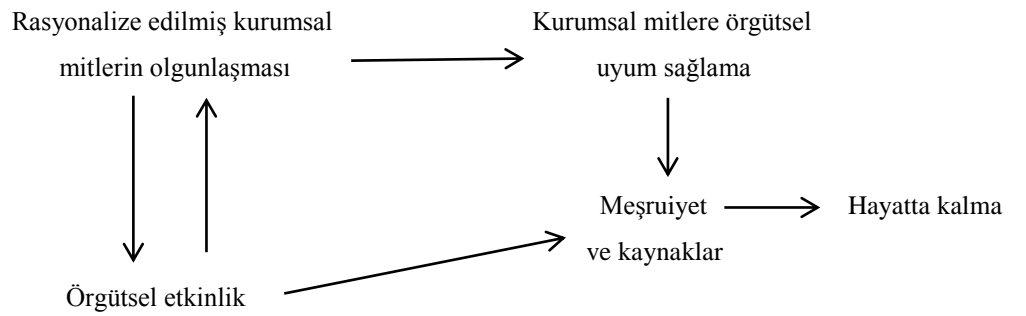
¹⁹⁵ Scott, "Institutions and...", s. xix-xx.

Kuramcılar, kurumsallaşmayı; “Eylemlerin tekrarlandığı ve aktörlerce benzer anlamların verildiği süreç” olarak¹⁹⁶ kurumsal çevreyi ise; modernleşme süreci ile birlikte örgütlerin dışında ve üzerinde oluşmuş, rasyonalize edilmiş yapıları, kuralları, normları, inançları ve mitleri içeren sosyal olarak inşa edilmiş kurumsal bir çevre olarak tanımlamaktadırlar¹⁹⁷.

Örgütün dışında nesnel ve teknik bir yapı olarak tanımladıkları çevresel koşulların bu anlamda örgütsel yapıyı belirleyen ana unsur olduğunu da belirtirler. Ayrıca örgütlerin bu çevrede yaşamlarını sürdürebilmeleri için sadece teknik anlamda verimli olmaları yetmemekte, bu çevrede yer alan kurumlara da aynı zamanda yapılarını uydurmaları gerekmektedir. Bu uyma onları meşru kılacağından, örgüt kurumsal çevresinde toplumsal olarak kabul edilen bir yapıya kavuşur¹⁹⁸.

Sonuç olarak, kurumsal çevresindeki yapı ve uygulamaları benimseyen bu süreçte eşbiçimci hale gelir. Bunu yapmasının da nedeni, örgütün hayatta kalması için gerekli olan kaynakları farklı toplumsal kesimlerden temin etmesine katkısı sağlayacak olan meşruiyeti tesis etmek istemesidir. Bu kapsamda Meyer ve Rowan (1977)¹⁹⁹, örgütlerin hayatta kalma sürecini aşağıdaki gibi modellemiştir.

Şekil 4. Örgütsel Hayatta Kalma Süreci



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

¹⁹⁶ Scott, “Institutions and...”, s. 33, W. Richard Scott, “**Organizations: Rational, natural and open systems**”, New Jersey: Prentice Hall, 1992, s. 117.

¹⁹⁷ Özen, “Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede...”, s. 241, Özen, “Yeni Kurumsal Kuram”, a.g.e., s. 122.

¹⁹⁸ Özen, “Yeni Kurumsal Kuram”, s. 122.

¹⁹⁹ Meyer ve Rowan, a.g.e., s. 353.

Son olarak, kurumsal kuramın örgütsel analizlerde başvurulabilecek temel önermeleri şu şekilde özetlenebilir²⁰⁰.

- Örgütler sadece teknik unsurlardan (piyasa, üretim faaliyetleri, örgütler arası ekonomik ilişkiler) oluşan bir çevre yerine, uzun zaman içinde oluşmuş, kurumsallaşmış kuralları ve yapıları içeren makro bir çevrede yaşarlar. Bu çevrede yer alan kurumsal, normatif ve bilişsel faktörler örgütsel davranışları sınırlandırır.
- Örgütsel çevreler kolektif ve birbirine bağlıdır. Çevresel unsurlar, sadece yasal veya ekonomik değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel sistemler içerir.
- Örgütlerin yapı ve uygulamaları sadece, içsel ve teknik faaliyetlerin ve dışsal ekonomik ilişkilerin işlevsel bir şekilde tasarlanması ve koordine edilmesi sonucunda değil, makro çevredeki kurumsal kalıpları yansıtacak şekilde oluşur. Yani örgütler kendilerini çevreleyen kurumları yansıtır.
- Meşru olmak yada meşruiyet kazanmak örgütlerin teknik verimliliklerini tehdit etse dahi, örgütler kendilerini meşrulaştırmak için kurumsallaşmış yapı ve uygulamaları benimserler. Meşruiyet kazanan örgütlerin hayatta kalma şansı daha yüksektir.
- Kurumsal çevre, örgütsel yapı ve uygulamalarda benzerliğe neden olur. Aynı örgütsel alanda bulunan örgütler kurumsal çevreleri ve birbirleri ile eşbiçimci hale gelirler (öykünmecî, zorlayıcı, normatif eşbiçimcilik).
- Örgütü kurumsal çevreye benzemek yöneticinin en önemli rolüdür.

2.3. Kurumsal Kuramın Temel Unsurları

2.3.1. Örgütlerin İlişkili Olduğu Çevreler

Modern örgüt kuramlarının ortaya çıkmasından önce, örgütler ve örgütlerin bağlı olduğu çevreler kapalı-sistemler olarak görülürken koşul bağımlılık kuramının ortaya çıkmasıyla beraber örgütlerin artık doğal, akılcı bir yapıya sahip açık sistemler oldukları anlayışı yapılan çalışmalar neticesinde kabul edilmiştir.

²⁰⁰ Özen, “Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede...”, s. 268-269, Pamela S. Tolbert ve Lynne G. Zucker, “The Institutionalization of Institutional Theory”, **Handbook of Organization Studies** içinde (175-190), Derleyenler: Steward R. Clegg, Cynthia Hardy ve Walter R. Nord, Sage Publications, 1996, s. 176-179, Ataman, a.g.e., s. 202.

Açık sistem yaklaşımı kısaca örgüt ve çevresi arasında karşılıklı bilgi ve materyal alışverişinin olduğu çevredir. Açık sistem yaklaşımı çevreye “*sitemin parçası olmayan ancak değiştiğinde sistemin durumunda da değişikliklere neden olan ya da değişikliği bizzat kendi üreten bir dizi öğeden veya onların özelliklerinden oluşan bir olgu*” olarak bakmaktadır²⁰¹.

Sistem yaklaşımının örgütsel analizde kullanılmaya başlanmasıyla beraber bu alanda yer alan birçok teorinin de çevreye bakış algısı değişmiştir.

Örgüt kuramları açısından bakıldığında aralarında tanımsal farklılıklar olmakla beraber, başta Durumsallık Yaklaşımı, Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı, Örgütsel Ekoloji Yaklaşımı ve Yeni Kurumsal Kuram örgüt-çevre ilişkisinde açık sistem yaklaşımını benimserler²⁰². Bunun yanında Duncan (1972) ise; çevre olgusuna karar vericiler açısından bakarak çevreyi durağan-dinamik veya basit-karmaşık olarak tanımlar²⁰³.

Modern anlamda örgüt kuramlarının ortaya çıkışını takip eden yıllarda, örgütsel analizde kullanılan çevre kavramı ağırlıklı olarak, Dill'in (1958), belirttiği şekilde “*görev çevresi*” olarak tanımlanmıştır²⁰⁴. Ancak daha sonra örgüt kuramlarına farklı disiplinlerden gelen katkılar sayesinde çevre kavramı bu süreçte farklı boyutlarda incelenmiştir.

İlk örgütsel analizlerde iş süreçlerini etkileyen örgütün iç ve dış çevresi analize konu olurken daha sonraları kurumsal teori ile birlikte örneğin; Scott ve Meyer'in (1991), tanımladığı şekilde “*teknik-kurumsal çevre*” ayrımı örgütsel analizlerde bir sınıflandırma olarak ele alınmaya başlanmıştır²⁰⁵. Dolayısıyla örgütsel disiplinin tarihsel gelişimi süreci bu süreçte incelendiğinde, örgütsel analizlerde sıklıkla üzerinde durulan çevre ve çevrenin boyutları sistem yaklaşımından günümüze büyük farklılıklar göstermiştir.

²⁰¹ A. Selami Sargut, “*Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramının Örgütsel Çevre Kuramları Bağlamındaki Yeri*”, **Örgüt Kuramları** içinde, Derleyenler: A. Selami Sargut ve Şükrü Özen, 2. Baskı, Ankara: İmge Kitabevi, 2010, s. 63.

²⁰² Sargut, a.g.e., s. 63.

²⁰³ Robert B. Duncan, “Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty”, **Administrative Science Quarterly**, 17(3): 313-327, 1972, s. 313.

²⁰⁴ W. R. Dill, “Environment as an Influence on Managerial Autonomy”, **Administrative Science Quarterly**, (10): 409-443, 1958, s. 409-410.

²⁰⁵ Richard W. Scott ve John Meyer, “*The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence*”, **The New Institutionalism in Organizational Analysis** içinde (s. 108-140), Derleyenler: W. W. Powell ve P. J. DiMaggio, 1991, London: University of Chicago Press, s. 123.

2.3.1.1. Teknik Çevre

Sistem yaklaşımında çevre, örgütün sınırları dışında kalan her şey olarak tanımlanırken²⁰⁶ durumsallık yaklaşımında örgütlerin faaliyet gösterdiği çevre; “*sistemin parçası olmayan ancak, değiştiğinde sistemin durumunda da değişikliklere neden olan ya da değişikliği üreten bir dizi öğeden ve onların özelliklerinden oluşan bir olgu*” olarak örgüt içi ve örgüt dışı çevre olarak tanımlanmıştır²⁰⁷. Bu çevrede yer alan, örgütsel şemalar ve rehberler, sınırlı para ve personel, politika, kural ve yöntemler, üst düzey yöneticiler ve örgütsel gelenekler iç çevrenin dinamikleri iken, örgütün işleyişini sınırlayan, çalışmalarına kısıtlamalar getiren toplum, devlet vb. kuruluşlar ise dış çevrenin dinamiklerini oluşturur²⁰⁸.

Örgüt, yapı ve süreçlerini doğrudan etkileyen teknik çevre içerisinde faaliyet gösterir, ancak teknik çevrenin örgüte etkisi daha çok operasyonel düzeyde kalmaktadır. Bu sebeple teknik çevrede yer alan örgütlerden beklenen durum, enerjilerini ve teknik süreçlerini koordine ve kontrol etmeye yoğunlaştırarak temel süreçlerini çevresel çalkantılardan korumaya çabalamalarıdır. Zira teknik çevre üretim sistemlerini etkin ve verimli bir şekilde kontrol ettikleri için ödüllendirildikleri ve mal ve hizmet üretiminin ve değişimin gerçekleştiği çevreyi ifade etmektedir²⁰⁹.

Sistem ve durumsallık yaklaşımları dönemlerine paralel olarak gelişme gösteren ve eski kurumsal teori olarak adlandırılan döneme ilişkin örgütlerin teknik çevreleri de örgütsel analizde sıklıkla kullanılmıştır²¹⁰. Eski kurumsal teoride, örgütlerin çevre ile alışverişi sadece ürün bazında ele alınmıştır. Ürün değişimi ve bu sayede kâr maksimizasyonu çevreyle olan ilişkilerde temel amaçtır²¹¹.

Kurumsal teoride, herhangi bir işin yapılması için gerekli olan prosedürler ve teknik koşullar örgütün teknik çevresini oluşturmaktadır. Teknik bağlam, örgütleri

²⁰⁶ Tamer Koçel, “İşletme Yöneticiliği”, 14. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2013, s. 256.

²⁰⁷ Sargut, a.g.e., s. 63.

²⁰⁸ Halil Can, “Organizasyon ve Yönetim”, 5.Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2005, s. 61.

²⁰⁹ Scott ve Meyer, “The Organization of Societal Sectors:...”, s. 123.

²¹⁰ Derya Erel, “Kurumsal Çevre Örgüt İlişkileri Türkiye’deki Sanayi İşletmelerinde ISO 9000 Serisi Kalite Güvence Sistemi Uygulamaları Örneği”, Doktora Tezi, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2002, s. 35.

²¹¹ Talcott Parsons, “Suggestions for a Sociological Approach to The Theory of Organizations-I”, **Administrative Science Quarterly**, 1(1): 63-86, 1956, s. 65.

etkinlik ve verimlilik için ödüllendirir. Zaten kurumsal teori ekseninde ele alınan teknik çevre aslında sistem ve durumsallık yaklaşımlarının da analiz konusu yaptığı ve örgütün iş süreçleri ile doğrudan ilişkilendirdiği teknik çevresidir. Teknik çevre, örgütsel etkinliği ve verimliliği sağlamada önemlidir; ancak kurumsal teori örgütlerin etkinlik ve verimlilik amaçları dışında kalan ve örgütsel işleyişi bu getiriler olmadan da büyük ölçüde etkileyen kurumsal çevre üzerinde durur. Zaten kurumsal teorinin örgütsel disipline yaptığı en büyük katkı da burada ortaya çıkar. Yani çevreyi teknik çevre ve kurumsal çevre olarak boyutlandırması ve kurumsal çevrenin örgütsel yapıya olan etkilerini (*benzeşme veya aynı kalma*) ölçmeye çalışmasıdır.

2.3.1.2. Kurumsal Çevre

Kurumsal teorinin 1970’li yılların sonlarından itibaren örgüt-çevre ilişkisi ve birbirleri arasındaki etkileşim düzeylerine getirdiği farklı bakış açıları nedeniyle, daha önceden de söylediğimiz gibi örgüt yazınında giderek ağırlığı artmıştır. Bu sebeple ilk kez Philip Selznick (1949), tarafından gerçekleştirilen örgütsel analizden sonra yapılan çalışmalar içerisinde kurumsalcı gelenek ağırlığı giderek hissettirmiştir²¹².

Kuramcı teorisyenlere göre; örgütlerdeki biçimsel yapının açıklanmasına yönelik iki tür yaklaşım mevcuttur. Bunlardan birincisi, örgütlerin karmaşık çevrede faaliyet gösteren rasyonel aktörlerken olduğu, ikincisi yaklaşımda ise, örgütlerin kurumsal çevreleri ile ancak var olabilecekleri vurgulanır²¹³. Bu yaklaşımlardan ilkinde çevreye uyumun etkinlik ve verimlilik amacı doğrultusunda zorunlu olduğu, ikinci yaklaşımda ise, örgütün sosyo-teknik yapısının meşruiyet ve destek sağlamak için kurumsal çevreye uymak zorunda oldukları ayrıntılı kurallar ve gereklilikler olarak vurgulanmaktadır.

Örgütlerin toplum tarafından kabul görmek için dikkatle izledikleri ve uyum sağlamaya çalıştıkları kurumsal çevredeki gerekliliklerin ise kaynağı, yaşamsal süreçte örgüt için gerekli olan kaynakları kontrol eden ve otoriteyi elinde bulunduran güçlü örgütler oluşmaktadır²¹⁴. Bu kurallar, örgütün dışında olan ve hiyerarşik olarak örgütten

²¹² Özen, “Yeni Kurumsal Kuram”, s. 123.

²¹³ Pamela S. Tolbert ve Lynne G. Zucker, “Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935”, **Administrative Science Quarterly**, (28): 22-39, 1983, s. 22.

²¹⁴ Trevor Slack ve Bob Hinings, “Institutional Pressures and Isomorphic Change: An Empirical Test”, **Organization Studies**, 15(6): 803-827, 1994, s. 808.

daha üst kademede bulunan bir kurum ya da sistem tarafından belirlenmektedir²¹⁵. Örneğin; devlet tarafından yetkilendirilmiş düzenleyici birimler, mesleki ve ticari birlikler veya akreditasyon kuruluşlarının belirlediği kurallar bunlara örnek gösterilebilir²¹⁶.

Kurumsal teoriye göre, örgütlerin biçimsel yapısı, kurumsal nitelikli çevresel baskılara nazaran sembolik bir öneme sahiptir. Yani örgütsel yapı ve uygulamalar üzerinde çevresel baskı biçimsel yapıya nazaran daha etkilidir. Bunun sonucu olarak da aynı örgütsel alanda faaliyet gösteren örgütlerin aynı kurumsal nitelikli baskılarla karşı karşıya kalması sonucu yapı ve süreçlerinde giderek benzeşmeleridir²¹⁷.

Kurumsal teori ekseninde ele alınan kurumsal çevrenin, örgütün biçimsel yapısının geniş bir kitle (*toplum, birlikler, sektör, uluslararası düzeyde oluşmuş kurumlar vb.*) tarafından kabul görerek meşruluğunun sağlanmasına katkı yaptığı vurgulanır. Bu nedenle, kurumsal çevre örgütün yapı, süreç ve faaliyetlerine büyük ölçüde etki etmektedir. Kurumsal çevre örgütlerin yapı ve süreçlerini büyük ölçüde etkileyen bir şablon ya da sistem ortaya koymaktadır. Örgütler etkinlik ve verimlilik sağlamasa dahi bazı uygulamaları dış çevrenin örgüt üzerinde yarattığı baskı sonucu zorunlu olarak gerçekleştirilmektedirler²¹⁸. Bu sebeple kurumsal çevrenin beklentileri doğrultusunda yapı ve uygulama biçimleri ortaya koyamayan örgütler, örgütsel alandan ayrılmakta ve varlıklarını devam ettirememektedirler.

Kurumsal çevrede yer alan örgütlerden beklenen davranış, kurumsal çevrenin dinamiklerini sürekli analiz ederek oluşan kural ve gerekliliklere uyum göstermek ve örgütsel alan içerisinde uygun görülen yapı ve süreçleri benimsemektir. Bu sebeple kural ve gerekliliklere uyum gösteren örgütler uyum gösterdikleri için ödüllendirilirler. Hatta kuramın temellerini oluşturan Meyer ve Rowan'ın (1977), çalışmasında örgütlerin içinde bulunduğu güncel koşullarla (*teknik çevre*), kurumsal çevrede yer alan uygulamalar arasında bir çelişki olduğunda dahi, örgütün mevcut uygulamaları değiştirmeksizin yeni uygulamayı benimsermiş gibi yaptıklarını belirtmiştir²¹⁹. Örgütün

²¹⁵ Zucker, "Institutional Theories of...", s. 450.

²¹⁶ Scott ve Meyer, "The Organization of Societal Sectors:...", s. 123.

²¹⁷ Slack ve Hinings, a.g.e., s. 803

²¹⁸ Meyer ve Rowan, a.g.e., s. 353.

²¹⁹ Özen, "Yeni Kurumsal Kuram", s. 129.

çevredeki değişimlere karşı tam uyum sergilemediği durumlarda dahi uyum sergiliyormuş gibi davranma durumunu toplumsal kesimlerin gözünde meşruiyet kazanmasına bağlar. Bu sebeple kurumsal yapı içerisinde uyumlanarak meşruiyeti tesis etmek isteyen örgütler, yapı ve süreçlerini usule ilişkin (*prosedürel*) ve yapısal kontrole tabi tutarlar²²⁰.

Kurumsal çevre ayrıca, örgüt doğumlarına ilişkin açıklamalarda da bulunur. Kuramcılara göre, kurumsal çevre örgüt doğumlarının belirleyicisi olarak kabul edilir²²¹. Kimberly (1979), örgütün kurumsal çevresini genel ve özel çevre olarak iki sınıflandırmaya tabi tutmuştur. Devlet ve toplum gibi öğeleri genel kurumsal çevre içerisinde değerlendirirken tedarikçiler, meslek odaları gibi vb. kuruluşları ise özel kurumsal çevre içerisinde değerlendirmiştir²²². Bir örgütün doğumunun fikirsel olarak ortaya çıkmaya başlaması sürecinde, kurumsal çevrenin genel dinamikleri olarak sayılan sosyal, politik, ekonomik, yasal, kültürel vb. faktörler önemli bir etkiye sahiptir.

Sonuç olarak, kurumsal kuram örgütleri çevreleyen kurumsal çevrenin örgütsel alana ilişkin bir şablon çizdiğini belirterek örgütlerin işleyişleri ve sınırları üzerinde etkili olan faktörleri açıklamaya çalışır. Kurama göre, aynı örgütsel alanda yaklaşık olarak aynı kurumsal çevre baskısıyla karşı karşıya kalan örgütlerin yapı ve uygulamalarındaki benzerliklerin artış göstereceğidir. Örgütleri böyle bir benzemeye iten çevresel baskıların ise; çevredeki diğer örgütlerin baskıları, çevrede kabul gören kural ve uygulamaların oluşturduğu baskı veya daha genel tanımlamayla örgütün dışında olan ve hiyerarşik olarak örgütten daha üst kademedede bulunan bir kurum ya da sistem tarafından belirlenen genel kural ve düzenlemelerden kaynaklandığı belirtilmektedir²²³. Bu açıdan bakıldığında ise kurumsal çevre ve kurumsallaşma, örgütleri birbirine benzemeye zorlayan bir süreç olarak tanımlanabilir.

²²⁰ W. Richard Scott, “**Organizations: Rational and Open Systems**, 5. Basım, Prentice Hall, 2003, s.139.

²²¹ John R. Kimberly, “Issues in The Creation of Organizations: Initiation, Innovation and Institutionalization”, **Academy of Management Journal**, 22(3): 437-457, 1979, s. 438.

²²² Kimberly, a.g.e., s. 452.

²²³ Zucker, “Institutional Theories of...”, s. 450.

2.3.1.3. Teknik ve Kurumsal Çevre İlişkisi

Örgütsel disiplinin tarihsel gelişimi süreci incelendiğinde, örgütsel analizlerde sıklıkla üzerinde durulan çevre kavramının farklı boyutlarda incelenerek kavramlaştırıldığı görülmektedir. Bu süreçte çevre, farklı disiplinlerde ve kuramlarda gerek teknik gerek kurumsal çevre olarak tanımlansa da her iki çevre unsuru birbirinden tam anlamıyla bağımsız değildir. Hatta teknik ve kurumsal çevrenin iç içe geçtiğini söylemek yanlış olmaz. Teknik çevrenin unsurları, kurumsal çevrenin oluşturduğu altyapı üzerinde faaliyette bulunur²²⁴. Teknik çevrede faaliyet gösteren örgütler kurumsal çevrenin oluşturduğu yasa, tüzük, yönetmelik, iş sistemi vb. unsurları dikkate alarak faaliyetlerine yön verirler.

Zira Teknik çevrenin örgütlerin verimli çalışmak için uymaları gereken prosedürleri, kurumsal çevrenin ise; meşru olmak için uymaları gereken kurumlara temsil ettiği düşünüldüğünde bu ayrımın yararsız olduğu anlaşılacaktır. Zira Özen (2013), teknik çevrenin dahi sosyal olarak kurumsal çevre tarafından inşa edildiğini ve bu anlamda kurumsal olduğunu ileri sürmüştür²²⁵.

Scott ve Meyer (1991) ise; teknik ve kurumsal çevrelerin birbirini dışlayan bir yapıda görülmemesi gerektiğini ayrıca vurgulamaktadır. Zira teknik çevre etkinlik ve verimlilikle ödüllendirilen ve mal ve hizmet değişiminin olduğu çevre iken kurumsal çevre örgütlerin çıktılarının kalitesine ve miktarına bakılmaksızın yapı ve süreçler için ödüllendirildiği çevreyi ifade etmektedir²²⁶. Bu nedenle her ne kadar aralarında negatif bir yönlü ilişki mevcut olsa da, teknik ve kurumsal çevreler ancak bir arada var olabilmektedirler. Ancak faaliyet alanlarına göre örgütlerin çeşitli düzeylerde teknik veya kurumsal çevre baskılarıyla karşı karşıya kaldığı söylenebilir. Bu nedenle, Scott ve Meyer (1991), teknik ve kurumsal çevre unsurlarını güçlü ve zayıf şeklinde derecelendirmeye tabi tutarak, çapraz bir sınıflandırma yapmıştır²²⁷.

²²⁴ Erel, a.g.e., s. 43.

²²⁵ Özen, “Yeni Kurumsal Kuram”, s. 123.

²²⁶ Scott ve Meyer, “The Organization of Societal Sectors:...”, s. 123.

²²⁷ Scott ve Meyer, “The Organization of Societal Sectors:...”, s. 124.

Tablo 5. Teknik ve Kurumsal Çevre İlişkisi

		Kurumsal Çevre	
		Güçlü	Zayıf
Teknik Çevre	Güçlü	Bankalar Hastaneler Hizmet Üreten Örgütler Eczaneler	Üretim Örgütleri
	Zayıf	Ruh Sağlığı Klinikleri Okullar Dini Kurumlar Yasal Kuruluşlar Hukuk Büroları	Restoranlar Sağlık Klüpleri

Kaynak: Richard W. Scott ve John Meyer, “*The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence*”, **The New Institutionalism in Organizational Analysis** içinde (s. 108-140), Derleyenler: W. W. Powell ve P. J. DiMaggio, 1991, s. 124.

Şekilde görüldüğü gibi, hizmet üreten örgütler, bankalar, hastaneler ve ara bölgede yer alan eczaneler gibi örgütlenmeler güçlü bir teknik ve kurumsal çevre baskısı ile karşıya kalmaktadır. Bu tip örgütler hem etkinlik / verimlilik talepleri ile hem de devlet, yasal mevzuat, politik lobiler, çevre kuruluşları, sendikalar veya sivil toplum örgütleri gibi kurumların prosedürel gerekliliklerine uygun davranma baskısı ile karşı karşıya kalmaktadır. Bunun sonucu olarak, bu çevrede yer alan bu tip örgütlenmelerin daha düşük çevresel baskılarla karşı karşıya kalan örgütlere nazaran yönetsel yapılarının daha karmaşık olması beklenir.

Teknik baskıların yüksek, kurumsal baskıların ise zayıf olan bir çevrede faaliyet gösteren üretim örgütleri güçlü teknik gerekliliklerle baskı altında kalmaktadır. Örgüte yansıyan kurumsal baskılar ise, çeşitli derecelerde ortaya çıkmakla beraber genellikle baskının konusu güvenlik, sağlık veya kirliliğin önlenmesi gibi konularda yoğunlaşmaktadır.

Dini kurumlar, Okullar, Hukuk Büroları gibi örgütlenmeler ise; güçlü kurumsal baskılar ile zayıf teknik baskıların etkisi altındadırlar. Bu şekildeki örgütlerin yapıları kurumsal çevre baskısını, teknik çevre baskısından daha fazla hissetmektedir. Örneğin, bir hukuk bürosunun kurulma şeklini ele alacak olursak, belli mesleki yeterliliğe sahip

olan, ilgili eğitim kurumundan mezun olan ve baroya kayıtlı avukat ya da avukatlar ancak hukuk bürosunu kurabilmektedir. Bu durum da ortaya profesyonelleşmeden kaynaklanan bir kuralcı eşbiçimlilik çıkarabilmektedir.

Teknik ve kurumsal çevre baskısının zayıf olduğu örgütlenmelerde ise; restoranlar ve sağlık kulüpleridir. Bu örgütlerin yapı ve süreçleri müşterilerin belli istek ve ihtiyaçlarını gidermek amacıyla tasarlanmıştır. Bu istek ve ihtiyacın temel kaynağı ise; teknik çevrenin sahip olduğu dinamiklerdir. Ayrıca bu çevrede yer alan örgütlerin gelişmeleri veya ilerleme şansları zordur. Dolayısıyla bu örgütler genellikle küçük veya istikrarsız bir görünüm sergilemektedirler²²⁸.

Çevre konusuna örgüt doğumları açısından bakacak olursak eğer, teknik çevre ile kurumsal çevrenin burada da ayrılaştıkları görülür. Bu sebeple örgütsel doğum aşamasında ortaya iki problem çıkar. Birincisi, örgütünün hayatta kalabilmesi ve büyümesi için izleyeceği stratejileri belirlemek. İkincisi ise, kurumsallaşma sürecidir²²⁹. Örgüt ilk doğumla birlikte etkinlik ve verimlilik kaygısı açısından daha çok teknik çevre; sonrasında ise, kurumsallaşma kaygısıyla kurumsal çevre baskısı ile karşı karşıya kalmaktadır.

Sonuç olarak, kurumsal teori bağlamında, teknik ve kurumsal çevre olguları zamansal süreçte birbirini tamamlayan unsurlar olarak algılanmakla beraber bu çevrelerde var olan değişik dinamikler ise, aralarında var olan farklılaşmanın temel sebebi olmaktadır²³⁰. Herhangi bir örgütsel çevrede faaliyet gösteren örgüt için önemli ve dikkat etmesi gereken durum, örgütsel alan içerisinde etkileşimde bulunduğu diğer örgütlerden gelen baskının düzeyidir. Çevresel baskıların şekli ve etki derecesi, örgütsel alanda yer alan örgütlerin davranışlarında, yapı ve uygulamalarında belirleyici/sınırlayıcı çerçeve çizmektir.

²²⁸ Scott ve Meyer, "The Organization of Societal Sectors:...", s. 123 -124.

²²⁹ Kimberly, a.g.e., s. 441.

²³⁰ Richard W. Scott ve John Meyer, "Umpacking Institutional Arguments", **The New Institutionalism in Organizational Analysis** içinde (s. 164-181), Derleyenler: W. W. Powell ve P. J. DiMaggio, London: University of Chicago Press, 1991, s. 164-181.

2.4. Kurumsal Baskılar ve Örgütsel Eşbiçimcilik (İzomorfizm)

Örgüt kuramlarında açık sistem yaklaşımının benimsenmesinden beri ortaya çıkan tüm kuramlarda, çevre olgusunun örgütün yapı ve işleyişleri üzerindeki etkisi ve dönüştürücü gücü sürekli vurgulanmaktadır. Kurumsal kurama göre, belirli bir çevrede faaliyet gösteren organizasyonların yapı, işleyiş ve prosedürel özellikleri ile çevrenin özellikleri arasında bir benzeşme ya da paralellik söz konusudur²³¹. Bu paralellik veya benzeşme ise; organizasyon ile çevresi arasındaki ilişkiyi kuran en önemli faktördür. Bu paralellik sonucu kurumsal çevre ile eşbiçimci hale gelen örgütler toplumsal alanda meşruiyet kazanarak örgütsel işleyişte başarı elde etmenin yanında ayrıca ve hayatta kalma şanslarını da artırırlar.

Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri sadece teknik anlamda verimli olmalarının yanında, kendilerini çevrede yer alan kurumlara uyumlandırarak meşru kılmaları da gerekmektedir²³². Bunu yapabilmek için de örgütlerin kurumsal çevrelerinden gelen baskılara cevap vermeleri ve örgütsel tercihlerini sosyal olarak kabul gören yapılara veya prosedürlere uydurmaları gerekmektedir²³³. Bu noktada ise, karşımıza matematikte, kimyada ve biyolojide sıklıkla kullanılan bir terim olan eşbiçimlilik yani izomorfizm kavramı çıkmaktadır.

Kavramı örgüt teorisinde ise, ilk defa Hawley (1968), kullanmıştır. Hawley (1968), örgütlerin temel benzeşme nedenlerinin örgütsel rasyonellikten kaynaklandığını ancak bunun zamanla rasyonellikle açıklanamayacak düzeye eriştiğini belirtmiştir²³⁴.

DiMaggio ve Powell (1983) ve Oliver (1988) ve Slack ve Hinings (1994)'a göre ise; izomorfizm, homojenleşme sürecini en iyi ifade eden kavramdır ve aynı çevresel şartlara sahip popülasyon içindeki bir birimi diğer birimlere benzemeye zorlayan baskı süreci olarak ifade etmektedirler²³⁵. Bu sayede örgütsel alanda yer alan yapı ve süreçleri

²³¹ Meyer ve Rowan, a.g.e., s. 346.

²³² Özen, "Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümleme...", s. 240-241.

²³³ Vivian L. Carpenter ve Ehsan H. Feroz, "Institutional Theory and Accounting Rule Choice: An Analysis of Four US State Governments' Decisions to Adopt Generally Accepted Accounting Principles", **Accounting, Organizations and Society**, (26): 565 -596, 2001, s. 569.

²³⁴ Ayşe Esmeray Yoğun Erçen, "Kurumsal Taklitçilik-Izomorfizm: Türkiye'de Sağlıkta Dönüşüm Program Hedeflerinin Ulaşılabilirliği", **Akademik Bakış Dergisi**, 9(6): 1-11, 2010, s. 4.

²³⁵ DiMaggio ve Powell, a.g.e., s. 149, Slack ve Hinings, a.g.e., s. 803, Christine Oliver, "The collective Strategy framework: An application to competing predictions of isomorphism", **Administrative Science Quarterly**, 1988, 33(4): 543-561, s. 543.

benimsemek zorunda kalan örgütler, alanı zamanla alanı homojen hale getirerek kurumsal eşbiçimciliğe neden olurlar²³⁶. Bu nedenle DiMaggio ve Powell (1983), çalışmalarında örgütlerin yapı ve uygulamalarındaki benzerliğin nedenini²³⁷ aynı örgütsel alanda yer alan diğer örgütlerin de aynı kurumsal baskılarla karşı karşıya kalmalarına bağlar²³⁸.

Ancak eşbiçimlilik kavramının daha net şekilde anlaşılması için örgütsel analizde örgütün hangi çevresel baskıyla karşı karşıya kaldığının belirlenmesi gereklidir. Zira örgütler iki farklı çevrede faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu farklılık örgütlerin içinde buldukları çevrenin karakteristiğine bağlı olarak baskının niteliğini de değiştireceğinden, baskı sonucunda ortaya çıkan eşbiçimcilikte farklılık gösterecektir. Örgütler bu sebeple içinde buldukları çevreden gelen baskının düzeyine göre kendilerini değiştirmeleri veya uyumlandırmaları gerekmektedir²³⁹.

İzomorfizmin ise, bir süreç halinde geliştiğinden bahseden DiMaggio ve Powell (1983), bu süreçte ise; örgütlerin iki tür eşbiçimcilikle karşı karşıya kaldıklarını belirtir. Bunlardan ilkinin, mal ve hizmet üretiminin ve değişiminin gerçekleştiği çevreyi ifade eden teknik çevreden kaynaklanan *rekabetçi eşbiçimcilik*, ikincisini ise; örgütün varlığını devam ettirmek ve meşruiyetini sağlamak için kurumsal çevreden gelen ayrıntılı kural ve gerekliliklere uyması durumunu ortaya koyan *kurumsal eşbiçimcilik* olduğundan bahseder²⁴⁰.

DiMaggio ve Powell (1983), rekabetçi eşbiçimcilikten daha çok kurumsal eşbiçimcilik kavramı üzerinde durur²⁴¹. Kurumsal eşbiçimcilik üzerinde daha çok durma nedenleri ise, meşruiyet ve homojenleşme kavramlarına vurgu yapmasına bağlamaktadır²⁴².

²³⁶ DiMaggio ve Powell, a.g.e., s. 148.

²³⁷ DiMaggio ve Powell, a.g.e., s. 148.

²³⁸ DiMaggio ve Powell, a.g.e., s. 150.

²³⁹ Tuğba Uçma, "Türkiye'deki Muhasebe Sisteminin Gelişiminin Kurumsal Teori Çerçevesinde Açıklanması", *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmacıları Derneği (MUFİTAD) Dergisi*, (2): 145-178, 2012, s. 149-150.

²⁴⁰ DiMaggio ve Powell, a.g.e., s. 150.

²⁴¹ DiMaggio ve Powell, a.g.e., s. 150.

²⁴² Slack ve Hinings, a.g.e., s. 805.

Sonuç olarak, çevre sınıflandırması içerisinde örgütün yapı ve süreçlerini belirleyen bir dışsal baskı unsuru olması bakımından kurumsal çevre, örgütün varlığını sorgulaması açısından önemli bir unsurdur. Örgüt dışsal baskı unsurlarının yer aldığı kurumsal çevreyle girdiği ilişki sonrasında eşbiçimci hale gelir. Kurumsal çevre, örgüt için önemli olan kaynakların kontrolünün ve bu çevrede yer alan otoritenin, az sayıda güçlü örgütün elinde toplandığı ağlardan oluşmaktadır²⁴³.

Bu ağ içerisinde kurumsal çevreden gelen baskının kaynağına ve eşbiçimcilik şekillerine göre birbirine paralel özellikleri barındıran iki tür sınıflandırma mevcuttur. Bu sınıflandırmalardan her ikisi izomorfizmi üç mekanizmada tasnif etmişlerdir. Bu sınıflandırmalardan ilki DiMaggio ve Powell (1983), tarafından ortaya konulan “Zorlayıcı (Coercive) İzomorfizm, Taklitçi (Mimetic) İzomorfizm, Kuralcı/Normatif (Normative) İzomorfizm”²⁴⁴ olup diğeri ise, Scott (2001,[2003]), tarafından ortaya konulan, “Düzenleyici İzomorfizm, Kültürel-Bilişsel İzomorfizm ve Normatif İzomorfizm” olarak tasnif etmiştir²⁴⁵.

2.4.1. Kültürel-Bilişsel Mekanizmalar

Uzun yıllardan beri süregelen kimliğe ve bulunulan bölgeye özgü geleneklere bağlı olarak ortaya çıkan kültürel-bilişsel mekanizmalar²⁴⁶, içinde bulunulan toplumun sosyal gerçekliğini oluşturan ortak kavramlar ve bu kavramlara yüklenen anlamlardan oluşur²⁴⁷. Toplumu oluşturan sosyal yapıların veyahut aktörlerin, belirli durumlar karşısında ortak tanımlamalar ve anlayışlar geliştirmelerini sağlayan zihni modellere ve paylaşılan çerçevelere ilişkin ortaya çıkan baskıları ifade etmektedir. Kültürel-Bilişsel baskılar bu anlamda topluluğa ait grup üyelerinin benzer uygulamaları benimsemelerini kolaylaştırmak için şablonlar veya modellere dayalı bir kimlik oluşturmakta ve

²⁴³ Özen, “Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümleme...”, s. 309-310, Ali Şahin ve İbrahim Uğur Erkiş, “Avrupa Birliği’ne Üyelik Sürecinde ve Sonrasında Sloven Kamu Yönetimi Reformları: Kurumsal Kuram Açısından Bir Değerlendirme”, **Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi**, 13(25): 294-314, 2013, s. 296.

²⁴⁴ DiMaggio ve Powell, a.g.e., s. 150.

²⁴⁵ Scott, “Institutions and...”, s. 52, W. Richard Scott, “Institutional Carriers: Reviewing Modes of Transporting Ideas Over Time and Space and Considering Their Consequences”, **Industrial and Corporate Change**, 12(4): 879-894, 2003, s. 879.

²⁴⁶ Christopher Marquis ve Julie Battilana, “Acting globally but thinking locally? The enduring influence of local communities on Organizations”, **Research in Organizational Behavior**, (29): 283-302, 2009, s.292.

²⁴⁷Tamer Bolat ve Oya A. Seymen, “Yönetim ve Örgüt Düşüncesinde Kurumsalcılık, Yeni Kurumsalcılık ve Kurumsal Eşbiçimcilik”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 16(1): 223-254, 2006, s. 228.

toplumun geneline yayılmış olan referans çerçevelerinin sınırlarını çizmektedir²⁴⁸. Kültürel-Bilişsel unsurlar, sosyal sistemlerin işletilmesinde temel yapı taşı olup, üzerinde normatif ve düzenleyici mekanizmaların yapılandırıldığı çerçeveler sunarlar²⁴⁹.

Kurumsal sosyal sorumluluk açısından bakıldığında ise; kültürel-bilişsel baskı mekanizmalarının örgütsel davranışı nasıl etkilediğini ve davranışlarda yarattığı çeşitliliği ortaya koyan değişik birçok araştırma yazında mevcuttur. Bunlar içerisinde en önemli araştırmalardan biri, Marquis, Glynn ve Davis (2007), tarafından Minneapolis-St. Paul ve Atlanta şehirlerini arasında karşılaştırma yaptığı “*Community Isomorphism and Corporate Social Action*” adlı çalışmadır.

Marquis, Glynn ve Davis işletmelerin gönüllü yaptıkları sosyal sorumluluk faaliyetlerinin odak noktasında kültür ve sanat faaliyetlerinin olduğunu Minneapolis-St. Paul şehirleri arasında yaptıkları analiz ile ortaya çıkarmışlardır. Bu analizde gönüllü eylemlere konu olan sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kültür ve sanat faaliyetleri etrafında yapılmasını ise toplumun kurumsallaşmış duygu ve düşüncelerini yansıtmasına bağlamışlardır.

Minneapolis-St. Paul sakinlerine yönelik 2003 yılında gerçekleştirilen şehir araştırmasında sorulan “Kültürel ve sanatsal faaliyetlerin, yaşamak ve çalışmak için “*Minnesota’ yı daha çekici bir yer haline getirdiğine inanıyor musunuz?*” sorusuna ankete katılan vatandaşların %94 oranında olumlu cevap vermesi, yerel halkın kültür ve sanat faaliyetlerine ne kadar değer verdiğini göstermesi bakımından önemlidir.

Ayrıca 2000 yılında Kentsel Enstitü tarafından yapılan bir diğer araştırma verilerine göre, Minnesota, kültür ve sanat faaliyetlerine yönelik olarak en fazla sosyal sorumluluk faaliyetinde bulunan beş şehirden birisi olarak belirlenmiştir. Marquis, Glynn ve Davis (2007), bu anlamda Minnesota’ nın kültür ve sanat faaliyetlerine önem vermesini kültürel-bilişsel mekanizmalar çerçevesinde açıklamıştır. Ayrıca iki şehir arasında oransal olarak karşılaştırmada yapan Marquis, Glynn ve Davis Minnesota’ da

²⁴⁸ Marquis ve Julie Battilana, a.g.e., s.292.

²⁴⁹ Bolat ve Seymen, a.g.e., s. 228.

işletmelerin kültür ve sanat faaliyetlerine kişi başına 63 dolar katkıda bulunurken bu oranın Atlanta’da 8 dolar seviyesinde kalmasını da bu gerçeği doğrulamaktadır²⁵⁰.

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin benimsenen meşru davranış kalıpları ve bilişsel şablonlar bu anlamda toplumdan topluma farklılık gösterecektir. Söz konusu Minnesota örneğinde olduğu gibi ortak inanışları ve zihni modelleri paylaşan toplumda sosyal aktörlerin davranış kalıplarına ilişkin fikir birliği ortaya çıkacaktır. Bu fikir birliği zamansal süreçte toplumsal değerlerle örtüşen davranışları, anlayışları veya faaliyetleri benimsemeleri yönünde bu aktörlere baskı oluşturacaktır. Bu baskı düzeyinin giderek artması noktasında yerleşik olan aktörler cevap noktasında sosyal sorumluluk anlayışı ve faaliyetlerini benimseyeceklerdir. Bu benimseme yerleşik olan veya yeni ortaya çıkan aktörlerin davranışlarını şekillendirme noktasında referans almaları gereken davranış kalıpları sunması bakımından önemlidir. Böylelikle de işletmelerin söz konusu anlayışı benimseme noktasında sergileyecekleri davranışlarda aynı kurumsal baskılara maruz kalmalarından dolayı eşbiçimcilik davranışları da artacaktır.

2.4.2. Normatif Mekanizmalar

Normatif mekanizmalar ya da baskılar sosyal yaşama ilişkin kural koyucu, değerlendirici ve zorlayıcı beklentilerin yaratılmasına sebep olur²⁵¹. Bu nedenle Normatif baskılar yapısında yer alan değerlendirici özelliği ile kültürel-bilişsel baskılardan ayrılmaktadır. Kültürel-bilişsel mekanizmalar aktör tarafından işlerini nasıl yapıldığına ilişkin referans çerçeveleri sunarken normatif mekanizmalar aktörün neyi yapmasının doğru olduğuna ilişkin ahlaki temeli oluşturmaya çalışır.

Normatif unsurlar açısından davranışlar, ahlaki olarak yönlendirilen ve içselleştirilen sosyal yükümlülüklerin bir sonucudur²⁵². Sosyal düzen bu anlamda

²⁵⁰ Marquis, Glynn ve Davis, a.g.e., s. 933.

²⁵¹ Bolat ve Seymen, a.g.e., s. 228.

²⁵² Scott, “Institutional Carriers: Reviewing...”, s. 880.

normatif mekanizmalara göre sadece yasalarla değil, daha geniş sosyal değerlere uyumlu davranışlar sergilemekle gerçekleşir²⁵³.

Campbell (2007), işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma eğiliminin artmasında, kurumsallaşmış davranışlarda bulunmaları için normatif çağrılarda bulunan kurumsallaşmış çevre unsurlarının (*Örneğin; işletme yayınları, okul müfredatları, şirket yöneticilerinin katıldıkları eğitim faaliyetleri, iş gören ve ticari birlikler, sivil toplum örgütleri, devlet düzenlemeleri vb.*) kritik önem taşıdığını ifade etmiştir²⁵⁴.

Örneğin, sivil toplum örgütleri ve iş gören birlikleri işletme karşıtı gösteriler düzenleyerek, işletmenin sosyal açıdan sorumsuz davranışlarını düzeltmesi konusunda devlet otoritesine baskı yaparak veya kamuoyunun dikkatini çekmeye yönelik olarak medya kampanyaları düzenleyerek işletme üzerinde çeşitli düzeylerde baskı oluşturabilirler. Ancak öte yandan, normatif çağrılarda bulunan kurumsallaşmış çevre unsurlarına (*iş gören birlikleri veya ticari birlikler*) işletmelerin üye olmaları diğer işletmelerle daha sık ve sistematik ilişkiler kurabilmelerini mümkün kıldığını ifade eden Campbell, söz konusu birliklerin sosyal sorumluluk konusunda işletmeleri yönlendirmede oldukça önemli rol oynadıklarını ifade etmektedir²⁵⁵. Sosyal sorumluluk uygulamalarına ilişkin normların yayılımını sağlayan kurumsallaşmış çevre unsurları işletmelerin sosyal ihtiyaç ve beklentilerini doğrudan karşılamalarını sağlamaktadır²⁵⁶. Bu nedenle sosyal bağlamda yer alan normatif mekanizmaların ve sistemlerin bu süreçte bulunması işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma eylemleri üzerinde güçlü etkilere sahiptir.

2.4.3. Düzenleyici Mekanizmalar

Kurumların, gelecekteki davranışları etkilemeye yönelik olarak kural koyma kapasitesini, söz konusu kurallara uyumu denetleme ve gözetim mekanizmasını ve

²⁵³ M. Ruef ve W. R. Scott, "A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environments", **Administrative Science Quarterly**, 43(4), 877-904, 1998, s. 877.

²⁵⁴ Campbell, a.g.e., s. 954-962.

²⁵⁵ Campbell, a.g.e., s. 958-959.

²⁵⁶ Marquis, Glynn ve Davis, a.g.e., s. 936.

gerekli olması halinde yaptırım (*ödüllendirme ya da cezalandırma*) uygulayabilme kapasitesinden kaynaklanan baskıları içerir²⁵⁷.

İşletmelerin sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranmalarını sağlayan kural koyucu mekanizmalara ilişkin en belirgin kurumsal açıklama Scott (2001) ve Campbell (2007) tarafından yapılmış olup bu mekanizmaların devlet' in yasa ve yönetmelikleri, ticari ve mesleki kuruluşlar, dernekler, örgüt ve örgüt grupların düzenleyici yaptırımlarından oluşmakta olduğunu vurgulamışlardır²⁵⁸.

Düzenleyici mekanizmalar bu anlamda işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma eğilimleri üzerinde etkilidir. Buna örnek olarak, 1980'de Amerika Birleşik Devletinde Reagan hükümetinin başa geçmesi sonrasında kamu politikalarında uyguladığı işletme yükümlülüklerini sınırlandırmasına yönelik eylemler kavramın uygulamasına ilişkin yasal yükümlülüklerin gevşetilmesine ve sonrasında işletmelerin sosyal açıdan sorumsuz davranışlar sergileme eğilimlerini ve 1990'lı yıllarda ortaya çıkan skandalları gösterebiliriz²⁵⁹.

Bu çerçevede, kural koyucu mekanizmalar arasında en önemlisi olan devlet organlarının ve kamusal düzenleyici birimlerin işletmelerin davranışlarını kontrol etme ve gerektiğinde davranışlara yönelik yaptırım uygulayabilme gücüne sahip olması özellikle işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma ve toplumsal fayda yaratmaya yönelik faaliyetleri gerçekleştirmeleri üzerinde önemli etkileri söz konusudur.

2.5. Kurumsal Baskılara Verilen Örgütsel Yanıtlar

Yeni kurumsal kuram, örgütlerin kendi yapı ve uygulamalarına karşı dayatılan çevresel baskılara pasif bir biçimde uyum sergilemediklerini söylemektedir²⁶⁰. Kurumsalcı gelenek içinde 1980'lerdeki yapılan çalışmalarda pasif uyum gözlemlenirken, 1990'lı yıllarda yapılan çalışmalarda ise, kurumsal baskılar karşısında örgütlerin benzer yapı ve uygulamaları pasif benimde benimseyip eşbiçimci hale

²⁵⁷ Scott, "Institutions and...", s. 52, Bolat ve Seymen, a.g.e., s. 227.

²⁵⁸ Campbell, a.g.e., s. 954, Scott, "Institutional Carriers: Reviewing...", s. 880.

²⁵⁹ Yamak, "...Kavramının Gelişimi", s. 53, Campbell, a.g.e., s. 954.

²⁶⁰ Özen, "Yeni Kurumsal Kuram", s. 129.

gelmelerinden ziyade aynı yapı ve uygulamaları farklı şekillerde benimsemeleri veya benimsememeleri gibi konular gözlenmiştir.

Örgütlerin benzer yapı ve uygulamaları benzeşmekten ziyade farklı şekillerde benimsemeleri veya benimsememeleri, kurumsal baskılar karşısında verdikleri tepkinin derecesinde saklıdır. Scott (2001), aynı örgütsel alanda yer alan ve aynı çevresel şartlara maruz kalan örgütlerin baskı karşısında gösterdikleri tepki düzeyinin ise; çevrenin örgütün benimsediği stratejileri etkileme ve sınırlandırma derecesine göre değiştiğini belirtmektedir²⁶¹.

Belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kurumsal çevrede faaliyet gösteren örgütler bu çevrede yer alan dinamiklerden gelen birtakım baskılarla karşılaşmaktadırlar. Örgütler çevredeki bu baskının üzerlerinde yaratacağı olumsuz etkiyi azaltıp olumlu etkiye dönüştürme sürecinde bilinçli bir çaba sergiler. İlgili yazın incelendiğinde, örgütlerin kurumsal baskılara verdikleri yanıtlara ilişkin en önemli çalışmalardan biri Christine Oliver (1991)'in "*Strategic Responses to Institutional Process*" adlı çalışmasıdır. Oliver (1991), kaynak bağımlılığı ve kurumsal kuram yaklaşımlarını karşılaştırarak gerçekleştirdiği çalışmada, örgütlerin kurumsal baskılara verdikleri yanıtları pasif uyum durumundan aktif dirence uzanan bir sınıflandırmayla açıklamıştır. Oliver (1991), kurumsal baskılar karşısında örgütlerin çevresine karşı beş temel strateji izleyebileceğini belirterek bunları ise; "*boyun eğme, uzlaşma, kaçırma, karşı koyma ve manipüle etme*" olarak sıralamaktadır²⁶².

2.5.1. Boyun Eğme

Çevreden gelen kurumsal baskılara zorunlu olarak itaat etmek anlamına gelmektedir. Örgütler çevreden gelen kurumsal baskılara; alışkanlık, taklit veya uyum gösterme mekanizmaları ile adapte olurlar.

2.5.2. Uzlaşma

Örgütler daha önceden belirledikleri, verimliliğe ilişkin örgütsel amaçlar veya kurumsal beklentileri, faaliyetleri esnasında sıklıkla kurumsal çevreden gelen taleplerle

²⁶¹ Scott, "Institutions and...", s. 171.

²⁶² Christine Oliver, "Strategic Responses to Institutional Process", *Academy of Management Review*, 16(1): 145-179, 1991, s. 152- 159.

bir tutarsızlıkla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu koşullar altındaki örgütler tutarsızlık karşısında dışsal bileşenleri dengeleme, yumuşatma veya söz konusu bileşenlerle pazarlık yapma yoluna giderek tutarsızlığı azaltmaya çalışırlar. Ancak örgütlerin sergiledikleri söz konusu uzlaşma taktikleri ile kurumsal baskılara direnme arasında çok ince bir çizgi de söz konusudur.

2.5.3. Kaçınma

Örgütlerin uyuma ilişkin çevreden gelen baskıları dışarıda bırakmaya yönelik girişimlerini ifade etmektedir. Örgütler bu süreci, uyumsuzluklarını kamufle ederek, kurumsal baskılardan tampon ile korunarak ve kurumsal ya da kurumsal baskının olmadığı başka bir alana kaçma gibi taktikleri kapsamaktadır.

2.5.4. Karşı Koyma

Örgütün kurumsal çevre baskısına karşı daha aktif direnç göstermenin şekli olan karşı koyma yanıtı: bağlanmama, meydan okuma, karşı saldırı şeklinde ortaya çıkmaktadır.

2.5.5. Manipüle Etme

Manipüle etme, kurumsal talep ve beklentilere yönelik aktif direnç düzeyinin en yüksek olduğu süreci ifade etmektedir. Örgütler bu süreci, kurumsal baskıda bulunan kesimleri örgütün birer üyesi hâline getirme, bu kesimlerin algılarını kamuoyu oluşturarak değiştirme veya bu kesimler üzerinde baskı veya denetim uygulama seçenekleri ile gerçekleştirmektedirler. Örgütlerin çevre baskısına karşı verdiği yanıtlara ait örnek ifadeler ise, Tablo: 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6. Örgütlerin Çevre Baskısına Karşı Verdiği Yanıtlar

Örgütsel Yanıtlar	Mekanizmalar	Örnekler
Boyun Eğme	Alışkanlık Taklit Uyum	Kuralları olduğu gibi kabul etme Kurumsal modelleri taklit etme Kurallara uyma ve kabul etme
Uzlaşma	Dengeleme Yumuşatma Pazarlık	Çok sayıdaki kişinin isteklerini dengeleme Kurumsal elemanları yumuşatma Kurumsal baskı ortakları ile pazarlık yapma
Kaçınma	Kamufle etme Koruma Kaçma	Uyumsuzluğu saklama Kurumsal bağlantıları koparma Amaçları, faaliyetleri ya da iş sahasını değiştirme
Karşı Koyma	Bağlanmama Meydan okuma Karşı saldırı	Kural ve değerlere önem vermeme Kurallar ve kurumsal isteklerle çatışma Kurumsal baskı kaynaklarını değiştirmeye çalışmak
Manipüle Etme	Değiştirme Etkileme Denetim	İstekler üzerinde güç kullanma Değerleri ve kriterleri şekillendirme Kurumsal elemanlar ve süreçleri baskı altına alma

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

Oliver’a göre (1991), örgütün baskılar karşısında yukarıda açıklanan yanıtlardan hangisini seçeceği, kurumsal baskının neden ortaya çıktığına, baskı yapan aktörün kimliğine, baskının hangi bağlamda yapıldığına ve baskının türüne ve nasıl uygulandığına göre değişebileceğini ifade etmektedir²⁶³.

Sonuç olarak bakıldığında, aynı kurumsal alanda bulunmalarına rağmen bağımlılık düzeyleri farklı olan örgütler aynı kurumsal baskılar karşısında farklı tepkiler sergileyebilmektedirler. Yani örgüt kaynaklar açısından çevreye ne kadar bağımlıysa o kadar uyma ya da karşı koyma davranışı sergileyecektir. Bu bağlamda örgüt ve çevresi arasındaki ilişki düzeyi üç kategoride incelenebilir²⁶⁴.

- Örgüt güçlü bir çevrenin altındaysa, çevreden gelen güçlü kurumsal baskılar ile karşı karşıya kalan örgüt daha çok uyum eğilimli yapı sergileyecektir.

²⁶³ Oliver, “Strategic Responses to...”, s. 159.

²⁶⁴ Scott ve Meyer, “The Organization of Societal Sectors:...”, s. 16.

- Bazı örgütler ise, faaliyette buldukları çevre ile yaklaşık olarak aynı kurumsal özelliklere sahip olduğundan dolayı daha çok boyun eğme dışındaki diğer örgütsel yanıtları vereceklerdir.
- Örgütlerin sahip oldukları kaynak kritik nitelikte ya da tekel niteliğinde bir ürün ise, örgütsel yanıtlar da daha çok çevreyi yönlendirme şeklinde olacaktır.

Örneğin, Özen ve Özen'in (2010), yaptığı çalışmada ülkemizde altın madeni arayan görece güçlü bir şirketin, çevrecilerin ve yöre halkının taleplerine karşı, genellikle karşı koyma ve manipülasyon stratejilerini izlediklerini göstermiştir²⁶⁵. Ancak kurumsal taleplerin örgüte meşruiyet kazandırdığı durumlarda ise; talepler karşısında direnmesi zor olacağından uyum yönlü davranış sergileyecektir.

2.6. Örgütsel Meşruiyet

Toplumların gelişim süreçleri tarihsel çizgide ele alındığında, gelişen teknoloji beraberinde yaşam standartlarının giderek artmasına karşın ve toplumsal kesimlerin beklentilerin ise, daha karmaşık bir hal almasına yol açmıştır. Bu süreçte toplumsal kesimin taraflarını oluşturan, yöneten-yönetilen, üreten-tüketen, satan-satın alan grupların ilişkisi ise daha da belirginleşmeye başlamıştır. Bu belirginleşme düzeyinin zamansal süreçte giderek daha fazla artması taraflar arasında kurulan ilişkilerde rıza ve onay elde etme ya da arama çabalarının da giderek artmasıyla sonuçlanmıştır. Biz ilişkiye konu olan tarafların göstermiş oldukları çabayı ise bu süreçte meşruiyet elde etme çabaları olarak değerlendirebiliriz.

Meşruiyet kavramı literatürde uzun yıllardır politika bilimi, yönetim rejimleri ve bu rejimlerin sosyal kabulü ve organizasyonların otoritelerini etkin kullanabilmeleri gibi pek çok alanda yapılan araştırmanın odak noktası yer almaktadır.

Meşruiyet kavramının batı dillerindeki karşılığı terminolojide yer aldığı şekliyle Latince'de "*legitimus*", "*de lex*" ve "*legis loi*", İngilizcede "*legitimacy*", Almanca karşılığı *gesetzlichkeit*, *legitimitat*, *legalitat*, Fransızca karşılığı ise; "*légitimité*" olarak

²⁶⁵Hayriye Özen ve Şükrü Özen, "Kamu Siyasetleri ve Toplumsal Hareketler: Türkiye'de Protesto Hareketlerinin Madencilik Siyasetine Etkileri", **Amme İdaresi Dergisi**, 43(2):33-64, 2010, s. 46.

kullanılmaktadır ve genel olarak “meşru olan veya mevcut haliyle meşru olarak nitelendirilen bir durum ve nitelik” anlamına gelmektedir²⁶⁶.

David Easton’a göre meşruiyet, siyasi sistem içerisinde yer alan herhangi bir unsura yöneltilen bir tür destekleyici duyguyu ifade etmektedir²⁶⁷. Demir ve Acar (1997) ise, meşruluğu iki farklı şekilde tanımlama yoluna gitmiştir. Bunlardan ilki yasalara uygun olmayı ifade ederken diğeri egemen sistemin hukuksal yapısına, kanun ve kurallarına uygunluk ve yürürlükteki yasalarla çelişmemek anlamına gelmektedir²⁶⁸. Söz konusu yapılan bu tanımlamaların ışığında meşruluğun siyasi otorite ve hukuksal normlara uygunluk ile örtüştüğü söylemek gerekir. Ancak kurumsal bağlamda değerlendirildiğinde meşruluğun siyasi ve hukuki normların daha ötesinde yer aldığını söylemek mümkündür.

Meşruiyet kavramı, örgüt kuramlarının açık sistem anlayışının benimsenmesinden²⁶⁹ itibaren de örgütsel hayatın devamı noktasında kritik bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda örgütlerde meşruiyetin önemini ilk olarak vurgulayan Max Weber’dir²⁷⁰. Weber’e göre, yasal bir düzenin varlığı güçlü yapılar olan şirketler ve hükümetler tarafından sağlanmakta olup, örgütlerin meşruiyet kazanması, çevreden gelen zorlayıcı kurumsal baskıları kabul etmeleri sonucu kazanabileceklerini vurgulamaktadır.

Örgüt kuramları açısından bakıldığında ise meşruiyete farklı paradigmalardan bakıldığı görülse de, kaynak bağımlılığı yaklaşımı, örgütsel ekoloji yaklaşımı ve kurumsal kuram tarafından kritik bir unsur olarak meşruiyet kavram sürekli olarak vurgulanmaktadır.

Lindblom, meşruiyet tanımını “...bir kurumun değer sisteminin, parçası olduğu büyük sosyal sistemin değerleri ile uyum gösterdiği zaman ortaya çıkan durum,

²⁶⁶ Paul Robert, Alain Rey & Josette Rey-Debove, “Le nouveau petit Robert: dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française”, Le Robert, Paris, 1993, s. 1269.

²⁶⁷ David Easton, “A Re- Assessment of the Concept of Political Support”, **British Journal of Political Science**, (5): 435-457, 1975, s. 451.

²⁶⁸ Ömer Demir ve Mustafa Acar, “**Sosyal Bilimler Sözlüğü**”, Ankara: Vadi Yayınevi, 1997, s. 155.

²⁶⁹ Mark C. Suchman, “Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches”, **Academy of Management Review**, 20(3): 571-610, 1995, s. 571.

²⁷⁰ Ruef ve Scott, a.g.e., s. 877.

statü”²⁷¹ ya da örgütün varlığını sürdürebilmesi ve ihtiyaç duyduğu kaynaklara ulaşarak gelişebilmesi için toplum tarafından uygunluğa ve arzu edilebilirliğe ilişkin çerçeveyi çizen sosyal yargı²⁷² ya da daha genel ve daha kapsamlı bir tanım vermek gerekirse “*toplumsal olarak inşa edilmiş normlar, değerler, inançlar ve tanımlar sisteminde işletmenin eylemlerinin uygun, doğru ve toplum tarafından arzu edilebilir olduğuna dair varsayımlar*” olarak tanımlanmaktadır²⁷³.

Dolayısıyla yukarıda sayılan tanımlar neticesinde bir örgütün eylemlerinin meşru olup olmaması ait olduğu toplumun değerlerine, normlarına, inançlarına ve kurallarına (*yasalarına*) uygunluk düzeyine bağlıdır²⁷⁴. Meşruiyet için önemli olan unsur tanımlarda sayılan tüm bu unsurların bir arada etkileşimsel olarak bulunmasıdır yoksa meşruiyet sadece “*yasalara uygunluk*” değildir.

Yasalara uygun olarak kurulan bir işletmenin davranışları toplumun değerleriyle örtüşmediği sürece toplumun kesimleri tarafından sürekli sorgulanacak ve eylemleri meşru görülmeyecektir²⁷⁵. Örneğin, devletten gerekli yasal izinlerini almış olan Avustralya ve Kanada kökenli iki uluslararası madencilik şirketinin ortak girişimleriyle kurulan Eurogold Maden İşletmesinin işletme sahalarının civarında bulunan üç köy tarafından 1990’ların başından itibaren çeşitli mücadele ve protesto hareketlerine sahne olması buna en güzel örnektir. Köylüler tarafından gerçekleştirilen sosyal karşı çıkışın temel nedeni cevherin çıkarılması ve işlenmesi esnasında kullanılan “*siyanür esaslı*” teknolojinin doğada bazı çevresel değerleri olumsuz etkileyeceği ve bunu sonucu olarak da bölgedeki yaşamları ve gelecek jenerasyonu olumsuz etkileyeceğine yönelik duyulan endişeler önemli bir etkidir²⁷⁶.

Yerel köylüler tarafından yapılan protesto ve mücadele hareketleri meydanlarla sınırlı kalmayıp bu süreçte çeşitli mahkeme davalarına da konu olmuştur. Bu davaların

²⁷¹ C. Deegan, “Introduction-the legitimising effect of social and enviromental disclosures-a theoretical foundation”, **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, 15(3): 282-311, 2002, s. 293.

²⁷² Monica A. Zimmerman ve Gerald I. Zeitz , “Beyond Survial: Achieieving New Venture Growth by Building Legitimacy”, **The Academy of Management Review**, 27(3): 414-431, 2002, s. 414.

²⁷³ Suchman, a.g.e., s. 574.

²⁷⁴ Özen, “Yeni Kurumsal Kuram”, s. 126.

²⁷⁵ Özen, “Yeni Kurumsal Kuram”, s. 125.

²⁷⁶ Hayriye Özen ve Şükrü Özen, “Interactions in and between Strategic Action Fields: A Competitive Analysis of Two Environmental Conflicts in the Gold-Mining Field in Turkey”, **Organization & Environment**, 24 (4): 343-363, 2011, s. 344.

1997, 2002 ve 2004 yıllarında mahkeme kararlarıyla halk lehine sonuçlandırılması protestocuların haklı olduğunu göstermiş ve şirkete ait işletme ruhsatları iptal edilmiştir²⁷⁷. Dolayısıyla burada sadece şirket tarafından alınan yasal onayın işe yaramadığı görülmüştür. Bunun için şirketlerin yapması gereken yukarıda sayılan tüm bileşenleri bir araya getirmeleridir.

Meşruiyet kavramını açıklayan Davis'e göre şirketlerin faaliyetlerine meşruiyet ve güç bahşeden toplumdur²⁷⁸. Keith Davis ve Robert Blomstrom'un (1975), "*sorumluluğun demir kanunu*" olarak tanımladıkları bu ilkeye göre; sahip oldukları bugünkü sosyal rolü ve gücü korumak isteyen işletmelerin toplumun ihtiyaç, istek ve beklentilerine karşı cevap vermek zorunda kalacakları aksi halde gücünü toplumun sorumlu gördüğü yönde (*ihtiyaçları doğrultusunda*) kullanmayan işletmelerin ise; ellerindeki bu gücü uzun vadede -hatta bu gücü uzun yıllar ellerinde bulundursalar bile- kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalacakları konusunda işletmeleri uyarılmaktadır²⁷⁹.

Davis (1973), "*sorumluluğun demir yasası*" nda sosyal sorumluluğun işletmelere emanet edilen sosyal güçten kaynaklandığına işaret eder ve bu sebeple de meşruiyetin kaynağını topluma indirger. İşletmelerin sahip oldukları sosyal güçleri topluma karşı kullanmaları meşruiyetlerine zarar vereceğinden güçlerini topluma karşı kullanmamaları noktasında sürekli uyarılarda bulunur ve bu uyarıları da işletmelerin yasal emir gibi algılamalarını öğütler²⁸⁰.

Davis ayrıca (1973), klasik ekonomik temelli yaklaşım olan kâr maksimizasyona öncelik veren işletmelere karşı çıkar. İşletmelerin ekonomik kazanımlarının yanında toplumsal sistem içerisinde sosyal faydaları da yerine getirmelerinin gerekliliğini vurgular. Bunun içinde şirketin dar ekonomik, teknik veya yasal gerekliliklerin ötesindeki ortaya çıkan sorunlara yanıt vermesi veya faaliyetlerinden etkilenen kesimlerden onay alması gerektiğini söyler²⁸¹. Bunun içinde işletmelerin klasik

²⁷⁷ Özen ve Özen, "Interactions in and between Strategic...", s.344.

²⁷⁸ Het Hof, a.g.e., s. 12.

²⁷⁹ Keith Davis, "The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities", **The Academy of Management Journal**, 16(2): 312-322, 1973, s. 314, Davis ve Blomstorm, a.g.e., s. 50.

²⁸⁰ Davis, "The Case for and Against Business...", s. 314, Seyfi Top ve Akın Öner, "İşletme Perspektifinden Sosyal Sorumluluk Teorisinin İncelenmesi", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(7): 97-110, 2008, s. 105.

²⁸¹ Davis, "The Case for and Against Business...", s. 312-313.

ekonomik yaklaşım olan kar maksimizasyonu anlayışının bir adım dışına çıkmaları gerektiğini ve yasaların kendisine biçtiği zorunlulukların ötesinde yer alan sorunlara karşı “sosyal bir zorunluluk” olarak bakmaları gerektiğini söyler²⁸².

Meşruiyet organizasyonların faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için gerekli olan önemli bir kaynaktır. Pek çok teorisyen organizasyonun başarısı ve mevcudiyeti açısından meşruiyetin önemli bir unsur olduğu üzerinde hemfikirdirler. Her ne kadar meşruiyet tanımları arasında bir takım farklılıklar olsa da teorisyenlerin fikir birliğine vardıkları nokta meşruiyetin organizasyonel sürdürülebilirlik için en önemli kaynaklardan biri olduğudur²⁸³.

Mesruiyetle ilgili diğer önemli nokta ise mesruiyetin organizasyonlara sunulan, kendiliğinden elde edilen bir değer olmadığı, aksine Davis’in de (1973), belirttiği şekilde paydaşlarla olan etkili iletişim sonucu mesruiyetin kazanılabileceğidir²⁸⁴. Bu sebeple etkili bir paydaş yönetimini meşruiyetin anahtarı olarak görür.

Meşruiyet fikri; kurumlar ve onların çevreleri ile aralarındaki ilişkiye yönelik araştırmalara ilham kaynağı olması bakımında kurumsal analiz için bir başlangıç noktası olarak kullanılmaktadır. Weber daha öncede söylediğimiz gibi meşruiyet olgusuna katkı yapan ilk sosyal bilimcilerdendir. Weber örgüt ve devlet düzeyinde güç yapılarını meşruiyet kavramı içine dahil ederek²⁸⁵ kurum kuramıyla ortaya koyar. Weber’ in ortaya koyduğu merkezi anlayışa göre; herhangi bir kurum daima meşruiyet kavramına bağımlıdır. Bu sebeple kurumun, varlığının devam ettirebilmesi çevresinin destek ve onayına bağlıdır²⁸⁶.

Singh, Tucker ve House (1986), da araştırmalarında mesruiyetin organizasyonel sürekliliğin sağlanması noktasında taşıdığı kritik önemi vurgulamışlardır. Singh, Tucker ve House (1986), araştırmadan elde ettikleri sonuçlara göre örgütün elde ettiği dışsal

²⁸² Davis, “The Case for and Against Business...”, s. 312-313.

²⁸³ J. B. Dowling ve J. Pfeffer, “Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior”, **Pacific Sociological Review**, 18(1): 122-136, 1975, s. 123.

²⁸⁴ S. Beaulieu, M. Roy ve J. Pasquero, “Linking the management of Legitimacy and the learning Process: Evidence from a case study”, **Measuring Business Excellence**, 8(2): 41-55, 1998, s. 43.

²⁸⁵ Rabia Arzu Kalemci ve İpek Kalemci Tüzün, “Örgütsel Alanda Meşruiyet Kavramının Açılımı: Kurumsal ve Stratejik Meşruiyet”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi Dergisi**, 13(2): 403-413, 2008, s. 403.

²⁸⁶ Max Weber, “**Economy and Society**”, Bedminster, New York, 1968, s. 53.

meşruiyet içsel yapıda organizasyonel değişim ve yeniliklere kıyasla ciddi boyutta katkı sağlamakta ve organizasyonların yok olma-ölüm oranlarını düşürmektedir²⁸⁷.

Yukarıda değişik araştırmacılar tarafından yapılan tanımlamalara nazaran örgüt yazında meşruiyet olgusu açıklanırken daha çok Parsons'un tanımlamasından yararlanılır. Parsons, meşruiyet olgusunu örgütsel aktörleri kısıtlamak, yapılandırmak ve yetkilendirmek üzere normatif ve bilişsel bir güç olarak tanımlar. Parsons, Weber gibi meşruiyet kavramını sadece güç sistemleri bağlamında değil kültürel ve kurumsal perspektifle²⁸⁸ de değerlendirmesi bakımından diğer araştırmacılardan ayrılır.

2.6.1. Örgütsel Meşruiyet Kuramlarına Stratejik ve Kurumsalcı Yaklaşım

Daha önceki bölümde de belirtildiğimiz şekilde örgüt kuramlarının çevre olgusuna farklı paradigmalardan bakmaları (*teknik-kurumsal çevre ayrımı*) meşruiyet kavramına stratejik ve kurumsal açıdan bakmaya götürecektir²⁸⁹.

Literatürde yer alan yaklaşımlardan yola çıkıldığında, örgütsel meşruiyetin iki boyutundan söz etmek mümkündür. Bunlardan ilki, zorlayıcı, normatif ve bilişsel norm ve beklentilerden kaynaklanan kurumsal meşruiyet (*sosyal kabullenirlik*)²⁹⁰ ve bir diğeri de, örgütün mali açıdan sürekliliğini sağlamasına katkıda bulunabilecek finansal kaygıları önde tutan, yoğun olarak paydaş beklentilerini karşılayabilecek stratejik ya da pragmatik meşruiyettir²⁹¹.

Kaynak bağımlılığı ve örgütsel ekoloji kuramlarının ağırlıkla olarak vurguladığı *stratejik meşruiyet* yaklaşımı; örgütü -kurumsal meşruiyetin vurguladığı şekilde- kültürel çevresinden ayrı olarak ele alır. Stratejik meşruiyetin temelde güttüğü amaç, faaliyette bulunulan toplum içinde kabul görerek ve uygun davranışlar sergileyerek²⁹² örgütün amaçlarına ulaşmasında kullanılan işlemsel kaynağı temin etmektir.

²⁸⁷ J.V. Singh, J.D. Tucker ve R.J. House, "Organizational Legitimacy and the Liability of Newness" **Administrative Science Quarterly**, 31(2): 171-193,1986, s. 175.

²⁸⁸ Kalemci ve Tüzün, a.g.e., s.403-404.

²⁸⁹ Suchman, a.g.e., s. 571, Kalemci ve Tüzün, a.g.e., s.406.

²⁹⁰ DiMaggio ve Powell, a.g.e., s. 153.

²⁹¹ Kalemci ve Tüzün, a.g.e., s.407.

²⁹² S. E. Kaplan ve R. G. Ruland, "Positive Theory, Rationality and Accounting Regulation", **Critical Perspectives on Accounting**, 2(4): 361-374, 1991, s. 365.

Meşruiyete kavramına stratejik boyuttan yaklaşanlar, örgüt yöneticilerin gözüyle ‘dışarı’ ya odaklanırken, meşruiyete kurumsal açıdan yaklaşanlar ise, toplumsal pencereden ‘içeri’ye odaklanmışlardır²⁹³. Stratejik meşruiyetin ağırlıklı olarak sahip olduğu araçsal bakış açısı, meşruiyeti tıpkı finansal kaynak temini sürecinde olduğu gibi, organizasyonların faaliyetlerini sürdürmeleri açısından da büyük önem taşır duruma getirmektedir. Bu araçsal bakış açısı yöneticiye biçtiği rol, finansal kaynak sürecinde olduğu gibi meşruiyet sürecinde de yüksek derecede yönetsel kontrole dayanan bir yönetimi zorunlu kılmasıdır²⁹⁴.

Özetlersek eğer, stratejik meşruiyet örgütlerin ağırlıklı olarak teknik çevreden gelen baskılar karşısında etkin bir şekilde cevap vererek örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamada gerekli olan kaynakların temini için ortaya çıkan amaçlı ve hesaplı bir süreci ifade etmektedir²⁹⁵.

Meşruiyetin ikinci şekli olan *kurumsal meşruiyet yaklaşımı* ise; örgütlerin çevrelerinde gösterdikleri davranışları anlamak için önemli ölçüde bize yardımcı olmaktadır. Kurumsal meşruiyet, örgütün kurumsal çevreden gelen, kurumsal talep ve beklentilere karşı kendi yapı ve süreçlerini düzenlemesi ve örgütlerin kurumsal anlamda kabul edilebilir olmasını ifade etmektedir.

Kurumsal kuramcılar, örgütlerin yapı ve süreçlerini düzenleme nedenlerini açıklarken, örgütlerin verimli olmak adına sadece teknik çevre koşullarına uyum sağlamasının yeterli olmayacağını, verimliliği düşürse bile örgütün çevresindeki kurumlara karşı meşru olması ve yapı ve süreçlerini kurumsal çevre unsurlarına göre uyumlaması gerektiğini savunur. Meyer ve Rowan (1977), örgütün kurumsal çevre ile eşbiçimci hale gelmesinin örgüte sağlayacağı kritik sonuçları meşruiyet kavramıyla açıklar. Örneğin; örgütün dışsal çevresinde meşru olarak görülen bileşenleri bir araya getirebilmesini ancak eşbiçimcilik ile sağlayacağını ve bu eşbiçimciliğinde örgütün başarısını ve hayatta kalmasının kurumsal çevrede kazandığı meşruiyete bağlı olduğunu ifade etmektedir²⁹⁶. Kurumsalcı bakış açısına göre, organizasyonlar toplum tarafından meşru kabul edilmek gayesiyle, yapı ve uygulamalarında değişime gitmekte ve gerekli

²⁹³ Kalemci ve Tüzün, a.g.e., s.406.

²⁹⁴ Suchman, a.g.e., s. 576.

²⁹⁵ Suchman, a.g.e., s. 576.

²⁹⁶ Meyer ve Rowan, a.g.e., s. 348.

normlara bu süreçte uyum sağlamaktadır²⁹⁷. Çünkü organizasyonlar açısından güç kazanmanın ve sosyal onay almanın kaynağı meşruiyettir²⁹⁸.

DiMaggio ve Powell (1983), örgütsel meşruiyetin bir formu ve kurumsal meşruiyetin mekanizmaları olan zorlayıcı, normatif ve bilişsel normlara uyum sağlayan ve eşbiçimci olan örgütlerin sosyal kabullenirlik kazanacağını ve sonucunda örgütsel alanda meşruiyet ile ödüllendirilebileceklerini ifade etmektedir²⁹⁹.

Meyer ve Scott (1983) ise; meşruluğu örgütün kültürel çevre ile uyumunu sağlayan bir olgu olarak tanımlamıştır. Kurumsal meşruluk kavramını örgütlerin varlığına yerleşmiş kültürel özellikler ile açıklama getirmektedir. Örgütün çevresiyle uyumunu sağlayan kültürel özellikler örgüte sağlanan desteğin derecesini ve yeterliliğini ifade etmektedir. Örgüte atfedilen bu destek örgütün faaliyetlerini sürdürmesine yardımcı olur³⁰⁰. Diğer bir deyişle örgütsel meşruiyet örgüte atfedilen değer derecesini ifade etmektedir³⁰¹.

Sonuç olarak, kurumsal kuramın temel tezi; “*örgütlerin yapı ve süreçleriyle kişilerin davranışlarının ve faaliyetlerinin içinde buldukları kurumsal çevreye uyumları sonucunda şekillendiği*” yönündedir. Kurumsal kuramın bu tezi, örgütlerin sürekliliklerini sağlayabilmeleri ve örgütsel alan tarafından kabul edilmesi kurumsal çevrede yer alan bileşenler tarafından desteklenmesine bağlıdır. Örgüt sadece teknik olarak verimli olsa dahi kurumsal çevrenin beklentilerini karşılayamadığından örgütsel devam noktasında sıkıntı yaşayacaktır. Bunun için kişilerin ve örgütlerin örgütsel alanın karakterini şekillendiren kurumlara uyarak kendilerini meşru kılmaları gerekmektedir³⁰².

2.6.2. Örgütsel Meşruiyet Türleri

Literatür incelendiğinde meşruiyetle ilgili çok sayıda farklı yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşımlar her ne kadar, meşruiyet olgusuna farklı noktalardan baksalar da aralarında ortak bir kabulleniş mevcuttur. Bu da organizasyonların faaliyetlerinin

²⁹⁷ DiMaggio ve Powell, a.g.e., s. 153

²⁹⁸ Dowling ve Pfeffer, a.g.e., s. 122.

²⁹⁹ DiMaggio ve Powell, a.g.e., s. 153.

³⁰⁰ Meyer ve Scott, a.g.e., s. 201.

³⁰¹ Kalemci ve Tüzün, a.g.e., s.405.

³⁰² Özen, “Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede...”, s. 241-244.

toplumsal değerlere, inanışlara, kurallara uygun, beklentilere cevap verebilen bir yapıya sahip olması gerektiğidir³⁰³. Yazında yer alan bu türden değişik yaklaşımların aksine daha çok çalışmamızda Suchman (1995)'in baktığı pencereden meşruiyete bakacağız.

Suchman (1995), meşruiyet kavramını; “sosyal olarak oluşturulmuş normlar, değerler, inançlar ve tanımlamalar sistemi içinde, örgütün eylemlerinin uygun, arzu edilen ve kabul edilebilir olarak değerlendirilmesine ilişkin genel algı ya da varsayım” olarak tanımlamıştır³⁰⁴. Dolayısıyla, bir örgütün eylemlerinin meşruluğu, bulunduğu toplumsal alandaki normlara, inançlara, değerlere ve kurallara (*yasalara*) uygun olma derecesiyle ilgilidir³⁰⁵.

Suchman (1995), meşruiyete stratejik ve kurumsal olarak yaklaşmış ve literatürde sıkça atıf yapılan oldukça etkili bir sınıflandırma yapmıştır. Yaptığı sınıflandırmada Suchman (1995), meşruiyeti “*Normatif Meşruiyet (Ahlaki), Pragmatik Meşruiyet (Faydacı) ve Bilişsel (Cognitive) Meşruiyet*” olarak üçlü bir sınıflandırmaya tabi tutmuş olup³⁰⁶ bunların da kendi aralarında farklı davranışsal dinamiklere dayandığını ifade etmiştir³⁰⁷. Bu dinamikleri ise Suchman (1995), Tablo: 7'deki gibi açıklamaktadır.

³⁰³ Suchman, a.g.e., s. 579.

³⁰⁴ Suchman, a.g.e., s. 574.

³⁰⁵ Özen, “Yeni Kurumsal Kuram”, s. 126.

³⁰⁶ Suchman, a.g.e., s. 571.

³⁰⁷ Suchman, a.g.e., s. 579.

Tablo 7. Organizasyonel Meşruiyet Türleri

Tür	Tanım	Paydaşlarla İlişkiler
Normatif Meşruiyet (<i>Ahlaki</i>)	Organizasyonlar normlar, Standartlar ve beklentilere uyumlu faaliyetleri benimserler.	Örgütler çıktılar/sonuçlar, Prosedürler/teknolojiler, yapılar, liderler ve bireylerle ilgili normatif beklentileri karşılar.
Pragmatik Meşruiyet (<i>Faydacı</i>)	Örgütler çalışanlarının talep ve Beklentilerini karşılarlar.	Örgütler paydaşlarının taleplerini karşılayarak destek ve meşruiyet kazanırlar.
Bilişsel Meşruiyet (<i>Cognitive</i>)	Örgütler sosyal çevreler tarafından doğru/arzu edilir olarak nitelendirilen amaç ve faaliyetleri yerine getirirler.	Organizasyonlar <i>hassas davranışlarla</i> sosyal yapıya uyumlu oldukları izlenimi yaratmaya çalışırlar.

Kaynak: Derick W. Brinkerhoff, “Organisational legitimacy, capacity and capacity development”, **European Centre for Development Policy Management (RTI International)**, Paper 58A, 2005, s. 3. http://www.rti.org/pubs/brinkerhoff_legitimacy.pdf (Erişim tarihi: 01 Mayıs 2014)

2.6.2.1. Pragmatik Meşruiyet

Suchman’a göre pragmatik meşruiyet örgütlerin karşı karşıya kaldığı kurumlar için kişisel çıkarlar ve bir takım hesaplamalar dahilinde meşru olmak ve daha çok materyal anlamda güç bağımlı ilişkileri içermektedir³⁰⁸. Yani kendi çıkar hesaplamalarına bağlı olarak örgütün en yakın çevresinde yer alan ve örgütle doğrudan değişim ilişkilerinde bulunan unsurların örgütü onaylamasını ve kabul etmesini ifade etmektedir³⁰⁹. Bir nevi pragmatik meşruiyet olgusu paydaş yaklaşımıyla benzer bir konseptte sahiptir. Faydacı meşruiyet aynı zamanda bir örgütün eylemlerinin çeşitli toplumsal kesimlerin ve örgütün çıkarlarına uygun olma derecesiyle de ilgilidir. Örneğin, çevreci örgütler tarafından, Türkiye’de Kaz Dağları’nda altın madenciliği yapılmasını, o bölgeden turizm ve tarımsal gelirlerden elde edilen tutarın altında gelir

³⁰⁸ Kalemci ve Tüzün, a.g.e., s.409.

³⁰⁹ Suchman, a.g.e., s. 578.

sağlayacağını ileri sürmeleri, o bölgede altın çıkarılmasının onların gözünde faydacı meşruiyet yaratmadığının bir ifadesidir³¹⁰.

2.6.2.2. Normatif Meşruiyet

Suchman normatif meşruiyeti, Ahlaki Meşruiyet olarak dile getirmektedir. Ahlaki meşruiyet ise bir örgütün eylemlerinin ilgili toplumsal kesimlerin değer yargılarınca *doğru* olup olmadığıyla ilgilidir³¹¹. Bir organizasyon eğer toplumsal olarak kabul görmüş normlara, standartlara ve değerlere uyumlu hareket ediyorsa bu durumda normatif meşruiyet devreye girmektedir. Pragmatik meşruiyetten farklı olarak normatif meşruiyet değerlendiricinin kendi faydasına ilişkin yargılarına değil, “*doğru olanın yapılmasına*” ilişkin yargılara dayanmaktadır. Örneğin, maden şirketi örneğinde, yöre halkının ve çevrecilerin değer yargılarına göre maden şirketinin orada faaliyet göstermesinin sağlıklı yaşam haklarına tehdit oluşturduğu gerekçesiyle karşı çıkmaları durumunda şirketin eylemlerinin yöre halkının gözünde ahlaki meşruiyeti olmadığı anlamına gelmektedir³¹².

Bir anlamda ahlaki meşruiyeti pragmatik meşruiyete tercih eden kurumlar yürütmüş oldukları stratejilerde pragmatik meşruiyette olduğu gibi kazan kazan anlayışı yerine yürütülen stratejinin doğru ve toplumsal kurallara uygun olması durumuna göre eylemlerini biçimlendirirler.

Genelde, ahlaki meşruiyet üç formda karşımıza çıkmakta olup bazı kaynaklarda ise dördüncü form ayrıca dahil edilmiştir. Bunları sayacak olursak, çıktı ve sonuçların değerlendirmesine yönelik sonuçsal meşruiyet, teknik ve prosedürlerin değerlendirmesine yönelik prosedürel ve teknik meşruiyet, kategori ve yapıların değerlendirmesi yönelik olan yapısal meşruiyet ve dördüncü form olarak da lider ve temsilcilerin değerlendirilmesine yönelik olan bireysel meşruiyet olarak karşımıza çıkmaktadır³¹³.

³¹⁰ Özen ve Özen, “Interactions in and between Strategic...”, s. 359.

³¹¹ Özen, “Yeni Kurumsal Kuram”, s.126.

³¹² Özen, “Yeni Kurumsal Kuram”, s.126.

³¹³ Suchman, a.g.e., s. 580.

2.6.2.3. Bilişsel Meşruiyet

Bilişsel Meşruiyet; aksi düşünülemez kadar kanıksanmış olmaktan kaynaklanan meşruiyet türü olup diğer meşruiyet türlerine göre en az fark edilen ancak diğer meşruiyet türleri içerisinde de en güçlü olanıdır³¹⁴. Bu meşruiyet türüne sahip olan kurumlar, olumlu ya da olumsuz şekilde bir değerlendirmeye bile gerek duyulmadan örgüt eylemlerinin doğruluğundan şüphe edilmez olarak kabul edilir³¹⁵.

Bilişsel meşruiyet herhangi bir yeniliğin yayılım hızıyla da ilgilidir. Tüketicinin bakış açısı karşısında bireyler ürün ve hizmetler hakkında bilgi sahibi olurlar. Örgütün eylemleri daha iyi bilinir hale geldikçe sonuçları ve faaliyetleri doğal karşılanmaktadır³¹⁶. Dolayısıyla farkındalık düzeyine istinaden bilişsel meşruiyet bu sayede ölçümlenebilmektedir³¹⁷.

Ahlaki, Pragmatik ve Bilişsel meşruiyet, aralarında hiyerarşi oluşturmalarına karşın aralarında önemli iki fark vardır. Birincisi, pragmatik meşruiyet kitlenin kendi üzerine olan ilgisi üzerinde dururken, ahlaki ve bilişsel meşruiyet bunu yapmaz. İkincisi ise, pragmatik ve ahlaki meşruiyet meşruiyetin söylemsel değerleri üzerinde dururken, bilişsel meşruiyetin bunu yapmamasıdır. Fakat araştırmalar şunu gösteriyor ki, ahlaki, pragmatik veya bilişsel meşruiyetlerden biri çıkarılırsa, meşruiyetin işlemesi ve elde edilmesi daha zor bir hal alır. Bunun içinde üçlü bir ayak olması meşruiyetin tesisi için önemlidir.

³¹⁴ Özen, “Yeni Kurumsal Kuram”, s.126.

³¹⁵ Suchman, a.g.e., s. 582.

³¹⁶ Michael T. Hannan, John Freeman, “Structural inertia and organizational Change”, **American Sociological Review**, 49(2): 149-164, 1998, s. 153.

³¹⁷ H. E. Aldrich ve C. M. Fiol, “Fools Rush in? The Institutional Context of Industry Creation”, **Academy of Management Review**, 19(4): 645-670, 1998, s. 648.

Tablo 8. Meşruyet Yaklaşımlarında Stratejik Farklılıklar

Kullanılan Strateji	Ahlaki Meşruyet	Pragmatik Meşruyet	Bilişsel Meşruyet
Kitle İlgisi		X	
Söylemsel Yaklaşım	X	X	
Kültürel Değerler	X	X	X

Kaynak: Nurdan Bayraktar, “Meşrulaştırma Stratejilerine Kurumsal İletişim Açısından Bir Bakış”, Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2013, s. 63.

2.6.3. Örgütsel Meşruyet Yönetim Süreci

Organizasyonlar çevreleriyle ilişkilerini sağlıklı yürütebilmek adına meşruyetlerinin sürdürülebilirliğini sağlayacak ve daha geniş bir tabana yayabilecek birtakım stratejilere ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütün başarısı ve varlığının devamı üzerindeki kritik önem dikkate alındığında örgütsel meşruyetin garanti altına alınmasının ve örgütün davranışının bu şekilde yönlendirilmesinin gereği açıktır.

Suchman (1995), örgütün meşruyeti sağlaması için ne tip stratejilere uyması gerektiğini ayrıntılı şekilde incelediği çalışmasında bu stratejileri; meşruyetin kazanılması, kazanılan meşruyeti sürdürme veya meşruyetin sürdürülmesinin tehlikeye girdiği durumlarda devreye giren meşruyeti savunma ve onarmaya yönelik aşama olarak sınıflandırmıştır³¹⁸.

2.6.3.1. Meşruyetin Kazanılması Aşaması

Bu aşama daha çok örgüt yeni kurulduğunda, yeni bir faaliyet alanına girdiğinde veya yeni yapı ve süreçleri kullanmaya başladığında meşruyetin kazanılması için yapılması gereken aşamalardan oluşur. Çevresel dinamiklerin kendisine ihtiyatlı davranarak dikkatli bir inceleme sürecine tabi tutması çevresel unsurların güven ve

³¹⁸ Suchman, a.g.e., s. 585-586.

desteğini kazanmak durumuyla örgütü karşı karşıya bırakır³¹⁹. Örgüt bu aşamada meşruiyeti kazanmak için ise, şu stratejileri izlemesi gerekir³²⁰.

İlk olarak, örgütler, örgütsel alandaki makro kurumsal mantığı sorgulamadan çevreye hızlı bir şekilde uyarak meşruiyet görüntüsü vermeye çalışırlar. Amaç burada kurumsal çevreden gelen baskı ve taleplere cevap verebilmektir. Özellikle belirsizliğin yoğun olduğu örgütsel alanlarda yer alan örgütler kendisi dışında daha önceden meşru kılınan ve başarılı olan örgütlerin yapı ve uygulamalarını taklit etme yoluna giderek eşbiçimci hale gelmeye çalışırlar. İkinci olarak ise; örgüt piyasa araştırmaları ile çevre seçeneklerini belirleyerek, kendisini olduğu gibi kabul edecek bir çevre bulmaya çalışır. Üçüncü olarak da, çevrenin örgüt çıkarlarına uygun olarak manipüle edilmesi başka bir deyişle, örgüte uygun bir çevre haline getirilmesi ile örgüt meşruiyet kazanır. Dördüncü durumda ise; örgütün yapmış olduğu eylemler çevrede bir yankı yaratır ve tüm dikkatlerin örgüte odaklanmasına neden olur. Böylesi bir durumda örgüt, planlı hareketlerle krizi yöneterek meşru konuma gelir ve kârlı çıkar³²¹.

2.6.3.2. Meşruiyetin Sürdürülmesi Aşaması

Meşruiyetin inşasından sonraki aşama olup, örgüt devam etmekte olan faaliyetlerinin toplumsal kabul ve onay aşamalarına gelebilmesi için yeterli düzeyde sürdürmesini ifade ettiği aşamadır. Örgütten beklenen bu aşamada örgütsel alanın kendisinin rolüne ilişkin beklentilerine uygun şekilde davranmaya devam etmek ve çevrede meşruiyetin sürdürülmesine engel olabilecek unsurları öngörmeye, önlemeye veya önüne geçmeye çabalamaktır.

Meşruiyet bir kez kazanıldıktan sonra sürekliliği noktası da önemli ölçüde garanti alınması gerekmektedir. Organizasyonun kurulan meşruiyetin devamlılığını sağlayabilmesi örgütsel alanda meydana gelebilecek muhtemel değişimlere hazırlıklı olmasını, organizasyonun kitle reaksiyonunu tanınmasının artırılmasını ve meydana gelecek zorlukları öngörmesi gerekmektedir.

³¹⁹ Blake E. Ashforth ve Barrie W. Gibbs, "The Double-Edge of organizational Legitimation", **Organization Science**, 1(2): 177-194, 1990, s. 182.

³²⁰ K. D. Elsbach ve R. I. Sutton; "Acquiring Organizational Legitimacy through Illegitimate Actions: A Marriage of Institutional and Impression Management Theories", **Academy of Management Journal**, 35(2): 699-738, 1992, s. 699-738.

³²¹ Suchman, a.g.e., s. 571-613.

Anomaliler yani olağan dışı durumlar organizasyonu beklenmeyen değişikliklere karşı savunmasız bırakmaktadır. Savunma dışı kalan kurum ve beraberinde oluşan güvenlik açığı, daha sonra ikinci bir problematik görüş ya da durum ile karşılaşması durumunda giderek ağırlaşmaktadır.

Bu doğrultuda meşruiyetin sürdürülebilmesi için; örgüt düzenli olarak örgütsel alanda yer alan kurumsal çevre değişkenlerini gözden geçirmeli ve söz konusu çevrede geçerli olan varsayımları sorgulamalıdır³²².

2.6.3.3. Meşruiyeti Savunma ve Onarma Aşaması

Kurumlar meşruiyeti sağladıklarında bunun ardında saklı olan unsurları zamana ve çevreye uyumlandırarak kendilerini korumaya alabilir ve güvenli durumlarını kuvvetlendirebilirler. Ancak bu aşamada savunma pozisyonunda olan örgüt, meşruiyeti kazanılması aşamasına veya sürdürülmesi aşamasına kıyasla daha sembolik yani reaktif uygulamaları benimseme eğilimi gösterir. Bu aşamayla beraber meşruiyetin kazanılması ve sürdürülmesi aşamalarında örgütün gösterdiği yüksek performans seviyesi bu aşamada düşme eğilimi sergiler. Bu eğilim sonucu örgüt daha önceki aşamalarda kazandığı meşruiyetine yönelik krizlerle karşı karşıya kalır. Bunun sebebi ise; genellikle kitle tarafından düşük eğilimli performansın paydaşlar tarafından beklentilerin altında kaldığı durumdan kaynaklanmaktadır. Krizle karşı karşıya kalan örgütün daha önceki faaliyetleri de ayrıca anlamını yitirerek paydaşlar nazarında anlamsızlaşmaktadır. Bunun nedeni ise; kriz dönemlerinde gerçeği yansıtmayan sembolik uygulamaların yapılması kurumsal çevrede yer alan paydaş unsurları tarafından kabul edilebilirliğinin ve güvenilirliğinin azalmasında yatmaktadır³²³.

Örgütün reaktif eylemleri sonucunda meşruiyet kriziyle karşı karşıya kalması durumunda süreç tekrar başa döner ve örgüt tarafından meşruiyetin kazanılması aşamasındaki eylemlerin gerçekleştirilmesini zorunlu kılar. Bu aşamada örgüt tarafından, yeniden meşruiyet kazanmasını kolaylaştırması için meşruiyet krizine yol açan nedenleri inkar etme, özür dileme, paydaşların pragmatik beklentilerine cevap

³²² Ashforth ve Gibbs, a.g.e., s. 183.

³²³ Ashforth ve Gibbs, a.g.e., s. 184-185.

verme veya krize neden olan problemin nedenlerini ve gerekçelerini açıklama gibi günü kurtarmaya yönelik eylemlerde bulunabilirler³²⁴.

Örgütün yukarıda bahsedilen eylemlerinin yanı sıra meşruiyeti tekrar tesis etmesinde kullanabileceği daha etkin bir yöntem, yeniden yapılanma taktiğidir. Bu bağlamda iki tür yeniden yapılanmadan söz etmek mümkündür. İlk yöntem organizasyon kaynaklı gelecekte tekrar böyle bir problemin yaşanmayacağına dair teminat vermek amacıyla, bağımsız bir denetleme mekanizması kurması ve bu mekanizmaya resmi kurumları, ombudsmanları ve kurumsal süreçleri analiz eden, değerleyen resmi kuruluşları, organizasyonun faaliyetlerini izlemek üzere bu mekanizmaya davet etmesidir. İkinci yöntem ise olumsuz sonuçlara neden olan yapılanmalardan uzak durarak tamamen yeni ve meşru yapıları benimseme yoluna gitmesidir³²⁵.

³²⁴ Fatmanur Aksarı, “Organizasyonel Meşruiyet Yöntemi ve Organizasyonların Takım Çalışmalarını Benimseme Nedenleri Analizi”, Yüksek Lisans Tezi, **Uludağ Üniversitesi SBS Enstitüsü**, 2009 s. 55.

³²⁵ Suchman, a.g.e., s. 598-599.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL MEŞRUIYET ARAYIŞINDA KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARI: KOZA MADENCİLİK ÖRNEĞİ ALAN ARAŞTIRMASI

Çalışmanın birinci bölümünde, “itibar kazanma” ve “pazarlama stratejisi” olarak doğan kurumsal sosyal sorumluluk kavramının ayrıntılı bir tanımlaması yapıldıktan sonra kavramın tarihsel süreç içerisinde geçirdiği dönüşümleri, kapsamı, boyutları ve bu alanda kullanılan yönetim teorilerinden bahsedilmiştir. Bu kapsamda işletmelerin sosyal sorumluluk uygulamalarına atfettikleri önem anlaşılmaya çalışılmıştır. Sosyal sorumluluk uygulamalarının uygulanmasından daha çok şirketler tarafından önemli olan şey, bu uygulamaları çevreye etkili bir şekilde duyurmaktır. Hatta bazı şirketler bu duyurma sürecini adeta mitsel bir törene dönüştürdükleri yapılan (*Türkiye İş Bankasının 81 İlde 81 Orman Projesi, Koç Holding’in Meslek Lisesi Memleket Meselesi-MLMM gibi vb.*) çalışmalardan anlaşılmaktadır³²⁶.

Söz konusu yazında gerçekleştirilen çalışmaların çok büyük bir kısmında, sosyal sorumluluk olgusunun, pozitivist teoriden ziyade, tanımlayıcı veya normatif teorinin çeşitli tonlarında ele alındığını ifade eden Campbell (2007), bu durumu sosyal sorumluluk yazınına yönelik önemli bir eleştiri olarak gündeme getirmektedir. Zira pozitivist teori olanı ortaya koyarken, normatif teori olması gerekeni ortaya koymaktadır. Bu sebeple de kurumsal sosyal sorumluluk kavramının toplum temelli doğasını açıklamaya yönelik çalışmaların yetersiz düzeyde kaldığını belirtmektedir. Campbell (2007)’nin de belirttiği gibi araştırmacıların ve yöneticilerin kavrama bu açıdan yaklaşımları literatürde bu konuda teorik bir boşluğun oluşmasına neden olmuştur. Bu nedenle de oluşan teorik boşluk ancak işletmelerin sosyal sorumluluk davranışına etki eden kurumsal etmenlerin dâhil edilmesiyle aşılabilecektir. Bu sebeple

³²⁶ Peren Özturan, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Vaka Analizi Çalışması: Türkiye’deki 5 Şirket ve 5 STK’nın İncelemesi, Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TÜSEV), 2011:1-35, s. 11-13. [http://www.step.org.tr/images/UserFiles/File/KSS%20Vaka%20Analizi_P_Ozturan%20\(2\).pdf](http://www.step.org.tr/images/UserFiles/File/KSS%20Vaka%20Analizi_P_Ozturan%20(2).pdf) (Erişim Tarihi: 11/12/2014)

çalışmamızın ikinci bölümünde, bu boşluğu doldurmamızda ve işletmelerin toplum temelli doğasını açıklamada bize rehberlik edecek kurumsal teori ve kullandığı örgütsel mekanizmalar açıklanmıştır.

Çalışmanın bu bölümünde ise, araştırmanın amacı, kapsamı ve sınırlılıkları ve sosyal sorumluluk, kuramsal kuram ve bunun madencilik sektörüne nasıl yansıdığı belirtildikten sonra ilgili şirketle yapılan görüşme ve mülakat sonucu elde edilen bilgiler analiz edilip sonuçları değerlendirilecektir.

3.1. Kurumsal Kuram, Sosyal Sorumluluk ve Madencilik Sektörü

Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramı, yeni bir terim olmasına rağmen³²⁷, toplumun ihtiyaçlarına göre sürekli değişim halinde olan dinamik, sorgulanan ve kurumsal çevre ile bağımlı bir kavramdır³²⁸. Özellikle son yirmi yılda sosyal sorumluluk kavramının işletme uygulamaları üzerindeki öneminin yanında, toplum tarafından gördüğü kabul, sosyal sorumluluk alanında oldukça geniş ve hızla gelişen bir yazın oluşmasına neden olmuştur³²⁹.

Ancak kavramın hızlı bir şekilde gelişmesine ve genişlemesine karşın, ilgili yazına yöneltilen olumlu yaklaşımların aksine çok sayıda eleştiri de söz konusudur. (*Örneğin*, Campbell (2007))

Campbell (2007), sosyal sorumluluk yazınına yönelik eleştirisinin³³⁰ odak noktasını yapılan çalışmaların çoğunlukla pozitivist teoriden ziyade normatif teoriye kaymasına bağlamaktadır. Zira pozitivist teori olanı ortaya koyarken, normatif teori olması gerekeni ortaya koymaktadır. Bu sebeple de kurumsal sosyal sorumluluk kavramının toplum temelli doğasını açıklamaya yönelik çalışmaların yetersiz düzeyde kaldığını belirtmektedir.

Sosyal sorumluluk kavramının pozitivist teori yerine normatif teori etrafında açıklanmaya çalışılması sosyal sorumluluk yazını içerisinde yer alan çalışmaların önemli bir kısmında işletmelerin aslında neden sosyal sorumluluk anlayışına uygun

³²⁷ Becan, a.g.e., s. 18.

³²⁸ Ertuna ve Tükel, a.g.e., s. 146.

³²⁹ Campbell, a.g.e., s. 946.

³³⁰ Campbell, a.g.e., s. 946.

davrandıklarını ya da sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulduklarını anlama noktasında yetersiz kalır. Zira konuyla ilgili yapılan benzeri çalışmalarda ağırlıklı olarak sosyal sorumluluk uygulamalarının finansal performans üzerinde yarattığı etki ve etkinin düzeyinin ölçülmesine odaklanılmıştır³³¹.

Sosyal sorumluluk kavramına araçsal (*stratejik*) açıdan yaklaşan normatif temelli tanımlamalar neticesinde, sosyal sorumluluk uygulamalarının finansal performans ve ilişkili diğer kavramlar (imaj, tüketici tercihi vb.) üzerinde yaratacağı etkiyi ortaya koymaya yönelik çalışmaların giderek genişlemesine sebep olmuştur. Buna paralel olarak da yazında sosyal sorumluluk ve finansal performans ilişkisinin doğruluğunu ya da geçerliliğini sorgulamaya yönelik çok sayıda çalışma ortaya çıkmıştır (*Örneğin*; Griffin ve Mahon (1997), Margolis ve Walsh (2003), Roman, Hayibor ve Agle (1999))³³². Bu çalışmalar sosyal sorumluluk ve finansal performans arasındaki ilişkinin oldukça karmaşık ve çelişkili bir görünüm sergilediğini ortaya koymuşlardır. Bu çalışmalar içerisinde en kapsamlı çalışma ise Margolis ve Walsh (2003)'ün çalışmasıdır.

Bu araştırmacılar, 1972-2002 yılları arasında inceledikleri 127 çalışmadan 109'unda sosyal performans olgusunun bağımsız değişken olarak ele alındığını söylemektedirler. Bu çalışmalardan 54 tanesinde pozitif yönlü ilişki tespit edildiğini 7 tanesinde negatif yönlü ilişki tespit edildiğini, 28 çalışmada ise, önemli bir ilişki tespit edilmediğini ve 20 çalışmada da sonuçların karışık bir görünüm sergilediğini ifade etmişlerdir³³³.

İlgili yazında yer alan ve Margolis ve Walsh (2003)'ün çalışmasıyla da doğrulanan bu tartışmalı ve birbiri ile çelişen bulgular, sosyal sorumluluk uygulamalarının temel nedenlerinin anlaşılmasında ve açıklamasında, ekonomik faktörlerin yetersiz kaldığını açıkça göstermektedir.

³³¹ Campbell, a.g.e., s. 946.

³³² Ronald M. Roman, Sefa Hayibor, Bradley R. Agle, "The Relationship Between Social and Financial Performance: Repainting a Portrait", **Business and Society**, 38 (1): 109-125, 1999.

³³³ Margolis ve Walsh, a.g.e., s. 273-274.

Sosyal sorumluluk uygulamalarının, finansal performansı etkileyen bağımsız bir değişken olarak ele alan araçsal bakış açısı, işletmenin içerisinde yer aldığı sosyal bağlamın büyük ölçüde göz ardı edilmesine sebep olmaktadır.

Margolis ve Walsh (2003), sosyal sorumluluk yazınındaki çalışmaların, finansal performans dışındaki diğer faktörleri büyük ölçüde göz ardı ettiğini ileri sürerek ilgili yazını eleştirmiş ve bu kurumsal boşluğun giderilebilmesi için, konu ile ilgili olarak daha ciddi kurumsal araştırmaların gerekliliğine dikkat çekmişlerdir³³⁴.

Sosyal sorumluluk yazınına yönelik olarak Margolis ve Walsh (2003), tarafından ortaya konulan bu eleştiriler neticesinde kurumsal boşluğun doldurulması noktasında, sosyal sorumluluk uygulamalarının kurumsal kuram perspektifinden değerlendirilmesinin literatüre önemli faydalar sağlayacağı öne sürülebilir. Sosyal sorumluluk uygulamalarını etkileyen kurumsal mekanizmaların dikkate alınmasının söz konusu uygulamaları, işletmelerin finansal performanslarını artırmada kullanılan bir araç olma boyutundan çok daha öteye taşıyarak sosyal sorumluluk uygulamalarının derinlemesine anlaşılmasını, analiz edilmesini ve tüm değişkenlerin hesaba katılarak toplumsal temele dayanacak şekilde yorumlanmasını sağlayacağı düşünülmektedir.

Kurumsal kuram tam bu noktada devreye girerek sosyal sorumluluk uygulamalarının finansalın dışında yapıma nedenlerinin anlaşılmasında, sunduğu önermelerle işletmenin davranışlarını şekillendiren kurumsal mekanizmaların neler olduğunu bize anlatmaktadır.

Daha öncede ifade ettiğimiz gibi kurumsal kuramın temel tezi; örgütlerin yapı ve süreçleri, modernleşme süreci ile birlikte örgütlerin dışında ve üzerinde oluşmuş, rasyonalize edilmiş yapıları, kuralları, normları, inançları ve mitleri içeren kurumsal çevreye uyumları sonucunda biçimlendiğidir. Örgütlerin bu anlamda kurumsal çevre içerisinde yaşamlarını sürdürebilmeleri için, bu çevredeki kurumlara uyarak kendilerini meşru kılmaları gerekmektedir³³⁵. Bu çerçevede, örgütsel bir süreci ifade eden sosyal sorumluluk uygulamalarının gerçekleştirilmesinde ve şekillendirilmesinde kurumsal çevrenin önemli etkileri söz konusudur. İşletmeler bu anlamda, kurumsal çevreden

³³⁴ Margolis ve Walsh, a.g.e., s. 274-278.

³³⁵ Özen, "Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümleme...", s. 240-241.

kaynaklanan bir takım baskı ve taleplere (Normatif, Düzenleyici ve Kültürel-Bilişsel Baskılar) cevap olarak sosyal sorumluluk uygulamalarını gerçekleştirmekte ve şekillendirmekte ve böylelikle de içinde buldukları kurumsal çevrede varlıklarını meşru kılmayı hedeflemektedirler.

Bu kapsamda sosyal sorumluluk uygulamalarını kurumsal kuram perspektifinden ele alan az sayıdaki çalışmalardan birisi olması ve kurumsal kuram açısından sosyal sorumluluk kavramına en iyi yaklaşan çalışmalardan biri Campbell'ın 2007'de gerçekleştirdiği “*Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? Institutional Theory of Corporate Social Responsibility*” adlı kurumsal çalışmasıdır. Campbell (2007), kurumsal çalışmasında “*Hangi koşullar altında işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma eğilimi artmaktadır?*” sorusunu kurumsal kuram, kurumsal sosyal sorumluluk ve karşılaştırmalı politik ekonomi yazını çerçevesinde açıklamaya çalışmıştır³³⁶.

Sosyal sorumluluk kavramını, işletmenin paydaşları ile olan ilişkilerinde dikkate almaları gereken “*minimum davranış standartları*” kapsamında ele alan Campbell, bu standartların altında yer alan davranışları ise sosyal açıdan sorumsuz davranış olarak tanımlamıştır. Campbell, sosyal açıdan sorumsuz davranış şekillerinin genellikle, işletmelerin finansal performanslarının zayıf olduğu, faaliyette bulunulan ekonomik çevre koşullarının sağlıklı bir görünüm sergilediği ve rekabetin çok düşük ya da çok yüksek düzeyde seyrettiği durumlarda ortaya çıktığını vurgulamaktadır³³⁷.

Campbell (2007), işletme çevresinde belirli kurumsal çevre koşullarının varlığı halinde işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma eğilimlerinin artacağını vurgulamaktadır. Campbell, aksi durumun varlığı halinde ise, işletmelerin minimum davranış standartlarının da altına düşerek sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma eğilimlerinin aşağı yönlü olmasına sebep olacağına vurgu yaparak işletmenin eylemlerinde sosyal açıdan da sorumsuz davranacağını savunmaktadır.

Campbell (2007), işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma eğiliminin artmasına neden olan ve yukarıda bahsedilen kurumsal koşulları (*baskıları*)

³³⁶ Campbell, a.g.e., s. 950.

³³⁷ Campbell, a.g.e., s. 951.

çalışmasında önermeler halinde belirtmiştir. Bu sebeple İşletmelerin sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranmalarını sağlamak için geliştirdiği önermeleri ise şöyle sıralanabilir³³⁸;

- Güçlü ve etkin bir şekilde uygulanan devlet düzenlemeleri varsa ve bu düzenleme ve yaptırımların oluşum süreci, işletmeler, devlet ve bu süreçte ilgili olan diğer paydaşlar arasında müzakere ve fikir birliği sonucu oluşmuşsa,
- İyi bir şekilde organize edilmiş ve etkin endüstriyel düzenlemelere dayanan bir sistem varsa, işletmenin sosyal açıdan sorumlu şekilde davranmaya daha yatkın olacaktır. Özellikle de söz konusu bu endüstriyel düzenlemelere devlet müdahale ediyorsa veya bu endüstriyel yönetim şekli devlet tarafından destekleniyorsa,
- Kurumsal çevrede işletmenin kendi ortamlarındaki davranışlarını izleyen ve gerekli olması halinde işletmenin davranışını değiştirmek üzere harekete geçen sivil toplum kuruluşları, kurumsal yatırımcılar ve basın gibi özel ve bağımsız kurumlar varsa,
- İşletmelere kurumsallaşmış davranışlarda bulunmaları için normatif çağrılarda bulunan kurumsallaşmış çevre unsurları (Örneğin; işletme yayınları, okul müfredatları veya şirket yöneticilerinin katıldıkları eğitim faaliyetleri) varsa,
- Kurumsal çevrede sosyal sorumluluk davranışını teşvik edecek veya artırabilecek şekilde organize olmuş ticaret ve iş gören birlikleri varsa,
- İşletme, sendikalar, iş görenler, toplumsal gruplar, yatırımcılar ve diğer paydaşlar arasında kurumsallaşmış nitelikte diyaloglar varsa, işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma eğilimleri artış gösterecektir.

Campbell (2007), tarafından yukarıda ana hatlarıyla açıklanan işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranmasına neden olan kurumsal koşullar ya da baskı düzeyi işletmenin kurumsal çevresinde yer alan çeşitli paydaşlar tarafından işletme davranışları üzerinde belirleyicidir. Bu sebeple literatürde Campbell'ın (2007), bahsettiği kurumsal koşulları sistematize eden ve her ne kadar birbirine paralel

³³⁸ Campbell, a.g.e., s. 954-962.

özellikler gösterse de baskının düzeyi açısından aralarında bazı temel farklar bulunan DiMaggio ve Powell'ın (1983), sınıflandırması “*Zorlayıcı, Taklitçi ve Normatif Baskılar*” ile Scott'un ([1991],2001) “*Kültürel-Bilişsel, Normatif, Düzenleyici Baskılar*” sınıflandırması sosyal sorumluluk uygulamalarının şirketler nezdinde uygulanması gereken törensel bir mit haline gelmesinde önemli olan nedenlerin anlaşılmasında yardımcı olacaktır³³⁹.

DiMaggio ve Powell (1983), sınıflandırmasında kurumsal baskının kaynağı olarak gördüğü örgütsel alan kavramını “*kurumsal yaşamda fark edilebilir bir alanı meydana getiren tüm örgütler*” olarak tanımlamışlardır. Bu örgütleri de, DiMaggio ve Powell tedarikçiler, tüketiciler, düzenleyici birimler ve benzer ürün ya da hizmet üreten diğer örgütler olarak tanımışlardır³⁴⁰. Bu sebeple DiMaggio ve Powell (1983), sınıflandırmasında örgütsel alandan kaynaklanan zorlayıcı, taklitçi ve normatif baskılarda ağırlık noktayı devlet, düzenleyici kuruluşlar ve endüstri düzeyi oluşturmaktadır. Ancak Scott ([1991],2001) tarafından ortaya konulan kültürel-bilişsel, normatif ve düzenleyici baskıların yerel düzeyde yer alan değer ve normlardan kaynaklanması yerel düzeyde ve toplumsal düzeyde yapılan çalışmalarda araştırmacılara geniş bir bakış açısı kazandırmaktadır. Zira bizde çalışmamızda Koza Altın İşletmesinin sosyal sorumluluk uygulamalarında yerel düzeyde yer alan değer ve normlara göre çeşitlenmesi sebebiyle Scott ([1991],2001), tarafından ortaya konulan kültürel-bilişsel, normatif ve düzenleyici baskı çeşitlerini referans almaktayız.

Kurumsal alan içerisinde yer alan yerel toplum, örgütsel davranışlar üzerinde etkilidir. Bu nedenle bölgede yer alan yerel anlayışlar, normlar ve kurallar sosyal sorumluluk uygulamalarının meşruiyeti tesis etmesi bakımından kilit rol oynamaktadır. Zira toplumsal kültür tarafından şekillendirilen ortak anlayış çerçevelerini ve soyut kuralları ifade eden kültürel-bilişsel mekanizmaların, toplumu oluşturan diğer aktörlerin değerlendirme ve uygunluk standartlarını belirleyen değer ve normları ifade eden normatif mekanizmaların ve davranışa yönelik biçimsel ve biçimsel olmayan sınırlandırmaları ifade eden düzenleyici mekanizmaların örgütsel davranış ve sosyal sorumluluk uygulamaları üzerindeki etkisi yadsınamaz düzeydedir.

³³⁹ Yamak, “...Yerel Farklılıklar, Küresel Aynılıklar”, s. 95.

³⁴⁰ DiMaggio ve Powell, a.g.e., s. 147-148.

Dünyanın değişik coğrafyalarında yaşanan yoksulluk, açlık ve beraberinde gelen adaletsiz uygulamalara neden olan yanlış uygulamaları düzeltmek için 90 ülkede uzun vadeli çözümler geliştiren ve uluslararası küresel kuruluşlardan da biri olan Oxfam Amerika örgütü Peru'daki madencilik sektöründe yapılan sosyal sorumluluk çalışmalarını analiz etmiştir. Örgüt raporda da belirtildiği gibi, sosyal sorumluluk uygulamalarının dünya üzerinde yayılıyor olmasını, küreselleşme olgusunun dünya üzerinde yarattığı etkiye ve bu süreçte şirketlerin giderek daha fazla rekabetçi piyasalarla karşı karşıya kalmalarına bağlamıştır.³⁴¹ Oxfam Amerika, şirketlerin çevresinde yaşanan zorunlu değişimler karşısında kendisini savunmak için sosyal sorumluluk olgusu araçsal olarak benimsediğini belirtmektedir. Madencilik sektörü gibi değişik sektörlerde faaliyet gösteren Noront Resources Ltd.' in Ceo'su ve başkanı Wes Hanson da kurumsal sosyal sorumluluk kavramının gelecekte maden şirketlerini temsil edecek bir kavram olduğunu vurgulaması³⁴² yukarıda yer alan kanıyı güçlendirmektedir. Bu sebeple madencilik şirketlerinin yaşanan gelişmeler sonrasında toplumda önemli sosyal amaçları üstlenmeleri gerektiğini anlamaları davranış kalıplarında bir takım değişimlerin yaşanmasını zorunlu kılmıştır. Bu davranış kalıpları arasından kurumsal sosyal sorumluluk davranışına yönelik eğilim bizce en önemlileri arasında sayılabilir.

Madencilik şirketlerinin kurumsal sosyal sorumluluk programlarını yapması veya buna meyilli davranışlar sergilemesinin neden veya nedenlerini bu süreçte anlamının birkaç yolu vardır. Bunları kısaca aşağıdaki gibi sayabiliriz.

Öncelikle, Campbell (2007)'nin de eleştirdiği gibi kavrama ekonomik gerekçelerle bakmanın yanında yer alan bazı sosyal nedenler sebep olmaktadır. Bunlardan biri öncelikle toplumun işletmeye karşı bakış açısıdır. Madencilik şirketleri yerel düzeyde oluşan sosyal ve çevresel maliyetleri gidermek için kurumsal sosyal sorumluluk programlarını sosyal tazminat mekanizması gibi işletmelerinden kaynaklanmaktadır³⁴³. Yerel topluluklar veya işletme paydaşları madencilik endüstrisinin konuya bu süreçte araçsal yaklaştıklarını görseler bile uygulamalar sonrasında bölgede doğrudan sağlayacağı yararları süreç esnasında göremeyebilirler.

³⁴¹ <http://www.oxfamamerica.org/static/media/files/csr-mining-peru.pdf> (Erişim Tarihi: 26/05/2014)

³⁴² <http://www.forbes.com/sites/csr/2012/02/23/why-the-future-of-mining-depends-on-social-change/> (Erişim Tarihi: 26/05/2014)

³⁴³ Garriga ve Mele, a.g.e., s. 55

KSS programlarını uygulayan madencilik şirketi yerel halka ve bölgeye az da olsa aktif olarak katkı sağladığı gözden kaçmamalıdır.

Kss programları sayesinde genellikle öncelikli yerel halkın ihtiyaç duyduğu altyapı yatırımları (*içme suyu, elektrik, okullar, yollar, hastaneler, hastane ekipmanları, drenaj kanallarının onarımı vb.*), sosyal sermaye yatırımları (*yüksekokul ve üniversite yönetimine bina ve sermaye desteği, HIV virüsünün önlemesi hakkında bilgi ve eğitim, toplumsal cinsiyet eşitliğinin iyileştirilmesi konularında çalıştaylar, aile planlaması ve hijyen konularında gerekli eğitimler vb.*) ve insan sermaye yatırımları (*maden işletmesi tarafından işgücü istihdamı, yerel halkın su ürünleri yetiştiriciliği, bitki yetiştirme, hayvan yetiştirme, tekstil becerilerini sağlamak için eğitimi bilgi desteği vb.*) konularda destek sağladıkları gözden kaçmamıştır³⁴⁴.

Madencilik şirketlerinin bu süreçte yukarıda bahsettiğimiz şekilde kss programlarını kullanması öncelikle bölgede faaliyette bulunan yerel halk ile daha iyi ilişkilerin kurulmasına katkı sağlaması bakımından önemlidir³⁴⁵. İyi toplum ilişkilerine dayanan güven ortamının bu süreçte kurulamaması, şirket açısından proje gecikmelerinden tutunda madenin kapatılmasına veya değerinin azalmasına kadar devam edebilecek bir takım ekonomik riskleri beraberinde getirir³⁴⁶. Bu risklerle karşı karşıya kalmak istemeyen maden işletmeleri sosyal sorumluluk olgusuna daha gönüllü yaklaşırlar. Bu gönüllülüğün arkasında dünyada gelişen teknolojik altyapının en büyük nimetlerinden olan internet sayesinde hitap ettiği tüketici kesimin, satın aldıkları ürünlerin nasıl üretildiği hakkında maden şirketlerinin faaliyetlerini inceleme olanağı bulmaları, tüketici endişelerinin giderek artmasına ve yukarıda belirttiğimiz şekilde madenin işleminde sorun çıkarabilecek tepkilerin gösterilmesine yol açabilir³⁴⁷. Bu sebeple,

Örneğin, 2009 yılı Mart ayında, Kanada hükümeti tarafından Kanada Uluslararası Madencilik Sektöründe Kurumsal Sosyal Sorumluluk (kss) Stratejilerine

³⁴⁴ <http://www.miningfacts.org/communities/what-is-corporate-social-responsibility/>
(Erişim Tarihi: 26/05/2014)

³⁴⁵ <http://www.forbes.com/sites/csr/2012/02/23/why-the-future-of-mining-depends-on-social-change/>
(Erişim Tarihi: 26/05/2014)

³⁴⁶ David Humphreys, "A business perspective on community relations in mining", **Resources Policy**, 36(3): 127-131, 2000, s. 129.

³⁴⁷ Humphreys, a.g.e., s. 128-129.

ilişkin yayınladığı raporda Kanadalı şirketlerin yurt dışındaki operasyonlarında OECD Yönergelerini uygulamalarını teşvik etmiştir³⁴⁸. Ayrıca Kanada Uluslararası Kalkınma Ajansı ve Kanada'dan çeşitli maden şirketleri geliştirmekte olan ülkelerde eş-finansman desteği ile çeşitli bölgelerde kss projelerine destek olmuşlardır. Bu projeler ise aşağıdaki gibidir³⁴⁹.

- Ülkede kaliteli eğitim ve temiz içme suyu sağlanmasına yönelik Gana yerel hükümetiyle geliştirdikleri proje. Proje kapsamında aynı zamanda Gana devletinin yerel ekonomisini çeşitlendirmek için 400 gence eğitim desteği de verilmiştir. Proje, kar amacı gütmeyen bir organizasyon olan “Kanada Dünya Üniversite Servisi (WUSC)” ve dünyanın önde gelen maden ve metal şirketi olan “Rio Tinto” tarafından ortaklaşa finanse edilerek gerçekleştirilmiştir (CIDA: \$ 500,000; WUSC / Rio Tinto: \$ 428,000).
- Batı Afrika’da bir ülke olan Burkina Faso devletinde madencilik sektörü ve ülkedeki alt sektörlerde işgücü piyasası taleplerini karşılamak için 13 komiteye eğitim desteği vermiştir. Bu proje gönüllü kuruluş olan “Plan Kanada” ve “IAMGOLD” madencilik şirketi tarafından ortaklaşa finanse (IAMGOLD 0.900.000 \$; CIDA 1.000.000 \$) edilerek gerçekleştirilmiştir.
- İnsanlara küçük işletmeler kurmaları ve ülkedeki sosyo ekonomik yapıya katkı sağlamaları için küçük çapta kredi sağlayarak Peru’daki sosyal kapasiteyi geliştirmek için destek olmuşlardır. Bu proje “Dünya Kanada Vizyon” u ve “Barrick Gold” madencilik şirketi ile ortak finanse edilerek gerçekleştirilmiştir (CIDA: \$ 500,000; Barrick Gold: \$ 500,000).

Yukarıda belirtilen teorik alt yapı ile yapılan projelerin büyüklüğüne bakılacak olursa, konunun öneminin bugün şirketler nezdinde vardığı noktayı ancak anlayabiliriz.

³⁴⁸ Canadian Foreign Affairs and International Trade Canada (DFAIT), “**Building the Canadian Advantage: A Corporate Social Responsibility (CSR) Strategy for the Canadian International Extractive Sector**”, 2009.

<http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/ds/csr-strategy-rse-strategie.aspx?view=d> (Erişim tarihi: 30/05/2014)

³⁴⁹ Canadian International Development Agency (CIDA), “**Canada Government News Release: Minister Oda Announces Initiatives to Increase the Benefits of Natural Resource Management for People in Africa and South America**”, 2011, <http://www.republicofmining.com/2011/09/30/canada-government-news-release-minister-oda-announces-initiatives-to-increase-the-benefits-of-natural-resource-management-for-people-in-africa-and-south-america/> (Erişim tarihi: 30/05/2014)

Yıllar süren uzun araştırmalar ve yapılan analizler sırasında işletilmeye değer görülen madenlerin, buldukları yerde çıkartılıp işletilmesi gerekliliğinden dolayı, tesisin kurulduğu bölgede veya civar bölgelerde akıllara ilk olarak sosyal ve çevresel etki kaynaklı yaşanabilecek olumsuz düşünceler gelmektedir. Bu düşüncelerin yerleşmesinde etkin olan faktörlerden biri madencilik sektörünün iş kazaları ve meslek hastalıklarının en fazla görüldüğü sektörlerden biri olmasında yatmaktadır. Sadece kömür madeni sektöründe, 1991-2008 döneminde iş kazaları ve meslek hastalığı nedeniyle toplam 2554 kişi hayatını kaybederken, sürekli iş göremez hale gelenlerin sayısı ise 13087'e ulaşmıştır³⁵⁰. Bu sayıya kısa zaman önce 13 Mayıs 2014 ve 28 Ekim 2014 tarihlerinde Manisa'nın Soma ilçesinde ve Konya ilinin Ermenek ilçesinde maden kazaları nedeniyle hayatını kaybeden 309 madenciyi de eklediğimizde ortaya çıkan vahim sonuçlar, sektörde bu ünün yayılmasında büyük öneme sahiptir³⁵¹. Ayrıca geri kalmış veya gelişmekte olan ülkelerin yerel hükümetlerinin gelişme ve kalkınma uğruna neoliberal ekonomi politikaları izleyerek bu süreçte çevresel etmenleri göz ardı etmesi de bu ünün pekişmesine ayrıca katkı sağladığı düşünülmektedir.

Dolayısıyla işletmelerin operasyonlarını faaliyet sahasında rahatça sürdürebilmesi ve bu süreçte ekonomik risklerden kendini arındırması için yasal zorunluluklarının ötesinde faaliyetlere ilişkin “*sosyal lisans*” elde etmesinin gerekliliği kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu lisansı verecek kesimin işletmenin paydaşları (*yerel toplum, sivil toplum kuruluşları, çalışanlar ve aileleri vb.*) olması maden şirketlerinin yukarıda bahsettiğimiz şekilde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde önceliği yerel paydaşlara vermek suretiyle konuya araçsal yaklaşma nedenlerini anlamamızda bize yardımcı olmuştur³⁵².

³⁵⁰ Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV), “**Madenlerde Yaşanan İş Kazaları ve Sonuçları Üzerine Bir Değerlendirme**”, 2010, ss. 1-6, s. 3.

http://bilimakademisi.org/wp-content/uploads/2014/05/1279030826-2.Madenlerde_Yasanan_Is_Kazalari_ve_Sonuclari_Uzerine_Bir_Degerlendirme.pdf

(Erişim Tarihi: 20/11/2014)

³⁵¹ http://tr.wikipedia.org/wiki/T%C3%BCrkiye'deki_madencilik_kazalar%C4%B1

(Erişim Tarihi: 20/11/2014)

³⁵² G. McMahon, “**The World Bank’s Evolutionary Approach to Mining Sector Reform**”, Extractive Industries for Development Series #19, World Bank - Oil, Gas, and Mining Unit Working Paper, 2010, s. 8.

http://siteresources.worldbank.org/INTOGMC/Resources/336099-1288881181404/7530465-1288881207444/eifd19_mining_sector_reform.pdf (Erişim tarihi: 22/05/2014)

Bu sebeple kurumsal sosyal sorumluluk kavramının anlamı ve içerdği boyut şimdiye kadar literatürde yazan genel olumlu tanımlamaların veya katkıların aksine, şirketlerin değişik paydaş grupları tarafından aleyhlerinde yapılan katı eleştirilere karşı kendilerini ifade edebilmeleri ve karşı savunma mekanizması oluşturmaları bakımından gözlenmesi daha doğru olacaktır³⁵³. Özellikle de kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde bulunan sektörler arasında, madencilik sektörünün yeri yukarıda saydığımız nedenlerden dolayı ayrı bir öneme sahiptir. Zira bu önem çevresel etmenlere işletmenin bağlılık düzeyinden kaynaklanmaktadır.

Sonuç olarak Campbell (2007)'nin de bahsettiği gibi kurumsal sosyal sorumluluk kavramına, normatif teori çerçevesinde işletmemelerin tekil ekonomik performanslarını açıklama adına konuya yaklaşımları literatürde bu konuda teorik bir boşluk yaratmıştır. Campbell (2007)'in çalışmasında da bahsettiği gibi bu teorik boşluğu işletmelerin sosyal sorumluluk davranışına uygun davranmasına neden olan kurumsal etmenleri dâhil edilmesiyle aşılabileceğini açıklamıştır. Bu kapsamda literatürde kurumsal teoriyi kendine referans alan sınırlı sayıda çalışma olması ve bunlar içerisinde özellikle altın madenciliği üzerinde çalışan ve uygulamaya dönük çalışmaların neredeyse yokluğu çalışmamızı daha da önemli kılmaktadır.

Madencilik sektörünün yapısı ve faaliyet süresi, maden sahası içerisinde yer alan cevher miktarı ile doğru orantılı olduğundan uzun vadeli programlar geliştirmenin olanaksızlığı açıktır. Bu sebeple sektörde yapılan projelerin yapısı daha çok kısa veya orta vadeli hedeflere yöneliktir. Sektörün yapısı gereği kısa veya orta vadeli hedeflerin sektörde amaçlanması yapılan projelerde de kendini göstermektedir. Şirket tarafından orta ve kısa vadeli hedeflere odaklanması yapılan programlarda da gerçek amaç dışında bazı gizli amaçların varlığı söz konusudur. Zira şirketlerin konuya araçsal teori etrafında yaklaşımları bu amacı anlamamızda bize yardımcı olmaktadır.

İşletmenin yerel halkla iyi ilişkiler kurması sosyal sorumluluk kavramının görünür yansıması olsa da ana amaç işletme faaliyetlerini yasal zorunluluklarını ötesinde bölgede güvence altına alması ve bölgede paydaşlar tarafından faaliyetlere ilişkin sosyal lisans (meşruiyet) elde etmeye yönelik amaçlar olarak sıralayabiliriz.

³⁵³ <http://www.tuprag.com.tr/tr/sorumluluklarimiz/sosyal-sorumluluk-anlayisimiz/14>
(Erişim tarihi: 22/05/2014)

Bu kapsamda çalışmamızın uygulama kısmı için, Koza Altın İşletmelerinin İzmir-Ovacık, Gümüşhane-Mastra, Balıkesir ili Büyükdere, Küçükdere maden yataklarının bulunduğu işletme sahaları çalışma açısından seçilmiştir. İşletmenin var olan değişik sahaları içerisinde bu sahaların seçilmiş olması bu bölgelerin farklı sosyo-ekonomik yapıya sahip olmaları yanında şirketin ilk altın işleme ve çıkarma sahaları arasında yer almasından dolayı seçilmiştir. Çalışmamızda seçtiğimiz Koza Altın A.Ş işletmesinin yukarıda bahsettiğimiz şekilde kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına bakışını ve bu bakış sonucunda oluşan kurumsal sosyal sorumluluk söylemleri ve uygulamaların hangi kurumsal mekanizmalara atıf yaptığını (*Bilişsel Meşruiyet, Normatif Meşruiyet ve Pragmatik Meşruiyet*) kurumsal kuram ve sosyal sorumluluk yazını etrafında açıklamaya çalışacağız. Çalışmamızın yazına katkısı ise, bu bağlamda Campbell (2007) ve Margolis ve Walsh (2003) tarafından yazın içerisinde sıklıkla vurgulanan kurumsal boşluğu dolduracağı tarafımızca tahmin edilmektedir.

3.2. Araştırma Yöntemi

Çalışmanın bu bölümünde araştırmada takip edilen yöntem hakkındaki bilgilere yer verilmektedir. Bu noktada araştırmanın metodolojisi, amacı ve araştırma soruları, araştırma ve veri toplama aracı, araştırma metodolojisinde kullanılan mülakat soruları ve hipotezler, araştırmanın kısıtları, araştırmanın zaman planı, maliyeti, yazına katkısı ve önemi hakkında bilgiler sunulmaktadır.

3.2.1. Araştırma Metodolojisi

Sosyal sorumluluk uygulamalarının kurumsal kuram perspektifinden değerlendirilmesine yönelik olarak yürütülen bu araştırma, Koza Altın İşletmeleri A.Ş.’nin işletme sahalarını (İzmir-Bergama, Gümüşhane-Mastra ve Balıkesir-Havran (Büyükdere-Küçükdere)) kapsamakta olup, gerek araştırma tasarımı, gerek veri toplama ve analizi açısından nitel araştırma tekniklerinden yararlanılarak gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma tekniğinin bu araştırmada kullanılma nedeni, sosyal olaylarla ilgili nicel araştırma yöntemlerine göre daha derinlemesine bilgi sağlanması ve araştırılan konunun “ne kadar” veya “ne kadar iyi” olduğunun öğrenilmesinden çok “niçin” ve “nasıl” a yönelik olması yanında araştırmacıya daha geniş bir bakış açısı kazandırmasından

dolayıdır³⁵⁴. Ayrıca araştırmacının, “sistemik hata” yapma riskini³⁵⁵ (*farklı veri kaynaklarından beslendiği için*) ortadan kaldırması ve toplanan verilerin nitel olması da bu yöntemin seçilmesindeki bir diğer nedendir. Zira bir araştırmayı nitel yapan en büyük etkenlerden biri toplanan verilerin nitel olmasıdır³⁵⁶.

Araştırma deseni olarak ise, nitel araştırma desenleri içerisinde sıkça kullanılan durum (örnek olay) yöntemi seçilmiştir. Örnek olay çalışması alan araştırmalarının bir türü olup, başlıca özelliği bir tek olayı, bir işletmeyi, bir örgütü, hatta bir insanı ve ülkeyi ele alarak incelemektir. Nitel araştırma teknikleri içerisinde, kültür analizi (etnografya), olgu bilim (fenomenoloji), eylem araştırması, gömülü teori (kuram oluşturma-temellendirilmiş kuram) gibi çeşitli araştırma desenleri vardır³⁵⁷. Ancak bu teknikler içerisinden örnek olay yöntemi, diğer tekniklere göre araştırmacıya bir problemin bir yönünü sınırlı bir zamanda derinlemesine inceleme fırsatı vermesi ve bir olaya odaklanılmış araştırmalar için kullanılan “şemsiye terim” olması³⁵⁸ nedeniyle seçilmiştir.

3.2.2. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları

Koza Maden İşletmesinin kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma ve sosyal faaliyetlerde bulunma nedenlerinin anlaşılmasında kurumsal kuramın temel argümanı olan “Meşruiyet” kavramının eylemlerin gerçekleşmesi noktasında ne derecede örgüt için etkili olduğunun ortaya çıkarılmasıdır. Bu çerçevede araştırma, kurumsal kuramın temel argümanları doğrultusunda oluşturulan şu sorulara ve hipotezlere yanıt aramayı amaçlamaktadır.

- Koza Altın İşletmeleri Anonim Şirketi’nin kss anlayışına uygun davranma ve sosyal faaliyetlerde bulunma eğilimleri, sosyal sorumluluk söylemlerine nasıl yansımaktadır?

³⁵⁴ Burçin Ataseven, “Nitel Bilimsel Araştırmalarda Veri Kalitesinin Önemi”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi**, 33(2): 543-564, 2012, s. 547.

³⁵⁵ Murat Özdemir, “Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 11(1): 323-343, 2010, s. 327.

³⁵⁶ Ataseven, a.g.e., s. 548.

³⁵⁷ M. Zeki Ilgar ve Semra Coşgun Ilgar, “Nitel Bir Araştırma Deseni Olarak Gömülü Teori (Temellendirilmiş Kuram)”, **İstanbul Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (3), 2013:197-247, s. 200-201.

³⁵⁸ Rauf Arıkan, “**Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama**”, 6. Baskı, Ankara: Asil Yayıncılık, 2007, s. 88-89.

- Kss söylemleri hangi temalar etrafında yoğunlaşmaktadır ve bu yoğunlaşma hangi organizasyonel meşruiyet türünü tesis etmektedir?

Araştırmanın Hipotezleri

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

- H1: İşletmenin algıladığı kültürel bilişsel baskılarla, sosyal sorumluluk söylemleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H2: İşletmenin algıladığı normatif baskılarla, sosyal sorumluluk söylemleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- H3: İşletmenin algıladığı düzenleyici baskılarla, sosyal sorumluluk söylemleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

3.2.3. Araştırmanın Yazına Katkısı ve Önemi

Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramı daha öncede bahsettiğimiz şekilde yeni bir terim olmasına rağmen, toplumun ihtiyaçlarına göre sürekli değişim halinde olan dinamik, sorgulanan ve kurumsal çevre ile bağımlı bir kavramdır. Ancak kurumsal sosyal sorumluluk yazınına oluşturan çalışmaların önemli bir kısmında kavramın diğer özellikleri de dahil olmak üzere kavramın sahip olduğu kurumsal çevreyi hesaba katmayan araştırmacılar sosyal sorumluluk olgusunu bu sebeple kurumsal pozitivist teoriden ziyade, tanımlayıcı veya normatif teorinin çeşitli tonlarında ele almışlardır. Bunun sonucu olarak da yapılan çalışmaların önemli bir kısmı işletmelerin aslında neden sosyal sorumluluk anlayışına uygun davrandıklarını ya da sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulduklarını anlamaya çalışmaktan ziyade; ağırlıklı olarak finansal performansla ilişkili sorumluluk uygulamalarının yeri üzerine odaklanmışlardır.

Bu anlamda mevcut sosyal sorumluluk yazını, sosyal sorumluluk kavramına, ağırlıklı olarak araçsal ve stratejik bir bakış açısı ile yaklaşmıştır. Campbell (2007), çalışmasında yazında yer alan bu boşluk nedeniyle bir takım eleştiriler yapmıştır. Bu eleştirileri yapmasının nedenini ise, yapılan çalışmaların çoğunlukla normatif teoriye

kaymasına bağlar. Zira pozitivist teori “olani” ortaya koyarken, normatif teori “olması” gerekeni ortaya koymaktadır. Bu sebeple de kurumsal sosyal sorumluluk etrafında yapılan çalışmalara kurumsal çevrenin dâhil edilmemesi yapılan çalışmaların yetersiz düzeyde kaldığını belirtmektedir. Bu nedenle de finansal performans dışındaki diğer faktörlerin büyük ölçüde göz ardı edilerek işletmenin içerisinde yer aldığı kurumsal çevreye (*sosyal alana*) yeterince dikkat edilmemesi sosyal sorumluluk uygulamalarının sosyoloji temelli doğasını açıklamaya yönelik kuramsal çerçevede ciddi boşluklar yaratmıştır.

Çalışmamız, sosyal sorumluluk uygulamalarını, kurumsal kuramın temel mekanizması olan meşruiyet olgusu perspektifinden değerlendirilmeye çalışılması yukarıda ana hatları ile özetlenen kuramsal boşluğun doldurulmasına yardımcı olması bakımından, yazına bu anlamda katkı sağlaması beklenmektedir.

Zira sosyal sorumluluk uygulamalarını etkileyen kurumsal mekanizmaların dikkate alınmasının; söz konusu uygulamaları, işletmelerin tekil olarak finansal performanslarını artırmada kullanılan bir araç olma boyutundan öteye taşıyacağı ve sosyal sorumluluk uygulamalarının derinlemesine anlaşılmasını ve analiz edilmesini sağlayacak sosyoloji temelli bir kuramsal çerçeve sağlamaya yardımcı olacağı düşünülmektedir.

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

3.2.4. Araştırma Evreni ve Örneklem Seçimi

Genel olarak nitel araştırma yöntemleri değerlendirildiğinde, nitel araştırma yönteminde genelleme birincil amaç olarak kabul edilmediği için, nitel araştırma

yöntemleri bu anlamda indirgemeci bir yapıya sahip değildir. Bu nedenle nitel araştırma geleneği içinde olan araştırmacılar, genellikle evrenin bütünü ile çalıştıklarından dolayı örnekleme gibi bir yönteme başvurmazlar. Ancak nitel araştırmalarda örnekleme sorununun kurumsal bir kaynağı olmadığı konusu, günümüzün modern toplumlarının daha karmaşık ve katmanlaşmış bir yapıya dönüşmeleri yüzünden son yıllarda değişmeye başlamıştır.

Bu bağlamda araştırmanın evreni, Koza Altın İşletmeleri A.Ş.' dir. Bu şirketin seçilmesindeki amaç, öncelikle Türkiye'de faaliyet gösteren yüzde yüz Türk sermayeli ilk altın şirketi olmasıdır. Bir diğer neden ve belkide en önemlisi, Türk madencilik hayatında siyasi olaylarla sürekli gündeme gelen İzmir-Bergama Altın Madeninin de yine bu şirkete ait olmasıdır. Bunun yanında şirketin arama ruhsatlarının önemli bir kısmı (*Balıkesir-Kaz Dağları gibi*) çevresel değerler açısından değerli yörelerde bulunmakta ve bu yörelerden şirkete karşı ciddi ölçüde davalar gelmektedir.

Bilindiği gibi kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının önemli bir kısmı sürdürülebilir çevre ve çevresel değerleri iyileştirmeye dönük faaliyetler olarak gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle Koza Altın İşletmelerinin sahip olduğu siyasi arka alanla bu değerler birleştirildiğinde sosyal sorumluluk söylemlerinin analiz edilmesi, kavramın yazınsal hayatına katkı sağlayacak olması bakımından araştırmada bu işletme özellikle seçilmiştir. Tablo: 9'da Koza Altın İşletmelerine ait geliştirme ve işletme sahaları gösterilmiştir. Bu madenlerden bazıları bulunduğu bölgede bulunan tesiste işlenmekte bazı madenlerde ise çıkarılan cevher en yakın maden ocağına taşınarak orada işlenmektedir.

Tablo 9. Koza Altın İşletmeleri A.Ş.’nin İşletme ve Geliştirme Sahaları

Maden Sahası	Bölge / Yılı	Tesis Durumu / İ-G
Ovacık-Bergama	İzmir (2005)*	Tesis / İşletme
Kaymaz	Eskişehir (2013)	Tesis / İşletme
Mastra	Gümüşhane (2007)	Tesis / İşletme
Himmetdede	Kayseri (2013)	Tesis / İşletme
Çukuralan	İzmir (2010)	Geliştirme Sahası- Taşıma (Ovacık)
Çoraklıtepe	Balıkesir (2013)	Geliştirme Sahası- Taşıma (Ovacık)
Kubaşlar	İzmir (2013)	Geliştirme Sahası- Taşıma (Ovacık)
Söğüt Projesi	Bilecik (2013)	Geliştirme Sahası- Taşıma (Ovacık)
Mollakara Projesi	Van (2012)	Geliştirme (Fizibilite Aşamasında)
Havran	Balıkesir (2008)*	İşletme- Taşıma (Ovacık)

Kaynak: <http://kozaaltin.com.tr/operasyon-ve-projeler/isletme-ve-gelistirme-sahalari>
(Erişim Tarihi: 17/12/2014)

Tablo: 9’den da anlaşıldığı üzere Koza Altın A.Ş. faaliyetlerini dört tesiste ve beş geliştirme sahasında yürütmektedir. Balıkesir-Havran madeni ise, açık ocak olarak çalışmakta olup 2010 yılında tamamlanmış ve Rehabilitasyon çalışmalarına başlanmıştır.

Tablo: 9’a bakıldığında işletmeye ait sahaların önemli bir kısmının 2012 tarihten sonra faaliyete girdiği görülmektedir. Bu nedenle araştırmanın örneklemini belirlerken, söz konusu araştırma tarihinden önce faaliyetine başlamış veya sonlandırılmış sahalar (Ovacık-Bergama, Mastra ve Havran (Büyükdere-Küçükdere)) seçilmesine dikkat edilmiştir.

* Ovacık Altın Maden’inde Mayıs 2001 yılında Eurogold firması tarafından ilk altın dökümü gerçekleştirilmiştir. 2005 yılında ise, Koza Altın İşletmeleri A.Ş. tarafından satın alındıktan sonra Türkiye’nin ilk yerli Altın Madeni işletilmeye başlanılmıştır.

* Mart 2010 itibarıyla üretim faaliyetleri tamamlanan Havran Altın Madeni’nde,02.09.2010 tarihinde doğaya yeniden kazandırma çalışmaları başlatılmış ve söz konusu çalışmalar 22.03.2011 tarihinde tamamlanmıştır.

Söz konusu araştırma tarihinden önce faaliyetine başlamış olan Mollakara ve Çukuralan geliştirme sahaları ise, bu çalışmada kapsam dışında bırakılmıştır. Öncelikle, Çukuralan Maden' inin fiziki yakınlık olarak Ovacık Altın Maden'ine yakın bir konumda olması (40 km) ve bölgede sadece cevher çıkarma işlemi yapılması bu madenin kapsam dışında bırakılmasındaki en önemli etkidir. Ayrıca bu bölgelerde görüşme yapılabilecek herhangi bir şirket yetkilisinin (*halkla ilişkiler*) bulunmayışı da bu bölgelerin örnekleme dâhil edilmemesindeki diğer bir önemli etkidir.

3.2.5. Veri Toplama Araç ve Yöntemi

Nitel veri toplama türlerini iki genel başlık altında incelemek mümkündür. Bunlar sırasıyla “temel veri toplama yöntemleri” ve “destekleyici veri toplama yöntemleri” dir³⁵⁹. Temel veri toplama yöntemleri, katılımcı gözlem, doğal gözlem, belge incelemesi ve görüşme (mülakat) iken destekleyici veri toplama yöntemleri ise; bireysel yaşam hikâyeleri, özgeçmiş incelemeleri, tarihsel analizler, film, video ve fotoğraflar, beden dili çözümlenmeleri, anketler, tarama çalışmaları (surveys) ve psikolojik testlerden oluşmaktadır³⁶⁰. Araştırmamızda ise, veri toplama yöntemi olarak temel veri toplama yöntemleri arasında sayılan görüşme tekniği (*yarı yapılandırılmış*) ve belge incelemesi (*şirkete ait yıllık bültenler ve raporlar*) kullanılmıştır.

Sosyal gerçekliğin öznesi olan insanların herhangi bir konuda sahip oldukları düşünce, duygu ve tutumlarını öğrenmek için kullanılan çeşitli araştırma tekniklerinden biri olan görüşme tekniğinin³⁶¹ seçilmesindeki neden, elde edilmesi istenilen verilerin ölçekli sorularla elde edilmesinin mümkün olmamasıdır. Mason (1996), eğer diğer insanların sosyal gerçekliğe ilişkin bilgileri, kavramları, görüşleri, deneyimleri, etkileşimleri, anlamlandırmaları ve duyguları ile ilgileniliyorsa tek yolun, belkide en iyi yolun görüşme tekniği olduğunu söylemektedir³⁶². Bu anlamda görüşme tekniğinin temel amacı, bir hipotezi test etmek veya kişilerin belli özelliklere ne kadar sahip

³⁵⁹ Özdemir, a.g.e., s. 327.

³⁶⁰ Özdemir, a.g.e., s. 328.

³⁶¹ Abbas Türnüklü, “Eğitim Bilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 6(4): 543-559, 2000, s. 543-544.

³⁶² J. Mason, “**Qualitative Researching**”, London: Sage Publication, 1996, s. 39.

olduğunu bulmaktan öte³⁶³ insanlar/örgütler tarafından sosyal gerçekliğin nasıl kavrandığı ve değerlendirildiğine ulaşmaktır.

Görüşme tekniğinin üç türü bulunmaktadır. Bunlar yapılandırılmış görüşme, yapılandırılmamış görüşme ve yarı yapılandırılmış görüşmedir³⁶⁴.

Yapılandırılmamış görüşme, kişiyle yapılan sözel iletişimde spontane olarak yapılan bir iletişim biçimidir³⁶⁵. Araştırmacı, bu teknikte görüşme yapılan kişinin yanıtına bağlı olarak kendini o an yapılandırması ve yeni soruları o an hazırlamak ve sormak durumunda kalmaktadır. Bu tekniğin en önemli sınırlılığı, araştırmacının sistematik bilgiye ulaşması için çok zaman ve enerjiye ihtiyaç duyması ve her bir kişiye farklı sorular sorulduğu için elde edilen yanıtlarında düzensiz bir örüntü sunmasıdır.

Yapılandırılmış görüşme ise; kişinin kendine ait bilgiyi kişinin kendine ait bilgiyi önceden belirlenmiş kategorilere göre yanıtladığı anket çalışmalarına veya tutum ölçeklerine benzemektedir³⁶⁶. Kişi kendisine sorulan olası seçeneklerden birini seçerek yanıtını verir. Bu anlamıyla bir anlamda anket çalışmasına benzemekte ve daha çok nicel bir veri toplama tekniğine dönüşmektedir³⁶⁷. En büyük avantajı, birden fazla görüşmeci kullanıldığında görüşmeciler arasında karşılaştırma yapma imkânı tanınması ve anket sorularında sıkça karşılaşılan boş bırakma tarzı geçersiz yanıtları azaltmasıdır. Sorular ve kişinin vermiş olduğu yanıtlar kapalı uçludur.

Yarı yapılandırılmış görüşme ise; yapılandırılmış görüşme tekniğinden biraz daha esnek bir yapıya sahiptir. Araştırmacı, önceden sormayı düşündüğü sorulara ilişkin bir protokol hazırlar ve görüşmenin akışına bağlı olarak yan yâda alt soruların sorulmasını veya kişinin sorulara verdiği cevapları açmasını ve ayrıntılandırmasını isteyebilmektedir. Eğer cevaplandırıcı görüşme esnasında belli soruların yanıtlarını başka soruların içinde yanıtlamış ise, araştırmacı bu soruları sormayabilir³⁶⁸. Bu

³⁶³ Türnüklü, a.g.e., s. 544-545.

³⁶⁴ C. Robson, “**Real World Research**”, Oxford: Blackwell Pub. Ltd., 1993, s. 230.

³⁶⁵ M. D. Gall, W. R. Borg ve J. P. Gall, “**Education Research: an Introduction**”, 6. Edition, New York: Longman, 1996 (Aktaran: Türnüklü, a.g.e., s. 546).

³⁶⁶ Robson, a.g.e., s. 231.

³⁶⁷ Mustafa Çalışır, “**Görüşme**”,

<http://80.251.40.59/education.ankara.edu.tr/aksoy/eay/eay/b0506/mcalisir.doc>

(Erişim Tarihi: 18/07/2014)

³⁶⁸ A. Yıldırım ve H. Şimşek, “**Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**”, Ankara: Seçkin Yayınevi, 1999, s. 283

anlamda yarı yapılandırılmış mülakat tekniği araştırmacıya daha sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi edebilme olanağı sağlamaktadır. Bu tekniğin bir başka özelliği ise sorulan soruların açık uçlu olması ve sorular içerisinden yeni soruların o anda oluşturulmaya imkân tanınmasıdır.

Araştırmamızda yarı yapılandırılmış mülakat tekniğinin kullanılmasının nedeni /nedenleri ise; araştırmanın zaman ve enerji açısından sınırlı bir süreye sahip olması ve yapılandırılmamış görüşme tekniğinde olduğu gibi her bir kişiye farklı soruların sorulmasının önüne geçilmek istenmesinden dolayıdır. Zira görüşmecilerden beklenen aynı sorulara nasıl cevap ve tepki verdiklerinin bulunmasıdır. Bu anlamda görüşmeciler arasında karşılaştırma yapma imkânı sağlayan yapılandırılmış mülakat tekniğinin³⁶⁹ seçilmemesinin nedeni ise; görüşmeci sayısının azlığı, soruların esnek bir yapıda olması ve görüşmenin yarıda kalması ihtimaline bağlı olarak belli soruların yanıtlarını başka soruların içinde yanıtlanması ihtimalinin bulunmasından dolayı bu teknik seçilmiştir. Soru sayılarının uzunluğu bu anlamda görüşmeciyi sıkma ihtimali oluşturduğundan genel sorulardan diğer soruların cevapları bulunmaya çalışılmış ve büyük ölçüde de başarı sağlanmıştır. Ayrıca soruların yapılandırılmış mülakatta olduğu gibi ölçeklendirilmeye uygun olmayışı da bu yöntemin seçilmesinde etkili olan bir başka nedendir.

Araştırmacı tarafından, yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile gerekli verilerin toplanması amacıyla bir soru formu oluşturulmuştur. Soru formunun oluşturulmasının ilk aşamasında kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal kuram ile ilgili yerli ve yabancı literatür taraması yapılmıştır. Literatür taramasına ilaveten, daha önce araştırma kapsamında olan ancak araştırmacı tarafından kapsam dışında tutulan toplumsal hareketler olgusu incelenirken şirketin paydaşlarıyla (çevre dernekleri, yerel halk, yerel gazete temsilcileri, yerel yetkililer ve çalışanlar) yapılan mülakatlardan da kavramla ilgili yeni sorular türetilmiştir. Literatür taraması ve paydaşlarla yapılan mülakatlar sonrasında araştırmacı tarafından bir soru havuzu oluşturulmuştur.

³⁶⁹ Mustafa Sözbilir, “Görüşme”,

<http://fenitay.files.wordpress.com/2009/02/67-nitel-arac59ftc4b1rmada-veri-toplama-arac3a7larc4b1-i-gc3b6rc3bcc59fme.pdf> (Erişim Tarihi: 18/07/2014)

Soru havuzunda yapılan görüşmelere (paydaşlar) istinaden literatür taraması sonrasında ulusal düzeyde bulunan bir çalışmadan da yararlanılmıştır. Bu çalışma, 2010 yılında Nihal Kartaltepe tarafından Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde, “*Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Kurumsal Kuram Perspektifinden Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma*” başlıklı doktora çalışmasıdır. Bu kapsamda araştırmacının çalışmasından yararlanmak için araştırmacıya ulaşılmış ve gerekli yazışmalar yapıldıktan sonra araştırmacının kullandığı sorular kendi oluşturduğumuz soru havuzuna dâhil edilmiştir.

Bu araştırma sonrasında soru havuzunda toplam 78 soruya ulaşılmış ve bunlar içerisinden şirketin sosyal sorumluluk kavramına bakış açısını ve uygulama süreçlerini ölçmeye yönelik 22 adet soru seçilmiştir. Bu soruların oluşturulmasında dikkat edilen bir başka etken soruların açık uçlu olmasına dikkat edilmesidir. Zira açık uçlu sorular yarı yapılandırılmış mülakat tekniğinin kullandığı bir soru tipidir. Bu tip sorular önceden cevabı belli olmaya ve açıklamalı cevap gerektiren sorular³⁷⁰ olması yanında bu soruların bir başka özelliği de mülakat esnasında sorular içerisinden yeni soruların o anda oluşturulmasına imkân tanımasıdır.

Araştırma kapsamında yapılan mülakatlarda dikkat edilen bir husus görüşülen ilgili kişilerin, şirketin sosyal sorumluluk uygulamalarında karar alma ve süreci yönetme gücüne sahip olma özelliğinin bulunmasına dikkat edilmesidir. Bu anlamda görüşülen yöneticilere önceden hazırlanan sorular ışığında sosyal sorumluluk uygulamalarını nasıl şekillendirdiklerine yönelik açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Sorularda özellikle kişileri yönlendirici ifadelerden kaçınılmış olup sadece konu ile ilgili görüş ve düşünceleri sorulmuştur. Ayrıca araştırmanın güvenilirliği için tüm görüşmeler kayıt altına alınmış ve daha sonra yazıya dökülmüştür.

Araştırmamızın sınırlılıklar bölümünde belirttiğimiz üzere şirketin son dönemde siyasi olaylarda (paralel yapı finansörü) adının sıkça anılması üzerine şirket yetkilileri görüşme öncesinde araştırma sorularını ön incelemeye tabi tutmuş ve sonrasında bazı soruları yazılı cevaplandırılma yolunu seçmiştir. Ayrıca Balıkesir-Havranda şirkete ait görüşme yapılacak bir idari birimin bulunmamasından dolayı burada yapılması planlanan görüşmelerden elde edilmesi planlanan veriler, gerek bölge halkıyla yapılan

³⁷⁰ Arıkan, a.g.e., s. 122.

görüşmelerden gerekse bölgeye ait yerel medya temsilcileriyle yapılan görüşmelerden, şirketin kurumsal sosyal sorumluluk eylemlerine ilişkin söylemler bulunma yoluna gidilmiştir. Araştırma kapsamında yapılan görüşmelere ilişkin bilgiler ise; Tablo: 10'da gösterilmektedir.

Tablo 10. Araştırma Kapsamında Gerçekleştirilen Görüşmelere İlişkin Bilgiler

İl / Maden	Görüşülen Yönetici/Paydaş	Görüşme Tarihi	Görüşme Süresi
Mastra Altın Madeni-Gümüşhane	Halkla İlişkiler Müdürü*	-	-
Bergama-Ovacık Altın Madeni-İzmir	İnsan Kaynakları Departmanı	15.10.2014	75 dk.
Balıkesir	Güney Marmara Çevre Koruma Derneği Başkanı (GÜMÇED)	21.08.2013	120 dk.
Balıkesir	Büyükdere Bld. Başkanı	22.08.2013	70 dk.
Balıkesir	Büyükdere Zabıta Amiri*	22.08.2013	115 dk.
Balıkesir	Küçükdere Muhtarı	23.08.2014	60 dk.
Balıkesir	Küçükdere Köy Sakinleri*	19.08.2013	135 dk.
Balıkesir	Büyükdere Köy Sakinleri*	20.08.2013	150 dk.
Balıkesir	Olay Gazetesi İhlas Haber Ajansı Havran Temsilcisi	20.08.2013	75 dk.

Araştırma sürecinde bir başka veri toplama yöntemi olarak kullandığımız belge incelemesi sürecinde ise; şirketin ve şirkete ait ilgili yardım vakfının belli dönemlere ait ara faaliyet raporları (son 2 yılı kapsamakta), Türkiye Maden Mühendisleri Odasına ait

* Halkla ilişkiler Müdürü'nün isteği üzerine sorular ön incelemeye tabi tutulmuş daha sonrasında ise kendi isteği üzerine sorular yazılı cevaplandırılmıştır.

* Zabıta Amirinin talebi üzerine görüşme kayda alınamamış olup araştırmacı tarafından not tutulmuştur.

* 19-20.08.2013 tarihlerinde Küçükdere Köyü'ne ve Büyükdere kasabasına gidilmiş ve köy ortasında bulunan kahvehanede Küçükdere de 35, Büyükdere de ise yaklaşık 40 köy sakiniyle görüşme yapılmıştır. Bu görüşmede örneklem, zaman sıkıntısından dolayı tesadüfi şekilde seçilmiş olmakla birlikte görüşmede öncelik şirketle bir ilişkisi olan veya eylemlerinden etkilenen köy sakinlerine verilmiştir.

raporlar oluşmaktadır. Belge incelemesine ilişkin bilgiler ise, Tablo: 11’de gösterilmektedir.

Tablo 11. Araştırma Kapsamında Gerçekleştirilen Belge İncelemesine İlişkin Bilgiler

Türü	Adı	Yılı/Dönemi
Rapor	Sermaye Piyasası Kurulu’nun Tebliğine İstinaden Hazırlanmış Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu	01.01.2014-31.03.2014 31.01.2014-30.09.2014
Rapor	Ara Dönem Özet Finansal Bilgilere İlişkin Sınırlı Denetim Raporu	31.01.2014-30.06.2014
Rapor	Sermaye Piyasası Kurulu’nun Tebliğine İstinaden Hazırlanmış Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu	01.01.2013- 31.03.2013 01.01.2013-30.06.2013 01.01.2013-30.09.2013 01.01.2013-31.12.2013
Rapor	Koza-İpek Eğitim Sağlık Hizmet Yardım Vakfı (faaliyet raporu)	2011
Rapor	Madencilikte Yaşanan İş Kazaları (TMMOB)	2010 ve 2013

3.2.6. Verilerin Analizi

Araştırmanın başlangıç aşamasında araştırmamızda kullandığımız kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal kuram hakkında yazın taraması gerçekleştirilmiştir. Daha sonra kavramlar arasında yazında yer alan çalışmalar kullanılarak kuramlar arasında bağlantı sağlanmaya çalışılmıştır.

Verilerin analizi kısmında, işletmenin paydaşları ve STK’lar ile yapılan mülakat ve görüşmeler sonrasında elde edilen veriler ile kurumsal sosyal sorumluluk söylemleri ve kurumsal kuramın bir formu olan örgütsel meşruiyetle bağlantı sağlanmaya çalışılmıştır. Bu bağlantıyı sağlamak için ise; Alexander Dahlsrud (2008) ve Archie B. Carroll (1979)’un çalışmalarında bahsetmiş oldukları anahtar temalar referans alınarak bağlantı sağlanmaya çalışılmıştır. Birleştirilen bu temalar Tablo: 9’da gösterilmiştir.

Referans aldığımız temalar içerisinde Alexander Dahlsrud' un sınıflandırması ile Carroll'un sınıflandırması büyük ölçüde paralellik göstermektedir. Ancak analiz kısmında ağırlıklı olarak Dahlsrud'un kullandığı temalar seçilmiştir. Bilindiği gibi yazında Carroll'un çalışmalarında bahsettiği sosyal sorumluluk boyutları kavramın gelişiminde kilometre taşıdır. Bu sebeple temaların ağırlıklı olarak Carroll yerine Dahlsrud'un çalışmasından seçilmesinin nedeni temalarında çevresel değerlere ve sosyal paydaş temaları üzerinde ayrıca durmasından kaynaklanmıştır.

Alexander Dahlsrud 'un çalışmasında bahsetmiş olduğu boyutlar ile Carroll'un bahsetmiş olduğu boyutlar büyük ölçüde paralellik gösterdiğini söylesek de Dahlsrud'un çalışmasında eksik olan yasal zorunluluk teması Carroll'un sınıflandırmasından alınmıştır.

Sonrasında ise; elde edilen şirket söylemleri ile bu temalar arasında kurulan bağlantının örgütsel meşruiyetin hangi formuna atıf yaptığı tespit edilmiş ve sonrasında bulunan ifadeler yorumlayıcı paradigma kullanılarak araştırma hipotezleri açıklanmıştır.

Tablo 12. Araştırmada Kullanılacak Anahtar Temalar

Referans	Tema	Tanım	Temaya Ait Örnek İfadeler
Alexander Dahlsrud (2008)	Çevre	Doğal Çevre	“Temiz bir çevre” “Çevre yönetimi” “İş faaliyetlerinde çevresel kaygılar”
	Sosyal	İşletme ve Toplum arasındaki ilişkiler	“Daha iyi bir topluma katkı” “Kendi iş faaliyetlerinde toplumsal kaygıları entegre etme” “Topluluklar üzerindeki etkisinin tam kapsamını düşünme” “Kurumsal vatandaşlık”
	Ekonomik	Sosyo-ekonomik veya finansal yönler	“Ekonomik kalkınmaya katkı” “Karlılığı korumak” “İş operasyonları”
	Gönüllülük	Yasalar Tarafından Emredilmediği halde gerçekleştirilen eylemler	“Ahlaki değerlere dayalı” “Yasal zorunlulukların ötesinde” “Gönüllü”
	Paydaş	Paydaşlar ve paydaş grupları	“Paydaşlar ile etkileşim” “Firmanın paydaşlarını iyileştirmesi” “Organizasyonun çalışanları, tedarikçileri, müşterileri ve topluluklar ile etkileşim”
Archie B.Carroll (1979)	Yasal	Yasa ve yönetmeliklerde belirlenen mevzuat hükümlerine ve standartlara uyma	“Yasa ve yönetmelik hükümlerine uygun davranma” “Faaliyetlere ilişkin dava konusu olmama”

Analiz kısmının bütünleştirilip anlamlı bir sonuca ulaşılması evresinde Dahlsrud ve Carroll’un çalışmalarından alınan temalar ile Özen ve Berkman’ın “*Cross-national Reconstruction of Managerial Practices: TQM in Turkey*”³⁷¹ adlı çalışmasında retorik

³⁷¹ Şükrü Özen ve Ümit Berkman, “Cross-national Reconstruction of Managerial Practices: TQM in Turkey”, *Organization Studies*, 2007, (6): 825-851.

ifadeler olarak kullanılan “Ethos”, “Pathos” ve “Logos” kavramları birleştirilmiştir. Bu ifadeler Suchman (1995), tarafından organizasyonel meşruiyet türleri olarak ifade edilen Normatif Meşruiyet, Pragmatik Meşruiyet ve Bilişsel Meşruiyet türlerini ifade etmektedir. Bu birleşime ait şematik ifade Tablo: 10’da gösterilmiştir. Bu birleştirmenin amacı; sosyal sorumluluk söylemlerinin hangi temalar etrafında yoğunlaştığını ve bunun hangi meşruiyet türünü tesis ettiğini anlamaya çalışmak içindir.

Tablo 13. Organizasyonel Meşruiyet Türleri (Suchman 1995)

Tür	Tanım	Paydaşlarla İlişkiler
Normatif Meşruiyet <i>(Ahlaki)-Ethos</i>	Organizasyonlar normlar, Standartlar ve beklentilere uyumlu faaliyetleri benimserler.	Örgütler çıktılar/sonuçlar, Prosedürler/teknolojiler, yapılar, liderler ve bireylerle ilgili normatif beklentileri karşılar.
Pragmatik Meşruiyet <i>(Faydacı)-Pathos</i>	Örgütler çalışanlarının talep ve Beklentilerini karşılarlar.	Örgütler paydaşlarının taleplerini karşılayarak destek ve meşruiyet kazanırlar.
Bilişsel Meşruiyet <i>(Cognitive)-Logos</i>	Örgütler sosyal çevreler tarafından doğru/arzu edilir olarak nitelendirilen amaç ve faaliyetleri yerine getirirler.	Organizasyonlar hassas davranışlarla sosyal yapıya uyumlu oldukları izlenimi yaratmaya çalışırlar.

Bu kapsamda Normatif Meşruiyet “Ethos”, Pragmatik Meşruiyet “Pathos” ve son olarak Bilişsel Meşruiyet ise; “Logos” retorik terimlerini ifade etmektedir. Koza Altın İşletmelerinin kurumsal sosyal sorumluluk söylemleri, şirketin internet sayfasından, yıllık yayınladıkları stratejik planlardan, medyaya yansıyan söylemlerinden anlaşıldığı gibi ayrıca şirket yetkilileriyle yarı yapılandırılmış mülakat yapılmıştır.

Yarı yapılandırılmış mülakat yapılmasının nedeni kullandığımız kuramların yapısı gereği mülakat süreci esnasında soru içerisinde yeni soruların ortaya çıkma ihtimali nedeniyle bu yöntem seçilmiştir.

Elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde sunmak amacıyla, bilgi toplama araçlarından elde edilen veriler önce sistematik ve açık bir biçimde betimlenmiş, daha sonra bu betimlemeler sosyal sorumluluk ve kurumsal kurama ilişkin kuramsal altyapı çerçevesinde yorumlanmış, neden-sonuç ilişkileri irdelenmiş ve araştırma sonuçlarına ulaşılmıştır.

3.2.7. Araştırmanın Maliyeti

Yaklaşık üç yıl süren araştırma, literatür taraması için kaynak temini, devamında şirket yetkilisiyle mülakat yapılması, mülakatların analiz edilip değerlendirilmesi, kırtasiye masrafları ve araştırmacının yol masrafları dahil araştırmacıya yaklaşık 3000 TL'ye mal olmuştur. Araştırmamız aynı yıl (2013 yılında) Gümüşhane Üniversitesi Bilimsel Araştırma Fonu tarafından 3800 TL ile destekle kapsamına alınmıştır. **13.F2911.02.3** proje kod numarası ile desteklenen araştırmamız kapsamında araştırma süresince bu fondan 569 TL destek kullanılmıştır. Geri kalan harcama tutarı araştırmacı tarafından karşılanmıştır. Halen proje kapsamında kullanmadığımız 3231 TL bulunmakta olup bu geri kalan tutar içerisinde, 400 TL projenin baskı ve ciltleme giderleri için daha sonra para kullanılacaktır.

3.2.8. Araştırmanın Zaman Planı

Araştırmaya, 2012 yılı ortasında konuyla ilgili literatür çalışması yapılmasıyla başlanmış, kavram hakkında yazın taraması yaklaşık 1,5 yıllık bir zaman sürecinde yeterli veri elde edilmesi sonucu sonlandırılmıştır. 2013 yılı sonu itibarıyla de araştırma öngörülen mülakat soruları oluşturulmuş ve sorular gözden geçirildikten sonra saha çalışmasına başlanmıştır. Ancak mülakat sürecinde yetkililerden izin alınması aşaması uzun bir zaman dilimini kapsamasından dolayı mülakat süreci uzun bir zaman almıştır. Süreç, 2014 Ekim sonlarında sayılan kısıtlardan dolayı geç tamamlanmıştır. Sürecin tamamlanmasından itibaren sorular analiz edilmeye başlanmıştır. 2014 Kasım ayı itibarıyla elde edilen verilerin sınıflandırılmaları ve bilgisayar ortamına aktarılarak değerlendirilmesi sürecine başlanılmış olup, bu işlemler 2014 yılı Kasım sonuna kadar sürmüştür. Araştırma sonuç raporunun hazırlanması ise, 2014 yılı Aralık ayı içerisinde tamamlanmış ve araştırma sonlandırılmıştır.

3.2.9. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma tasarımında kullanılan örnek olay yönteminin eleştiriye açık olan noktaları, her ne kadar araştırma sürecinin etkin bir şekilde planlanması ve yürütülmesi ile bertaraf edilmeye çalışılsa da, yöntemin doğasından kaynaklanan bir takım kısıtların olabileceği göz önüne alınmalıdır.

Araştırma kapsamında seçilen şirketin faaliyet sahaları (*İzmir-Bergama ve Gümüşhane-Mastra*) siyasal açıdan Türkiye gündeminde çokça manipüle edildiğinden mülakat için gerekli izinlerin alınması sürecinde sıkıntılar yaşanmıştır. Ayrıca mülakat sorularını şirket mülakat öncesinde ön incelemeden geçirmesi bu konuyu destekleyici bir durumdur. Bu nedenle mülakat sürecinde sorulacak sorularda nitelik açısından bir kısıtlanmanın ortaya çıkması araştırma açısından bir kısıt oluşturmuştur. Ayrıca araştırmanın tek şirket üzerinden yapılması ve diğer işletme sahalarının araştırmaya dâhil edilememesi sonuçlar üzerinde karşılaştırma yapma imkanımızı ortadan kaldırdığından dolayı, tarafımızca araştırma sonuçları için bu durum kısıt teşkil etmektedir.

Son olarak araştırma kapsamında görüşülen kişilerin gerek mülakatları gerekse yazılı verdikleri metinlerin, işletmenin sosyal sorumluluk uygulamalarına ilişkin bilgileri araştırmacıya objektif ve dürüst bir şekilde yansıtma konusunda istekli oldukları varsayılmıştır. Bu bilgilerin kontrolü noktası sonrasında çıkabilecek farklı tarzda söylemsel ifadeler sonrasında gerçekliğin daha farklı olabileceği ihtimali araştırma için bir kısıt teşkil etmektedir. Ayrıca şirketle yapılan yüz yüze görüşmeler veya yazılı verilen metinlerde sorulan sorulara tam cevap alınamaması veya soruların eksik cevaplandırılması noktasında çekilen zorluk nedeniyle söylemsel ifadelerin örneklem büyüklüğü (*33 söylemsel ifade*) sınırlı bir seviyede kalmıştır. Bu bakımından araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi noktasında dikkate alınması gereken ayrı bir kısıt teşkil etmektedir.

3.2.10. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliliği

Görüşme tekniğinin ait olduğu nitel araştırma yöntemlerinde geçerlilik ve güvenilirlik kavramı, nicel araştırma yöntemlerinde kullanılan tekniklerden farklı içerik ve anlamda kullanılmaktadır. Nitel araştırma yöntemlerinde nicel araştırma

yöntemlerinde olduğu gibi, bir ölçme aracı yerine araştırmacı kullanıldığı için geçerlilik ve güvenilirlik kavramı araştırmacıya ilişkin olarak kullanılmaktadır³⁷².

Araştırmanın güvenilirlik ve geçerliliği, Yin (1989), tarafından ortaya konulan “*araştırma tasarımının kalitesinin belirlenmesine yönelik kriterler*” dikkate alınarak tasarlanmıştır. Yin (1989), söz konusu bu kriterleri yapı geçerliliği, içsel geçerlilik, dışsal geçerlilik ve güvenilirlik olarak belirlemiştir³⁷³.

Yapı geçerliliği, araştırmaya konu olan kavrama ilişkin doğru ölçütlerin oluşturulmasını ifade etmekte iken *İçsel geçerlik*, araştırılan değişkenler arasında tespit edilen neden-sonuç ilişkisinin, gerçekte öyle olup olmadığı ya da yapay olup olmadığına ilişkindir. *Dışsal geçerlik ise*, araştırma sonucunda bulunan sonuçların genellenebileceğine ilişkindir. Ancak örnek olay yönteminde istatistiki genelleme söz konusu olmadığından dışsal geçerliliğin belli ölçüde sağlandığı düşünülmektedir.

Güvenilirlik, yapılmış olan bir çalışmanın başka araştırmacı(lar) tarafından tekrar edildiğinde, aynı veya benzer sonuçları elde etmesi ile ilgilidir. Bu anlamda araştırmanın güvenilirliğinin artırılması için araştırma süreci boyunca süreçler net bir şekilde tanımlanmaya gayret edilmiştir. Gerektiğinde başka araştırmacıların da kullanabileceği bir veri tabanı oluşturmak adına görüşmelere ilişkin ses kayıtları ve dokümanlar, araştırmacı tarafından muhafaza edilmekte olup diğer araştırmacılara katkı sağlaması bakımından istenildiğinde paylaşılacaktır.

3.3. Koza Altın İşlemeleri Anonim Şirketi'nin Faaliyet Bilgileri

1948 yılında Ali İPEK tarafından kurulduğunda asıl işi kâğıt ve davetiye olan İpek Matbaacılık şirketi ile ilk adımını atan Koza İpek Holding; bugün Türkiye’de enerjiden sağlığa medyadan turizm ve hayvancılığa kadar çok farklı sektörlerde katma değer sağlayan 20’yi aşkın firmayı çatısı altında barındırıyor³⁷⁴.

Bu şirketlerden biri olan Koza Altın İşletmeleri A.Ş., İzmir’de (Ovacık-Bergama) bulunan altın madeninin işletilmesi için Eurogold Madencilik A.Ş. adıyla 6

³⁷² Türnüklü, a.g.e., s. 549-550.

³⁷³ Robert K. Yin, “**Case Study Research: Design and Methods**”, Beverly Hills, CA: Sage Publication, 1989, s. 41.

³⁷⁴ <http://www.kozaipekholding.com/> (Erişim Tarihi: 03/10/2014)

Eylül 1989 tarihinde kurulmuş olup Normandy Mining Ltd. tarafından Eurogold Madencilik' in bütün hisselerinin satın alınmasına istinaden şirketin adı Normandy Madencilik A.Ş. olarak değiştirilmiştir. 3 Mart 2005 tarihinde ise Koza İpek Holding A.Ş.'nin bağlı ortaklığı olan ATP İnşaat ve Ticaret A.Ş. tarafından Normandy Madencilik' in hisselerinin tamamını almıştır. Ayrıca şirket' e ait toplam 63 adet ruhsat sahası dâhil olmak üzere tüm altın projelerini ve araştırma faaliyetleri sonucunda elde ettiği Türkiye'nin tamamını kapsayan araştırma verilerini, Autin Investment'dan 8,5 Milyon Dolar'a satın almıştır³⁷⁵. Bu alımın ardından, 29 Ağustos 2005 tarihinde şirketin adı Koza Altın İşletmeleri A.Ş. olarak tescil edilmiştir. Böylece, Türkiye Cumhuriyeti tarihinde ilk kez bir Türk şirketi altın üretimini gerçekleştirmiştir.

Şirket'in en son 1 Ocak - 30 Haziran 2014 tarihi aralığını kapsayan ara dönem özet finansal bilgilere ilişkin sınırlı denetim raporunda, Borsa İstanbul'da ("BIST") işlem gören hisse seneleri de dâhil olmak üzere Şirket'in hisselerinin % 45,01'i ATP'ye, % 24,99'u Koza İpek Holding'e ait olduğu belirtilmiştir. Bu rapora göre İpek Ailesi (*Melek İpek, Hamdi Akın İpek, Cafer Tekin İpek, Pelin Zenginer*)³⁷⁶, Şirket'in nihai ana ortağıdır. Ara raporun yayınlandığı tarih itibariyle de şirketin sermayesinin (152.500 TL), % 30'una karşılık gelen kısmı BIST'de işlem görmektedir.

Şirket'in fiili faaliyet konusu, Ovacık-Bergama-İzmir, Çukuralan-İzmir, Kaymaz-Eskişehir, Mastra-Gümüşhane, Çoraklıtepe-Balıkesir, Söğüt-Bilecik ve Himmetdede-Kayseri'de olmak üzere yedi adet altın madeni vasıtasıyla altın madenlerinin işletilmesi, Türkiye'ye yaygın olmak üzere altın madeni araması ve hâlihazırda devam eden projeleri ile altın madeni sahalarının geliştirilmesidir. Şirket, altın ve gümüşten oluşan dore barlarını yut dışı ve yurt içi altın rafinelerine satmaktadır.

Şirket, 31 Mart 2014 tarihinde yurt dışında madencilik girişimlerine bulunmak üzere % 100 Koza Altın iştiraki olarak İngiltere merkezli "Koza LTD." şirketini kurmuştur. Koza Altın İşletmeleri A.Ş.'nin bağlı ortaklığı Koza LTD. ile Kuzey İrlanda'da yerleşik Lonmin (Northern Ireland) Limited arasında Kuzey İrlanda'da altın

³⁷⁵ <http://www.dunya.com/koza-altin-newmontu-satin-aldi-92661h.htm>
(Erişim Tarihi: 14/10/2014)

³⁷⁶ <http://kozaaltin.com.tr/yatirimci-iliskileri/yonetim-kurulu> (Erişim Tarihi: 03/10/2014)

ve gümüş arama faaliyetleri yapılması konusunda 26 Mayıs 2014 tarihinde bir mutabakat anlaşması yapmıştır³⁷⁷.

3.3.1. Devam Etmekte ve Sonlanmış Olan Önemli Davalar

Koza Altın İşletmeleri A.Ş. adına karşı farklı dönemlerde şirketin arama ve araştırma sahalarında yürüttüğü faaliyetlere karşı değişik paydaş gurupları (*Sivil Toplum Örgütleri ve Devlet Organları*) tarafından açılan çok sayıda dava söz konusudur. Bu davaların önemli bir kısmı şirketin çevresel değerlere karşı uyumsuz davranış sergilemesi ithamlarıyla açılmıştır. Açılan davaların önemli bir kısmı İdare Mahkemeleri tarafından reddedilmiştir. Ancak açılan bazı davalarda da yerel mahkemeler işletmenin eylemlerine karşı yürütmenin durdurulmasına ilişkin kararları mevcuttur. İşletme tarafından ise, yürütmeyi durdurma kararlarına karşı açılan temyiz davaları mevcuttur. Bu davaların bir bölümü Danıştay tarafından reddedilmiş olup bazı davalar ise henüz sonuçlanmamıştır. Özetlediğimiz davalardan bazılarını Tablo: 11'de inceleyebilirsiniz³⁷⁸. Açılan davalardan da anlaşılacağı üzere davaların önemli bir kısmı çevre temalı (*ÇED olumlu kararının yürürlüğünün durdurulması ve iptali istemi*) olarak açılmıştır. Bu davalar şirketin önemli ölçüde çevresel baskılara maruz kaldığını göstermektedir. Açılan bu davalara ek olarak şirketin işletme sahaları içerisinde yer alan ve 2014 yılı itibariyle şirket tarafından maden açık ocak faaliyetlerinin sonlandırıldığı Gümüşhane-Mastra Altın Madeni bu araştırma içerisinde ayrı bir öneme sahiptir. Bu önem bölgeden şirkete karşı herhangi bir dava gelmemesi açısından önemlidir. İleriki araştırmalarda ilin sosyo-kültürel yapısı göz önünde tutularak karşı çıkış hareketleri arasında bağlantı kurulması bakımından önemlidir. Zira sosyal hareketlerin arakasında yatan dinamiklerin anlaşılması kurumsal sosyal sorumluluk olgusuna farklı bir boyut kazandıracaktır. Başlangıç bölümünde de belirttiğimiz üzere güç dengesinin yönünü değiştirecek her kurumsal etmen bu anlamda diğer araştırmacılar tarafından araştırılması gereken önemli bir unsurdur.

³⁷⁷ Koza Altın İşletmeleri A.Ş. 1 Ocak - 30 Haziran 2014 Ara Hesap Dönemine Ait Özet Konsolide Finansal Tablolar, ss. 1-45, s. 6.

<http://kozaaltin.com.tr/img/2014%20-%206M%20T%C3%BCrk%C3%A7e.pdf>,

(Erişim Tarihi: 03/10/2014)

³⁷⁸ Koza Altın İşletmeleri A.Ş. 1 Ocak-30 Haziran 2014 Ara Hesap Dönemine Ait Özet Konsolide Finansal Tablolar, 2014, s 1-45, s. 30-33.

<http://kozaaltin.com.tr/img/2014%20-%206M%20T%C3%BCrk%C3%A7e.pdf>

(Erişim Tarihi: 03/10/2014)

Tablo 14. Şirkete Karşı Açılan Davalar ve Sonuçları

Davalı Taraf	Maden Sahası	Davanın Konusu	Dava Sayısı	Karar
Koza Altın İşletmesi	Ovacık Madeni	18 Şubat 2009 tarihli ÇED olumlu kararının yürürlüğünün durdurulması ve iptali istemi.	1	Yürürlüğünün durdurulması ve iptali işlemi hakkında açılan davalar red edilmiştir.
Koza Altın İşletmesi	Ovacık Madeni	40 sayılı işletme açma ve işletme ruhsatlarının iptali istemi.	3	Davalardan biri henüz başlangıç aşamasında olup, diğer ikisi ilgili mahkemeler tarafından red edilmiştir.
Koza Altın İşletmesi	Ovacık Madeni	Ovacık Atık Depolama Tesisi Kapasite Artışı Projesi ile ilgili alınan 3 Haziran 2009 tarihinde alınan ÇED olumlu kararının yürürlüğünün durdurulması ve iptali istemi.	1	Yürürlüğünün durdurulması ve iptali işlemi hakkında açılan davalar red edilmiştir.
Koza Altın İşletmesi	Havran Madeni	Eylül 2006'da Havran Maden'inde faaliyet göstermek için alınmış olan maden sondaj ruhsatları ve ilgili işletme ruhsatlarının iptali istemi.	3	Davalar yerel mahkemeler tarafından red edilmiş olup davacılar tarafından davalar temyize taşınmıştır. Bu davalardan ikisinde Danıştay, dava konusu yerin zeytinlik alanlarının yakınlığını mesnet göstererek bozma kararı vermiştir. Yerel Mahkeme tarafından grup lehine önceki red kararında ısrar edilmesi üzerine davalar Danıştay İdari Dava Daireleri Kuruluna taşınmıştır. Davalardan bir diğeri ise hâlihazırda halen temyiz incelemesindedir.
Koza Altın İşletmesi	Kaymaz Madeni	Eskişehir-Sivrihisar-Kaymaz Bölgesi'nde, şirketin arama ve işletme izin ve ruhsatların iptali istemiyle Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı'na dava açılmıştır.	1	Davada iddia edildiği üzere çevre ve insan sağlığına zarar olmadığı ve işlemde hukuka aykırılık bulunmadığı gerekçesiyle davanın reddine karar verilmiştir. Karar karşı tarafça temyiz edilmiştir. Danıştay 8. Dairesi Eskişehir 1. İdare Mahkemesi tarafından verilen davanın reddi kararı onanmıştır.
Koza Altın İşletmesi	Kaymaz Madeni	1794 sayılı ÇED Olumlu İzni işleminin yürütmesinin durdurulma ve iptali talepli olarak Çevre ve Orman Bakanlığı'na dava açılmıştır.	1	Yerel mahkeme grup lehine olarak, davanın reddine kısmen karar verilmiştir. Karşı tarafça bu karar temyiz edilmiş, Danıştay 14. Dairesi yerel mahkemenin verdiği kararı bozmuştur. Bunun üstüne grup bozma kararına karşı karar düzeltme yoluna başvurmuştur.

Tablo: 14. Şirkete Karşı Açılan Davalar ve Sonuçları (Devamı)

Davalı Taraf	Maden Sahası	Davanın Konusu	Dava Sayısı	Karar
Sivrihisar Kaymakamlığı	Kaymaz Madeni	Sivrihisar Kaymakamlığı tarafından Kaymaz Altın Madeni İşletmesinin, 43539 ve 82567 ruhsat numaralı sahalar içerisinde yer alan Karakaya bölgesinde işletmenin üretim faaliyetlerinde kullandığı kadastro harici taşlık sahadaki faaliyetleri, 3091 sayılı kanuna dayalı olarak durdurması.	2	Eskişehir 2. İdare Mahkemesi nezdinde E.2014/240 ve Eskişehir 1. İdare Mahkemesi E. 2014/443 sayısı ile iptal konulu davalar açılmış olup, her iki davada da şirket lehine olarak; yürütmeyi durdurma kararı vermiştir.
Koza Altın İşletmesi	Çukuralan Madeni	2 Eylül 2009 Tarihli “Çukuralan Altın Madeni Açık Ocak İşletmeciliği Projesi” ile ilgili verilen ÇED işleminin yürürlüğünün durdurulması ve iptali istemi.	1	Her üç davada da keşif ve bilirkişi incelemesine karar verilmiş olup davalara ilişkin keşifler 28 Şubat 2012 günü yapılmıştır. Bilirkişi raporu tesis edilmiş, Grup lehine olduğu görülmüştür. Davalarda davacıların yürütmenin durdurulması istemleri reddedilmiş, yürütmenin durdurulmasına kararına karşı Bölge İdare Mahkemesi nezdinde yapılan itiraz da yine reddedilmiştir.
Koza Altın İşletmesi	Çukuralan Madeni	“Çukuralan Altın Madeni Açık ve Kapalı Ocak İşletmesi Kapasite Arttırımı Projesi” ile ilgili olarak 3 Kasım 2010 tarihinde verilen ÇED olumlu işleminin yürütülmesinin durdurulması ve iptali istemi.	1	
Koza Altın İşletmesi	Çukuralan Madeni	“ Çukuralan Altın Madeni Açık ve Kapalı Ocağı İşletmeleri 2. Kapasite Arttırımı Projesi” ile ilgili verilen ÇED olumlu işleminin yürütülmesinin durdurulması ve iptali istemi.	1	

Tablo: 14. Şirkete Karşı Açılan Davalar ve Sonuçları (Devamı)

Davalı Taraf	Maden Sahası	Davanın Konusu	Dava Sayısı	Karar
İzmir İl Özel İdaresi	Çukuralan Madeni	Çukuralan Maden İşletmesinin Çevre izni olmadığı iddiası ile İzmir İl Özel İdaresi tarafından verilen işletmenin faaliyetlerinin durdurulmasına yönelik kararın iptali için.	1	Davalı taraf olan İzmir İl Özel İdaresi tarafından yürütmenin durdurulmasına ilişkin karara Bölge İdare Mahkemesi nezdinde itiraz edilmiş, itiraz Bölge İdare Mahkemesi tarafından red edilmiştir. Devam eden süreçte; davalının savunma dilekçesini vermesinin ardından, dosya incelenerek 18 Şubat 2014 tarihinde 2014/39 E. Numarası ile dava konusu işlemin yürütülmesinin durdurulmasına karar verilmiştir
Koza Altın İşletmesi	Yerlitahtacı Madeni	18 Kasım 2009 Tarihli “Yerlitahtacı Altın Madeni Açık Ocak İşletmeciliği Projesi” ile ilgili verilen ÇED olumlu işleminin yürürlüğünün durdurulması ve iptali istemi.	2	İzmir 4. İdare Mahkemesi 21 Eylül 2012 tarih ve 2010/533 Esas sayılı kararı ile yürütmenin durdurulmasına karar vermiştir. İş bu davada 28 Aralık 2012 tarihinde 2012/2444 K. sayılı kararı ile dava konusu işlemin iptaline karar verilmiştir. Karar şirket tarafından temyiz aşamasına taşınmıştır. İkinci olarak açılan İzmir 4. İdare Mahkemesi 2009/1810 E. Sayılı davada ise davanın konusunu oluşturan işlem İzmir 4. İdare Mahkemesinin 2010/533 E.- 2012/2444 karar sayılı kararı ile iptal edildiğinden konusu kalmayan davanın esası hakkında karar verilmesine yer olmadığından 28 Aralık 2012 tarihinde 2012/2448 karar numarası ile karar verilmiştir. Bu karar da şirket tarafından temyiz aşamasına taşınmıştır.
Orman Genel Müdürlüğü	Yerlitahtacı Madeni	Grup’un bir kısım ruhsatlı sahalarında, madencilik faaliyetlerinde bulunmak için gerekli orman izni talepleri, ilgili Orman Bölge Müdürlükleri tarafından red edilmiştir. İlgili red kararına karşı yürütmenin durdurulması ve akabinde işlemin iptaline karar verilmesi talebi ile.	8	Eskişehir 2. İdare Mahkemesi, Eskişehir 1. İdare Mahkemesi, Aksaray İdare Mahkemesi, Adana 1. İdare Mahkemesi, Ordu İdare Mahkemesi, Trabzon İdare Mahkemesine davalar açılmıştır. Davalar henüz başlangıç aşamasındadır.

3.4. Analiz ve Bulgular

Araştırmamız dört kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda, Koza Maden İşletmesi A.Ş.'nin sosyal sorumluluk kavramına ait söylemleri, şirketin daha önceden belirlenen değişik işletme sahalarını kapsayan bölgelerde yapılan araştırma, yayın taraması, mülakat ve görüşmeler sonrasında tespit edilmiştir. İkinci kısımda ise, bu söylemsel ifadeler Dahlsrud (2008) ve Carroll (1979)'un çalışmalarından alınan altı (6) tema çerçevesinde kodlama tekniğinden yararlanılarak kategorize edilmiştir. Bu ifadelerin detaylı bir şekilde kategorileştirilmiş hali ise, Tablo: 13'de gösterilmektedir.

Bu çalışmayla beraber kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili şirkete ait toplam 33 söylemsel ifade bulunmuştur. 33 söylemsel ifade içerisinde, söylemlerden en az biri daha önceden belirlediğimiz, Sosyal, Paydaş, Ekonomik, Yasal, Gönüllü ve Çevre temadan birini kapsamaktadır. Ayrıca 15 söylem bu temalar arasından 2 temayı, 2 söylem 3 temayı, 1 söylem ise; 4 temayı birden kapsamaktadır. Temaların kapsama sıklığına bağlı olarak ise, söylemsel ifadelerin ağırlık noktası sırasıyla, Sosyal tema başta olmak üzere paydaş, ekonomik, yasal, çevre, gönüllü temaları etrafında yoğunlaşmaktadır.

Bulunan ifadelerin sosyal ve paydaş temaları etrafında ağırlıklı olarak yoğunlaşması, şirketin işletme ve toplum arasında kurulacak güvene dayalı ilişkilere, diğer boyutlardan (temalardan) daha çok önem vermesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Zira şirketin faaliyet alanının madencilik olması, sektörün yapısı gereği tamamen doğaya bağımlı olması ve madencilik alanında yaşanan toplumsal karşı çıkışlar düşünüldüğünde toplumsal kesimlerle güvene dayalı kurulacak ilişkilerin örgütün yaşamsal faaliyetlerini etkilemesi bakımından önemli olduğu kabul edilmelidir.

Şirketin ayrıca diğer söylemlerine baktığımızda, diğer temalar içerisinde sıkça vurgulanan yasal temanın da şirket için önemli olduğu düşünülmektedir. Şirket bu süreçte, yasal mevzuat hükümlerine ve prosedürlere tam uyum sergilediklerini ve hatta yer yer bazı noktalarda mevzuat hükümlerinin üstüne çıktıkları sürekli vurgulamaktadır. Ancak şirket aleyhine gelen olumsuz eleştiriler ve kamuoyunun söylemleri dikkate alındığında gelen eleştirilerin önemli bir kısmı, şirketin yasal mevzuat hükümlerine ve

çevresel değerlere aykırı davranışlar sergilediği yönünde geldiği görülmektedir. Ancak sonuçlanan mahkeme davalarına baktığımız da ise, davaların önemli bir kısmının şirket lehine sonuçlanması karşı çıkışlardaki bu savı çürütecek niteliktedir.

Sonuç olarak ise, şirketin yasal mevzuat hükümlerine uyulduğunu sürekli vurgulaması ve sonuçlanan mahkeme davalarının şirket eylemlerini destekleyici yönde sonuçlanması toplumsal alanda bir güven krizinin yaşandığına işaret etmektedir. Bu noktada şirket gerek yörede gerekse toplumun diğer kesimlerine faaliyetlerini duyurma ve inandırma noktasında sıkıntılar yaşadığını yapılan mülakatlardan ve söylemsel ifadelerden olduğu kadar şirket aleyhine açılan davalardan da net bir şekilde anlaşılmaktadır. Bu bakımdan bakacak olursak eğer, şirketin çevre temasına vurgu yapması gerekirken daha çok sosyal ve paydaş temaları üzerinde yoğunlaşması ve akabinde bunu ekonomi ve yörede sağlayacağı istihdam politikalarıyla destekleme çabasına girmesi materyal anlamda güç bağımlı ilişkileri yönetmesinin bir sonucu olarak değerlendirmemiz gerekmektedir. Koza Altın İşletmeleri Mastra Altın İşletme Müdürü Hasan Giray'ın Ocak 2014'te söylediği, (23 söylemsel ifade)

“Gümüşhane’de maden işimiz devam ettikçe sosyal sorumluluk projelerimiz de devam edecektir” şeklinde konuşması, bu anlamda şirketin güç bağımlı ilişkilerini yönetmek için kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranışlar sergileme ve bu süreçte sosyal yapıya ilişkin faaliyetlere girişme nedenlerini daha iyi anlatmaktadır.

Bu bakımdan gerek araştırmamız gerekse Dahlsrud (2008)'in yaptığı çalışma araştırma sonuçları bakımından tam olmasa da benzer sonuçlara işaret etmektedir. Bu benzerlik temalardaki ağırlıklı yapının sosyal ve paydaş temaları akabinde ise ekonomi teması olması bakımından kaynaklanmaktadır. Ancak Dahlsrud (2008)'in çalışmasında yasal temaya yer vermemesi ve çalışmamızın örneklem büyüklüğü olarak sınırlı seviyede kalması ise bu anlamda çalışmamızın Dahlsrud (2008)'in çalışması ile tamamen benzer sonuçları ifade etmesini engelleyici bir etmen olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmayla ilgili diğer veriler ise; Tablo: 12'de, araştırma sürecinde bulunan şirketin sosyal sorumluluk söylemleri ise; Tablo: 15'de gösterilmiştir.

Tablo 15. Sosyal Sorumluluk Söylemleri

No	Text Segments	Themes	Rhetoric
1	<i>Koza Altın, madencilik çalışmalarını çevreye uyumlu olarak yürütür.</i>	Çevre	Logos
2	<i>Koza Altın İşletmeleri, kss kapsamında madencilik faaliyetleri sırasında ve sonrasında faaliyette bulunduğu arazilerin doğaya yeniden kazandırılması çalışmalarını yürütür.</i>	Çevre (Rehabilitate)	Ethos + Pathos ↓ Logos
3	<i>Koza Altın, Altın madenciliği için bilinen en iyi teknolojiyi kullanır.</i>	Çevre	Ethos → Logos
4	Gelecek onların... İşte bu yüzden sosyal sorumluluğumuzun fazlasıyla farkındayız.	Sosyal	Logos
5	<i>Koza Altın İşletmeleri A.Ş. ülkemizdeki altın madenlerini aramak ve işletmek üzere %100 Türk sermayesinden oluşan bir Türk şirkettir.</i>	Ekonomik (Ekonomik Milliyetçilik)	Pathos → Logos
6	<i>Koza Altın, Türk ekonomisine katkıda bulunmayı hedefler.</i>	Ekonomik (Eko. kalkınmaya katkı)	Pathos → Logos
7	<i>Gayemiz, altın madenciliği sektöründe uluslararası ilk Türk şirketi olmak.</i>	Ekonomik (Ekonomik Milliyetçilik)	Pathos → Logos
8	<i>Güven ve karşılıklı kazanımlara dayanan ilişkilerin kurulmasının Koza'nın ticari başarısı için önemli olduğu inancını taşımaktayız</i>	Ekonomik	Pathos
9	<i>Faaliyetler sırasında etkin karar ve önlemler alabilmek amacıyla çevresel konular ve sosyal etkiler hakkında yöre halkı ve ilgili taraflar ile açık bir iletişim kurmayı hedefliyoruz.</i>	Paydaş	Pathos → Logos
10	<i>Kss projeleri paydaşlar ile diyalog kurmamızda önemli bir araç. Hedef kitlemizi yakından tanımamıza ve analiz etmemize yardımcı oluyor. Aramızda güven bağı geliyor.</i>	Paydaş	Pathos → Logos

Tablo: 15. Sosyal Sorumluluk Söylemleri (Devamı)

11	<i>Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları “Sermaye sahiplerinden ziyade, hizmet gördüğü kitlenin takdir ve kabulünü kazanmak zorunda olduğunu hisseden yöneticilerce idare edilirse başarıya ulaşılabilir.”</i>	<i>Paydaş (Sosyal paydaş önceliği)</i>	<i>Pathos → Logos</i>
12	<i>Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarında öncelik hedefimiz bulunduğumuz yöredir. Bu anlamda işletmenizin paydaşları başta şirketimizin çalışanları ve aileleri olmak üzere yöre halkı, STK’lar, yöre esnafı, kamu kurum ve kuruluşları, yerel ve ulusal medya, hisse ve pay sahiplerinden oluşmaktadır. Yöre insanının güvenini kazanma sürecinde çalışanlarımızın her biri bizler için birer halkla ilişkiler gönüllüsüdür. Yöreden istihdam ettiğimiz çalışma arkadaşlarımız yanlış basın söylemleri ve siyasi reddedişler karşısında devreye girerek, iletişimde oldukları kişilere ne iş yaptıklarını, nasıl yaptıklarını, hangi koşullarda çalıştıklarını anlatıyorlar. İşte bu noktada yöreden istihdam, bize inanmayı reddeden kişilere karşı kendimizi anlatma ve ikna sürecinin büyük bir gücü olarak karşımıza çıkıyor.</i>	<i>Paydaş</i>	<i>Pathos → Logos</i>
13	<i>Çevreyle ilgili yasa ve yönetmelik hükümlerine bağlı kalarak mevzuatlarda yapılan değişikliklere uyum sağlıyoruz.</i>	<i>Yasal</i>	<i>Ethos</i>
14	<i>İş emniyetinin en yüksek standartlarına bağlıyız ve çalışanlarımızın emniyetini korumak için sürekli yeni iş emniyeti program ve prosedürlerini geliştirme, iyileştirme ve uygulama arayışı içerisindeyiz. Şu anda sağlık ve iş emniyeti yönetmelikleriyle tamamen uyum içinde olduğumuza inanıyoruz.</i>	<i>Yasal + Paydaş</i>	<i>Ethos + Pathos ↓ Logos</i>
15	<i>Ovacık’ta cevher çıkarma işleminin başladığı tarihten bu yana, çevresel uyumsuzluğa ilişkin olarak hiçbir devlet dairesinden aleyhimize dava açılmamıştır(Davalar yörede yaşayan paydaşlar, sivil toplum örgütleri veya çeşitli çevre dernekleri tarafından açılmaktadır). İlgili çevre kanun ve yönetmeliklerinin tamamı ile tam bir uyum içinde olduğumuza inanıyoruz.</i>	<i>Yasal</i>	<i>Ethos → Logos</i>

Tablo: 15. Sosyal Sorumluluk Söylemleri (Devamı)

16	“Denetim noktasında da tabii ki devlet kurumlarının etkisi büyük. Burası faaliyete başlamadan önce buradaki havadan, lağım sularından, topraktan örnekler alındı. Öncelikle buradaki faaliyetler başlamadan önce onların tetkiki yapıp buradaki standartlar belirlendi. Şu anda da bizim gözetleme kulelerimiz, toz ölçüm cihazlarımız, hava kalitesi kontrolü için yaptığımız ölçümler süreklilik arz ediyor... Biz burada işletmeye başlamadan önce atık barajındaki su içinde taahhütte bulduk. Limitlerin altında kalacağız diye. Limitlere şu anda yaklaşmadık bile. Önceliğimiz o yöndeki sözlerimizi tutmak, taahhütlerimizi yerine getirmek. Taahhütlerimizin ötesinde diye bir alan orada da şeffaf olarak izlenir. Yapmış olduğumuz denetim sonuçlarını da bir çevre raporu olarak kurumlara gönderiyoruz. Aynı zamanda dışarıdan da denetim alıyoruz. Belirli ya da belirsiz zamanlarda çevre mühendisliğinden arkadaşlarımız var, İl Sağlık’tan var, İlçe Sağlık’tan var, Halk Sağlığı’ndan falan gelen kurumlar tarafından denetleniyoruz” (Koza Altın İşletmeleri-İzmir).	Yasal +Gönüllü	Ethos
17	Koza Altın İşletmeleri tüm faaliyetlerini Türkiye Cumhuriyeti kanun ve yönetmeliklerine tam uyumlu olarak yerine getirmektedir. Yasalar ile tanımlanmış uygulamalara harfiyen riayet edilmektedir. Bu anlamda Yasalar ile tam uyumlu çalışıyoruz, ileri teknoloji kullanıyor, yenilikleri sistemimize entegre ediyoruz ve çalışanlarımıza gerek mesleki alanlarında gerekse çevre ve iş güvenliği konularında eğitimler veriyor ve bilgi eksikliklerini gideriyoruz.	Yasal	Ethos
18	A sınıfı iş güvenliği uzmanı ekimizle, en sevdiğiniz rahatça uyusun.	Yasal + Sosyal	Ethos → Logos
19	Türkiye’nin “Altın” şirketi koza altın standartlarımızı “Koza”sından çıkartıyoruz. Sorumluluğumuzun farkındayız.	Yasal + Sosyal	Ethos → Logos
20	Koza Altın İşletmeleri’nin yıllardır bölgede yürütmekte olduğu değişik faaliyetlerden biri olan ve yöre hakkının ortaklaşa kurdukları KOZAKLILAR ile KOZDERE taşıma kooperatifleri ile Koza Altın yıllardır bölge insanı için kalkınmanın ve ilerlemenin bir sembolü haline gelmiştir.	Ekonomik + Sosyal (Sosyal Refah)	Pathos → Logos
21	“ Gelecek vadeden Türkiye: Türkiye’de önemli geliştirme ve arama varlıklarına sahibiz. ”	Ekonomik + Sosyal	Logos

Tablo: 15. Sosyal Sorumluluk Söylemleri (Devamı)

22	<i>Çevresel performansı, oluşturduğu istihdam, ödediği vergiler ve sosyal sorumluluk projeleri ile Ülkemizin gurur kaynağı olarak faaliyetlerine devam etmekte olan Koza Altın; uyguladığı madencilik teknikleri ile Avrupa Komisyonu tarafından AB üyesi ülkelere örnek gösterilmekte, Türk Madenciliğinin Avrupa ve Dünyadaki örneği olmanın haklı gururunu taşımaktadır³⁷⁹.</i>	Ekonomik + Sosyal (Ekonomik Milliyetçilik)	Pathos → Logos
23	<i>Koza Altın İşletmeleri Mastra Altın İşletme Müdürü Hasan Giray ise şirket olarak sosyal sorumluluk projeleri zaman zaman kamu kurum ve kuruluşlarına destek sağladıklarını belirterek, "Okulumuzda yaptığımız destek de bu proje kapsamında yapılmıştır. Elimizden geldiğince tüm sosyal sorumluluk projelerimizi hayata geçirmeye çalışıyoruz. Okulumuzda yenilenen yemekhane de bunlardan bir tanesiydi. Gümüşhane'de maden işimiz devam ettikçe sosyal sorumluluk projelerimiz de devam edecektir" şeklinde konuştu. (Koza Altın İşletmeleri-Gümüşhane³⁸⁰).</i>	Ekonomik + Sosyal +Paydaş + Gönüllü	Pathos
24	<i>Koza Altın, ülkenin kalkınması ve halkın mutluluğu için Türkiye Cumhuriyeti Devleti'ne ve Milleti'ne olan inanç ve bağlılığı ile çalışıp, artı değerler yaratmaya devam etmektedir.</i>	Ekonomik +Sosyal	Pathos → Logos
25	<i>Koza Altın İşletmeleri AŞ. Genel Müdür Yardımcısı ve Ovacık Maden İşletme Müdürü Cemalettin Çetin, ülkemizin altın potansiyeli bakımından 6500 ton rezervden bahsediliyor. Bu kapsamda amacımız ülkemizin potansiyeli olan rezervlerimizi açığa çıkararak ülkemizin zenginliğine zenginlik katmak ve bu sayede daha fazla istihdam yaratarak Cumhuriyetimizin 100. Yılında devletimiz tarafından belirlenen hedeflere bir tuğla da biz koymak istiyoruz. Bu sebeple şirketimizin arama ekiplerini altın madenciliğinin milli takımı olarak addediyoruz. (Koza Altın İşletmeleri-İzmir³⁸¹).</i>	Ekonomik + Sosyal (Ekonomik Milliyetçilik)	Pathos → Logos

³⁷⁹ <http://kozatedarik.com/grup-sirketleri.html> (Erişim Tarihi: 10/11/2014)

³⁸⁰ http://mebk12.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/29/08/719098/icerikler/koza-altin-isletmeleri-mastra-altin-isletmesi-tarafindan-torul-ilcesinin-kirazlik-cumhuriyet-ilkogretim-okulunun-yenilenen-yemekhanesi-torene-acildi_109069_gorme_engelli.html (Erişim Tarihi: 10/11/2014)

³⁸¹ <http://www.gazeteyenigun.com.tr/gundem/101003/koza-kapasite-arttirdi> (Erişim Tarihi: 10/11/2014)

Tablo: 15. Sosyal Sorumluluk Söylemleri (Devamı)

26	<i>Milli Eğitim mesela bir devlet kurumu. Oradan gelen talep ve beklentiler bizim için önceliği olan ve önemli bulduğumuz şeyler ve karşılıyoruz da. Elimizden gelen her şeyi yapmaya çalışıyoruz onlar adına. Onun dışında kurum olarak çocuk esirgeme kurumu ile çalışmalarımız var. Onların taleplerini değerlendiriyoruz. Beklentileri karşıladığımızı hatta yer yer ötesine geçtiğimizi düşünüyoruz” (Koza Altın İşletmeleri-İzmir).</i>	Sosyal + Paydaş + Gönüllü	Pathos → Logos
27	<i>Kazandığımız yere kazandırıyoruz. Bizler kazanırken en çok onların kazanması gerektiğini düşünüyoruz.</i>	Sosyal + Paydaş	Pathos
28	<i>Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarımızı yürütürken, içinde çalıştığımız toplumların sorumlu birer üyesi gibi davranmaktayız. Bu nedenle uygulamalarda bireylerin değerlerine, görüşlerine ve haklarına saygı göstermek, ihtiyaçlarına ve isteklerine ise yörede yaşayanların ortak fayda ve çıkarına fayda sağlayacak şekilde cevap verilmesi noktasında dikkat etmekteyiz.</i>	Sosyal + Paydaş	Pathos → Logos
29	<i>Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları kapsamında yürütülen maden ziyaretleri (2006 yılında tüm sahalarda) kendimizi anlatmakta oldukça etkili bir çalışma. Altın madenciliğine karşı olumsuz düşünce ile gelen ziyaretçilerimizin olumsuz olarak yazılan senaryoların doğru olmadığını göstermede bize fırsat yaratmaktadır. Bizler için ziyaretçilerimizin (paydaşlarımızın) zihnini de önyargı ve soru işaretini yok etmek çok kıymetlidir.</i>	Sosyal + Paydaş	Pathos → Logos
30	<i>Faaliyet gösterdiğimiz yörelerde, sosyal anlamdaki kalkınma ile çevre korumayı bütünleştiriyoruz.</i>	Sosyal + Çevre (Sosyal Refah)	Pathos → Logos
31	<i>İşletmemizin istihdam politikası yöreyi kalkındırma önceliğiyle belirlenmektedir. Yeni personel alımlarında maden sahası yakınındaki köylerden başlayan bir süreç yürütülmektedir. Buna göre ihtiyaç duyulan personelin özellikleri belirlendikten sonra öncelikle madene sınır komşuluğu olan köylerden daha sonra ise diğer yakın köylerden adaylar değerlendirilmekte, daha sonra sırasıyla en yakın ilçeler ve en yakın iller değerlendirmeye alınmaktadır.</i>	Paydaş + Ekonomik (Sosyal paydaş önceliğine dayalı ekonomik kalkındırma)	Pathos

Tablo: 15. Sosyal Sorumluluk Söylemleri (Devamı)

32	<p><i>Koza Altın İşletmeleri A.Ş. 17 Mayıs 2006 tarihinde yayınladığı basın açıklaması ile insan sağlığına ve çevreye duyarlılığı, üretimde olduğu süreçteki tüm denetimlerle tescillenen, dünyanın en iyi çevre teknolojisine sahip altın madeni sahalarının kapılarını dileyen tüm üniversitelere, eğitim kuruluşlarına, sivil toplum örgütlerine ve yerli ve yabancı tüm turistlere</i></p> <p><i>“Maden Ziyaretleri” kapsamında kapılarını açmaktadır.</i></p>	Çevre + Paydaş	<p>Ethos + Pathos ↓ Logos</p>
33	<p><i>Madenler genellikle kırsal alanlarda bulunduğu için, yöre halkıyla iyi diyalog kurulmalı, onların değerlerine ve öncelik hakkına saygı gösterilmelidir. Yöre halkı çalışmalar hakkında bilgilendirilmeli, şeffaf politikalar izlenmeli ve yöreye ekonomik ve sosyal katkılarda bulunulmalıdır. Maden faaliyeti sona erdikten sonra yörenin ve insanların durumu ile ilgili çalışmalar yapılmalıdır.</i></p>	Paydaş + Sosyal + Ekonomik	<p>Pathos → Logos</p>

Tablo 16. Sosyal Sorumluluk Söylemleri İçerisinde Bulunan Sosyal Sorumluluk Temalarını Oransal Dağılımı

Söylemsel İfadelerde Temaların Geçme Sıklığı					
Sosyal	Paydaş	Ekonomik	Yasal	Çevre	Gönüllü
15	13	12	7	5	3
% 45.45	% 39.39	% 36.36	% 21.21	% 15.15	% 9.09

Tablo: 16'dan de anlaşıldığı üzere, şirket söylemlerinde ağırlıklı temasal boyutun sosyal, paydaş ve ekonomik etmenler üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Şirketin bu temalar etrafında daha çok yoğunlaşma nedeni birbiriyle ilintili bir özellik sergilemektedir. Zira şirketin 12. söylemsel ifadesinden de anlaşıldığı üzere;

“Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarında öncelik hedefimiz bulunduğumuz yöredir. Bu anlamda işletmenizin paydaşları başta şirketimizin çalışanları ve aileleri olmak üzere yöre halkı, STK'lar, yöre esnafı, kamu kurum ve kuruluşları, yerel ve ulusal medya, hisse ve pay sahiplerinden oluşmaktadır. Yöre insanının güvenini kazanma sürecinde çalışanlarımızın her biri bizler için birer halkla ilişkiler gönüllüsüdür. Yöreden istihdam ettiğimiz çalışma arkadaşlarımız yanlış basın söylemleri ve siyasi reddedişler karşısında devreye girerek, iletişimde oldukları kişilere ne iş yaptıklarını, nasıl yaptıklarını, hangi koşullarda çalıştıklarını anlatıyorlar. İşte bu noktada yöreden istihdam, bize inanmayı reddeden kişilere karşı kendimizi anlatma ve ikna sürecinin büyük bir gücü olarak karşımıza çıkıyor.

...gibi ifadeler söylemesi yöre insanının güvenini kazanmak suretiyle örgütsel başarı için sosyal çevresi başta olmak üzere kendi paydaşlarına karşı kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini yürüttüğü düşünülmektedir. Bunu da yürütürken yöreden istihdam politikasını şirkete inanmayı reddeden kişilere karşı ikna sürecinde etkili bir koz olarak kullandığı düşünülmektedir.

Tablo: 17'de ise, şirkete ait bulunan söylemsel ifadeler doğrultusunda bulunan temaların hangi meşruiyet türünü ifade ettiği gösterilmiştir.

Tablo 17.Söylemsel İfadelerin Temalar ve Meşruiyet Türleri Bazında Değerlendirilmesi

Ekonomik (...milliyetçilik, ...kalkınmaya katkı) (5)(6)(7) Paydaş (9)(10)(11)(12) Ekonomik + Sosyal (20)(22)(24)(25) Sosyal + Paydaş (28)(29) Sosyal + Çevre (30) Sosyal+ Paydaş+ Gönüllü (26) Sosyal+ Paydaş + Ekonomik (33)	Pathos Logos —————→
Çevre (3) Yasal (5) Yasal + Çevre (18)(19)	Ethos Logos —————→
Yasal (13)(17) Yasal + Gönüllü (16)	Ethos
Ekonomik (8) Paydaş + Sosyal (27) Paydaş + Ekonomik (31) Paydaş + Ekonomik + Sosyal + Gönüllü (23)	Pathos
Sosyal (4) Çevre (1) Ekonomik + Sosyal (21)	Logos
Çevre (3) Yasal + Paydaş (14) Çevre + Paydaş (32)	Ethos + Pathos ↓ Logos

Araştırmanın üçüncü kısmında ise; araştırmanın anlamlı bir bütünü oluşturması için Suchman (1995), tarafından ortaya atılan örgütsel meşruiyet ve türleri dikkate alınarak söylemsel ifadeler Tablo: 14’te belirtilen kodlama cetvelinin de yardımıyla kategorize edilmiştir. Araştırma için hazırlanan kodlama cetvelindeki değişkenlerin çoğu daha önce yapılmış araştırmalardan ve yazın taramasından derlenerek çalışma ile ilişkili olacak biçimde geliştirilmiştir.

Tablo 18. Örgütsel Meşruiyet Türlerine Ait Kodlama Cetveli

Meşruiyet Türleri	Kodlama Cetveli
<i>Ethos</i> (<i>Normatif Meşruiyet</i>)	<i>Yasa ve Yönetmelik, Standartlar ve Prosedürler, Rapor (...çevre, ...denetim, ...atık madde vb.), Güvenlik</i>
<i>Pathos</i> (<i>Faydacı-Pragmatik Meşruiyet</i>)	<i>Sermaye, Kalkınma, Çalışanları iyileştirme, Türk (... sermayesi, ... ekonomisi, ... madenciligi), Ticari başarı, Dialog ve iletişim, İstihdam (...bölge ve ülke ekonomisi), Kurumsal Vatandaşlık, Talep ve Beklentiler (onanma.), Maden Ziyaretleri</i>
<i>Logos</i> (<i>Bilişsel Meşruiyet</i>)	<i>Çevre ve Çevresel değerlere uyum, Gelecek nesiller, Kültürel norm ve yapıyla uyum.</i>

Daha öncede belirttiğimiz şekilde Suchman (1995), meşruiyet kavramını; “sosyal olarak oluşturulmuş normlar, değerler, inançlar ve tanımlamalar sistemi içinde, örgütün eylemlerinin uygun, arzu edilen ve kabul edilebilir olarak değerlendirilmesine ilişkin genel algı ya da varsayım” olarak tanımlamıştır³⁸². Bu sebeple diğer meşruiyet türlerine kıyasla, Bilişsel Meşruiyet aksi düşünülemez kadar kanıksanmış olmaktan kaynaklanan meşruiyet türü olmasından dolayı diğer meşruiyet türlerine göre en az fark edilen ancak diğer meşruiyet türleri içerisinde de en güçlü olanıdır³⁸³. Bu nedenle diğer iki meşruiyet türü olan Normatif Meşruiyet ve Pragmatik-Faydacı Meşruiyet bu süreçte

³⁸² Suchman, a.g.e., s. 574.

³⁸³ Özen, “Yeni Kurumsal Kuram”, s. 126.

Bilişsel Meşruiyete göre daha kolay elde edilmesi nedeniyle daha az öneme sahiptir. Ancak bu iki meşruiyet türü uzun vadede Bilişsel Meşruiyete giden bir sürece işaret etmesi bakımından işletme bünyesinde tesis edilmesi gerekli bir unsur olması nedeniyle ayrıca bir öneme sahiptir. Yani bu meşruiyet türlerinden ikisi tesis edilmeden Bilişsel Meşruiyete ulaşılamaz. Araştırmalar şunu gösteriyor ki, bu süreçte Normatif, Pragmatik veya Bilişsel meşruiyetlerden biri çıkarılırsa, meşruiyetin işlemesi ve elde edilmesi daha zor bir hal alır. Bu nedenle meşruiyetin tesisi için her birinin ayrı ayrı tesis edilmesi gerektiği kadar tüm meşruiyet türlerinin bir araya gelmesi ve üçlü bir ayağı oluşturması gerekmektedir.

Bu nedenle kodlama cetveli yardımıyla daha önceden bulunan ifadelerle karşılık gelen Normatif (*Ethos*) Meşruiyet ve Pragmatik (*Pathos*) Meşruiyet türleri, yazından da gelen bir destekle Bilişsel Meşruiyete giden bir süreci ifade ettiği düşünülmüştür. Bundan dolayı, Tablo: 13'te de görüldüğü gibi söylemsel ifadelerde diğer meşruiyet türlerinden Bilişsel Meşruiyete bir geçiş izlenmektedir. Ayrıca bu geçişin ağırlıklı olarak çoğunlukla *Pathos* 'tan *Lagos* 'a doğru bir geçiş sergilediği de gözlenmiştir. Bu geçişin *Pathos* 'tan *Lagos* 'a doğru olması yukarıda da bahsettiğimiz üzere şirketin işletme ve toplum arasında güvene dayalı kuracağı ilişkilere verdiği önemin büyüklüğünden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Pathos diye nitelendirdiğimiz Pragmatik Meşruiyet örgütlerin kişisel çıkar ve hesaplamaları dâhilinde meşru olmak ve daha çok çevresiyle materyal anlamında güç bağımlı ilişkilerini içermektedir. Bu yaklaşım bir anlamda paydaş yaklaşımıyla benzer bir konseptte sahip olması bakımından önemlidir. Pragmatik Meşruiyet aynı paydaş yaklaşımında olduğu gibi çıkar hesaplamalarına bağlı olarak örgütün en yakınında bulunan unsurların örgütü onaylamasını ve kabul etmesini ifade etmektedir³⁸⁴. Örneğin, bazı söylemsel ifadelerle bunu doğrulayacak olursak eğer; 9., 10. ve 11. söylemsel ifadeler bunu net bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu söylemsel ifadelerle baktığımızda,

“Faaliyetler sırasında etkin karar ve önlemler alabilmek amacıyla çevresel konular ve sosyal etkiler hakkında yöre halkı ve ilgili taraflar ile **açık bir iletişim** kurmayı hedefliyoruz.”

³⁸⁴ Kalemci ve Tüzün, a.g.e., s. 409.

“Sosyal sorumluluk projeleri **paydaşlar ile diyalog kurmamızda önemli bir araç**. Hedef kitlemizi yakından tanımamıza ve analiz etmemize yardımcı oluyor. Aramızda güven bağı gelişiyor.”

“Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları **“Sermaye sahiplerinden ziyade, hizmet gördüğü kitlenin takdir ve kabulünü kazanmak zorunda olduğunu hissedenden yöneticilerce idare edilirse başarıya ulaşılabilmektedir.”**

...şeklinde örgüt tarafından yapılan açıklamalar örgütün çıkar hesaplamalarına bağlı olarak paydaş gruplarından destek alması ve onlar tarafından onanmasının önemine vurgu yapmaktadır. Paydaşlar tarafından onanma veya kabul aşaması örgüte Pragmatik Meşruiyet’in kapılarını açması bakımından önemlidir. Bu süreçte örgüt bir taraftan çıkar hesaplamalarına bağlı olarak materyal anlamında güç bağımlı ilişkilerini yöneterek paydaşlarını kontrolü altında tutmaya çalışırken bir taraftan da Logos’a giden yolu aralamaya çalışmaktadır.

Bilindiği gibi, Logos diğer meşruiyet türlerine göre en az fark edilen ancak diğer meşruiyet türleri içerisinde de en güçlü olanıdır. Bu bakımdan paydaşlarla kurulacak güvene dayalı ilişkiler ve onlar tarafından onanma örgüte uzun vadede Logos’un kapılarını aralayacak imkânı sağlaması bakımından önemlidir. Bunun için araştırmamızda biz bu ve diğer bazı söylemleri Pathos’dan Logos’a doğru uzanan bir süreç olarak belirtmiş bulunmaktayız.

Bir diğer meşruiyet türü olan Ethos diye adlandırdığımız Normatif Meşruiyet ise; örgütün eylemlerinden etkilenen toplumsal kesimlerin değer yargılarınca *doğru* olup olmadığıyla ilgilidir³⁸⁵. Eğer organizasyon toplumsal olarak kabul görmüş normlara, standartlara ve değerlere uyumlu hareket ediyorsa bu durumda normatif meşruiyet devreye girmektedir. Pragmatik meşruiyetten farklı olarak normatif meşruiyet değerlendiricinin kendi faydasına ilişkin yargılarına değil, “*doğru olanın yapılmasına*” ilişkin yargılara dayanmaktadır. Örneğin, bazı söylemsel ifadelerle bunu doğrulayacak olursak eğer; 15., 16. ve 17. söylemsel ifadeler bunu net bir şekilde ortaya koymaktadır. Zira bu söylemsel ifadelerle baktığımızda,

³⁸⁵ Özen, “Yeni Kurumsal Kuram”, s. 126.

“...Ovacık'ta cevher çıkarma işleminin başladığı tarihten bu yana, çevresel uyumsuzluğa ilişkin olarak hiçbir devlet dairesinden aleyhimize dava açılmamıştır. İlgili çevre kanun ve yönetmeliklerinin tamamı ile tam bir uyum içinde olduğumuza inanıyoruz.”

“...Koza Altın İşletmeleri tüm faaliyetlerini Türkiye Cumhuriyeti kanun ve yönetmeliklerine tam uyumlu olarak yerine getirmektedir. **Yasalar ile tanımlanmış uygulamalara harfiyen riayet edilmektedir.** Bu anlamda Yasalar ile tam uyumlu çalışıyoruz, ileri teknoloji kullanıyor, yenilikleri sistemimize entegre ediyoruz ve çalışanlarımıza gerek mesleki alanlarında gerekse çevre ve iş güvenliği konularında eğitimler veriyor ve bilgi eksikliklerini gideriyoruz.”

“...Denetim noktasında da tabii ki devlet kurumlarının etkisi büyük. Burası faaliyete başlamadan önce buradaki havadan, lağım sularından, topraktan örnekler alındı. **Öncelikle buradaki faaliyetler başlamadan önce onların tetkiki yapıp buradaki standartlar belirlendi.** Şu anda da bizim gözetleme kulelerimiz, toz ölçüm cihazlarımız, hava kalitesi kontrolü için yaptığımız ölçümler süreklilik arz ediyor...**Biz burada işletmeye başlamadan önce atık barajındaki su içinde taahhütte bulunduk. Limitlerin altında kalacağız diye.** Limitlere şu anda yaklaşmadık bile. Önceliğimiz o yöndeki sözlerimizi tutmak, taahhütlerimizi yerine getirmek. Taahhütlerimizin ötesinde diye bir alan orada da şeffaf olarak izlenir. **Yapmış olduğumuz denetim sonuçlarını da bir çevre raporu olarak kurumlara gönderiyoruz.** Aynı zamanda dışarıdan da denetim alıyoruz. Belirli ya da belirsiz zamanlarda çevre mühendisliğinden arkadaşlarımız var, İl Sağlık'tan var, İlçe Sağlık'tan var, Halk Sağlığı'ndan falan gelen kurumlar tarafından denetleniyoruz.”

...şeklinde örgüt tarafından yapılan açıklamalar, faaliyette bulunulan toplumda geçerli olan yasa, yönetmelik, çevresel değerlere veya beklentilere yönelik örgütün uyum sağladığını göstermeye çalışmaktadır. Ayrıca şirket söylemlerini ispatlamak ve topluma bu durumunu kanıksatmak için ise, değişik zamanlarda yapılan denetlemelere ve sonrasında yazılan denetleme raporlarına atıf yaparak eylemleriyle toplumsal değer ve yargılar arasında bir çelişkinin olmadığına dair kanıyı toplumsal zeminde oturtmaya çalışmaktadır.

Bu sayede de “doğru olanın yapıldığına” dair bir bilinç seviyesinin oluşturulmasıyla örgüt hem Normatif Meşruiyeti tesis etmeye çalışmakta hem de bu

yolla Bilişsel Meşruiyete kapı aralamaya çalışmaktadır. Zira normatif meşruiyetini kaybeden örgüt Bilişsel Meşruiyet' ini de kaybetmiş duruma gelecektir. Örneğin, şirket ne kadar toplumsal değerlere ve geçerli yasalara uyum sergilediğini söyleyip bunu ispatlama yoluna gitse de toplumsal kesimler tarafından açılan davalar bunun tersine işaret etmektedir. Zira bunun en güzel örneği olarak şirketin değişik sahalarında faaliyetlerine başlamak ve yürütmek için resmi kurumlardan onay alınan ÇED raporlarına karşı, toplumsal kesimlerden tarafından bu raporların iptaline karşı açılan davaları gösterebiliriz. Açılan bu ve benzeri davaların çoğunluk itibariyle mahkemeler tarafından işletme lehine sonuçlandırılması ise şu soruyu akıllara getirmektedir. *Normatif Meşruiyeti tesis etme sürecinde yasalara, mevzuatlara, norm ve standartlara uygunluk başlı başına yeterli bir unsur mudur?*

Bilindiği Normatif Meşruiyet “*doğru olanın yapılmasına ilişkin*” yargılara dayanmaktadır. Bilindiği gibi gelişme trendi yakalayan ülkelerde ülkenin kalkınması ve gelişmesi uğruna ekonomik süreçlerde neoliberal esintilerin hâkim olması bir gelenek haline almıştır. Bu kervana son 30 yılda dâhil olan ülkemiz de zaman zaman ülkenin kalkınması ve gelişmesi uğruna çevresel değerleri bu uğruda göz ardı etmiştir. Ayrıca bu süreçte çıkarılan her türlü yasal mevzuatın da bu süreci destekleyici tarzda hazırlanması ise, toplumsal yaşantıda yasal organlara karşı bir güven krizi oluşmasına neden olmaktadır.

Bunun farkında olan ve bu kültürle yetişen halk kümeleri ise; bu süreçte devlet organları tarafından çıkarılan yasal onamalara itibar göstermemektedir. Örneğin, şirket örneğinde, yasal açıdan hiçbir sorun olmamasına karşın, yöre halkının ve çevrecilerin değer yargılarına göre maden şirketinin orada faaliyet göstermesinin sağlıklı yaşam haklarına tehdit oluşturduğu gerekçesiyle karşı çıkmaları durumunda şirketin eylemlerinin yöre halkının gözünde normatif meşruiyeti olmadığı anlamına gelmektedir³⁸⁶.

Bu durum bize açıkça gösteriyor ki Normatif Meşruiyeti tesis etmek sadece yasal süreçlere uyum sergilemekle kazanılmamaktadır. Yasal süreçlerin ötesinde doğru

³⁸⁶ Özen, “Yeni Kurumsal Kuram”, s. 126.

olanın yapılmasına yönelik davranışların sergilenmesi ve toplumsal kesimler tarafından bu davranışların kabulü öncelikli şarttır. Bu sebeple şirketin söylemleri arasında yer alan 12. ifadeye göre kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarında yer alan yöreden istihdam politikasının ana amaçlarından biri yörede sosyal kabullenışı tesis etmeye yönelik çalışmalardan bir tanesi olduğu düşünülmektedir.

...Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarında öncelik hedefimiz bulunduğumuz yöredir. Bu anlamda işletmenizin paydaşları başta şirketimizin çalışanları ve aileleri olmak üzere yöre halkı, STK'lar, yöre esnafı, kamu kurum ve kuruluşları, yerel ve ulusal medya, hisse ve pay sahiplerinden oluşmaktadır. Yöre insanının güvenini kazanma sürecinde çalışanlarımızın her biri bizler için birer halkla ilişkiler gönüllüsüdür. Yöreden istihdam ettiğimiz çalışma arkadaşlarımız yanlış basın söylemleri ve siyasi reddedişler karşısında devreye girerek, iletişimde oldukları kişilere ne iş yaptıklarını, nasıl yaptıklarını, hangi koşullarda çalıştıklarını anlatıyorlar. İşte bu noktada yöreden istihdam, bize inanmayı reddeden kişilere karşı kendimizi anlatma ve ikna sürecinin büyük bir gücü olarak karşımıza çıkıyor."

Meşruiyet türleri içerisinde en son aşamada yer alan ve saç ayağının en son üyesini temsil eden Bilişsel Meşruiyet, diğer meşruiyet türlerine göre en az fark edilen meşruiyet türü olması yanında diğerlerine göre de en güçlü olanıdır³⁸⁷. Bu güç elde edilmesindeki zorluktan ve eylemlerin toplum tarafından bilişsel algıda yaratacağı kabullenmenin uzun sürmesinden kaynaklanmaktadır. Ancak bir kere tesis edilen meşruiyet, örgüte uzun bir süre hizmet eder ve toplumsal zeminde eleştirilmeksizin eylemlerin doğruluğuna yönelik kabullenmeler sağlar.

Bilişsel Meşruiyet' in yapı itibarıyla meşruiyet türleri içerisinde en zor fark edilen tür olmasından dolayı, bu sürece giden adımların veya toplumsal dokunuşların neler olduğunun veya olabileceğinin araştırmacılar tarafından tespit edilmesi de bir o kadar zordur. Bu nedenle hangi eylemlerin ve yönelimlerin Bilişsel Meşruiyet' e uzanacağını kestirmekten kaynaklanan zorluk, çoğu örgütün yanlış eylem ve davranışlar sergilemelerine neden olmuştur.

³⁸⁷ Özen , "Yeni Kurumsal Kuram", s. 126.

Araştırmamız kapsamında bulunan 33 söylemsel ifadelerin çoğu Tablo: 13'den de anlaşılacağı üzere Normatif ve Pragmatik Meşruiyet türlerinden Bilişsel Meşruiyet' e doğru uzanan bir seyir izlememektedir. Ancak bu söylemlerden sadece 3'ü Bilişsel Meşruiyet' i elde etmeye yönelik söylemsel ifadeleri kapsamaktadır. Bunlar ise; 1.,4. ve 21. söylemsel ifadelerdir.

“Koza Altın, madencilik çalışmalarını çevreye uyumlu olarak yürütür.”

“Gelecek onların... İşte bu yüzden sosyal sorumluluğumuzun fazlasıyla farkındayız.”

“Gelecek vadeden Türkiye:..”

Bu söylemsel ifadelerden de anlaşıldığı üzere, şirket hassas davranışlarla sosyal yapıya uyumlu olduğu izlenimi yaratmaya çalışmaktadır. İfadelerde yer alan geleceğe dair vurgular ve çevresel değerlere uyum gibi ifadeler net bir şekilde bu amaca hizmet etmektedir. Bilindiği gibi çevresel felaketlerin, ekonomik krizlerin yaşandığı bu yüzyılda geleceğe dair korkular, neslin sürdürülebilirliğine dair kaygılarla birleşince, bu yüzyılın toplumuna hâkim sosyal kaygılar bu yapı çerçevesinde sürekli işlenmektedir. Bunun yanında şirketin faaliyet alanının gerek işçi sağlığı gerekse çevre açısından ülkede en çok tartışılan ve kaygı duyulan sektör olması bu meşruiyeti tesis etmesini daha da zorlaştırmaktadır.

Onun için belirtilen söylemsel ifadelerde ana vurgusal ifadelerin geleceğe dair olması, işletmenin toplumsal kaygıları anladığı ve buna uygun davranış kalıpları sergilediğini topluma göstermeye yönelik çaba içerisine girdiğini göstermektedir. Bu yolla da şirket bir anlamda söylemleriyle Bilişsel Meşruiyet'e ulaşma çabası içerisine girdiğini söyleyebiliriz. Ayrıca bu söylemlerin sosyal, paydaş temaları etrafında yoğunlaşması ve bunu yöreye sağlayacağı istihdamla bütünleştirme çabası içerisine girmesi ise paydaşlarını iyileştirmeye çalışması bakımından işletmenin bu amacını kuvvetlendirici etmenler olarak sıralayabiliriz.

Ancak söylemsel ifadelerden işletmenin ulaşmaya çalıştığı meşruiyeti bu süreçte tesis edemediği gözlenmektedir. Bilişsel Meşruiyet noktasında olduğu kadar gerek Normatif Meşruiyet gerekse Pragmatik Meşruiyet noktalarında işletmenin bir takım

olumsuz durumlar yaşadığı mülakatlardan elde edilen bilgilerden anlaşılmaktadır. Örneğin, mülakatlar sonucu elde edilen,

*“...fakat birileri zaman zaman çıkıp faaliyetlerimiz ile yakından uzaktan alakası olmayan, **gerçeği yansıtmayan bir sürü senaryo üretebiliyor**. Bunlar da kimi zaman kulaktan kulağa, kimi zaman sosyal medya, kimi zaman yerel medya, kimi zaman da ulusal medya aracılığı ile **geniş kitlelere ulaşabiliyor**.”*

...gibi söylemsel ifadeler şirketin meşruiyet noktasında sorun yaşadığı anlamına gelmektedir. Meşruiyet bir sosyal kabullenme yani eylemlere karşı sosyal lisans elde etmedir. Bunlar içinde en değerli olan Bilişsel Meşruiyet ise; toplum tarafından şirket eylem ve davranışlara karşı olumlu ya da olumsuz şeklinde değerlendirilmeye bile gerek duyulmadan eylemlerin doğruluğundan şüphe edilmez olarak görülmesi ve inanılması demektir. Ancak araştırma kapsamında seçtiğimiz Koza Altın İşletmeleri A.Ş.’ye gerek yörede ve ulusal düzeyde faaliyet gösteren STK’lar tarafından gerekse resmi kurumlar tarafından açılan davalar şirketin bir meşruiyet bunalımı yaşadığına işaret etmektedir. Özellikle şirket eylemlerinin bu süreçte sorgulanması ve ciddi düzeyde eleştiriye konu olması meşruiyet kaybının ciddi boyutlarda olduğunu göstermesi bakımından önemlidir.

Sonuç itibarıyla şirket Tablo: 13’den anlaşıldığı üzere bünyesinde üç meşruiyet türünü sınırlı seviyede tesis etmesi bir meşruiyet krizine işaret etmektedir. Bunu gerek söylemlerden gerekse medyaya ve mahkemeye yansıyan davalardan net şekilde anlamaktayız. Şirket bu anlamda girdiği bir meşruiyet krizine karşı toplumsal kesimlerin desteğini almak ve bu sayede çevresel bağlamda meşruiyetini yeniden tesis etmek için sosyal sorumluluk anlayışına uygun faaliyetlere ve özellikle yöreden istihdam politikasına yoğunlaşarak sosyal paydaşlarıyla güç bağımlı ilişkilerini bu sayede yönetmek istemektedir.

Ancak Gümüşhane Koza Altın İşletmeleri Müdürünün,

*“Gümüşhane’de maden **işimiz devam ettikçe sosyal sorumluluk projelerimiz de devam edecektir**”*

... şeklinde basına demeç vermesi (23. söylem) bazı bölgelerde ciddi derecede meşruiyet sorunu yaşayan şirketin varmak ulaşmak istediği amaçlara ters bir söylemsel

açıklamadır. Zira meşruiyet süreci uzun bir zaman dilimini ve şirket eylemlerinin yayılım hızıyla ilgili olduğundan tutarsız ve fırsatçılığa dayalı bu tür açıklamalar sosyal paydaşlar nezdinde şirkete karşı itibarsızlaştırma politikalarının yürütülmesine sebep olacağı düşünülmektedir.

3.4.1. Hipotezler Kapsamında Söylemsel İfadelerin Değerlendirilmesi

Araştırmanın dördüncü ve son kısmında ise, ilk üç bölümde bulunan sonuçlar ışığında kodlama tekniğiyle bulunan ifadeler araştırma hipotezleri doğrultusunda değerlendirilmiştir.

İşletmenin sosyal sorumluluk kavramının tanımına ilişkin ifadelerini değerlendirdiğimizde, söylemlerde yasal vurgu başta olmak üzere ağırlıklı olarak çevresel uyum ve topluma katkı sağladıkları üzerinde durulduğu görülmektedir. Bu nedenle Tablo: 13’de görüldüğü üzere şirket sosyal sorumluluk kavramına işletme bakış açısı yerine paydaşları iyileştirmesi ve ülkeye sağlayacakları ekonomik katkıyı sürekli vurgulamaları nedeniyle toplumsal bakış açısı etrafında tanımlamaktadır.

Şirket sosyal sorumluluk faaliyetlerinin tamamına yakınına faaliyetinde bulunduğu il’e yönelik gerçekleştirmekte olup ulusal düzeyde gerçekleştirdiği bir faaliyet bulunmamaktadır. Sosyal sorumluluk uygulamaları için biçimsel olarak görevlendirilmiş birey yada departman açısından değerlendirildiğinde ise, şirket çalışmalarının büyük çoğunluğunu işletmelerde bulunan halkla ilişkiler departmanı aracılığıyla gerçekleştirmektedirler. Ancak holding bünyesinde kurulan “Koza İpek Eğitim Sağlık Hizmet Yardım Vakfı” aracılığıyla da yürütülen ortak bazı projeler de vardır.

Sosyal sorumluluk uygulamalarının işletme için sağlayacağı düşünülen fayda ya da avantaja ilişkin ifadeler incelendiğinde ise; işletmenin finansal performansla ilgili kavramlara (*ticari başarı*) atıfta bulunmanın yanında, daha çok toplum tarafından kabul görme ya da toplum tarafından olumlu yönde algılanmaya yönelik vurguların olduğu görülmektedir.

Toplum tarafından kabul görmeyi vurgulayan işletme, çevreye ve toplum sağlığına zarar verdiğinin düşünülmesi itibariyle meşruiyet kazanması güç olan altın madeni sektöründe yer alması nedeniyle daha çok toplum tarafından kabullenmeye odaklanmakta ve faaliyetlerini (*yöreden istihdam*)de bunu uygun yürütmektedir. Bu sebeple söylemlerden anlaşıldığı üzere şirketin projelerdeki öncelikli amacı paydaşlarıyla arasında bir güven bağı oluşturmak ve bu paydaşlardan en yüksek faydayı sağlamaktır.

Kültürel-Bilişsel Baskılara İlişkin Bulgu ve Yorumlar:

Kültürel-bilişsel baskıların sosyal sorumluluk uygulamaları üzerindeki etkisine yönelik ifadeler değerlendirildiğinde; işletmenin faaliyette bulunduğu Gümüşhane-Mastra ve Balıkesir-Havran (Küçükdere ve Büyükdere) bölgesinde toplumun sosyo-ekonomik yapısı ve bilinç düzeyinin düşük seviyede olması, bu bölgelerde halkın sosyal sorumluluk anlayışından beklentileri daha çok istihdam ve ihtiyaç sahiplerine yardım olarak görülmesine neden olmaktadır. Ancak Gümüşhane’de son zamanlarda gerçekleştirilen Ali İpek Yükseköğrenim Öğrenci Yurdu ve Ahmet Ziyaeddin Yükseköğrenim Öğrenci Yurdu halkın bu konuda bilinç seviyesinin giderek artmaya başladığını göstermesi noktasında önemlidir. Koza Altın İşletmeleri A.Ş.’nin Bursa 3. İdare Mahkemesi’nin kararı nedeniyle mühürlenen Balıkesir-Haran’daki altın madeni ocağının yeniden açılması üzerine maden ocağının yeniden faaliyete geçmesinin Büyükdere beldesi ve Küçükdere köyünde sevinçle karşılanması bölgenin istihdama duyduğu açık karşısında çevresel duyarlılığını göstermesi bakımından önemlidir³⁸⁸.

İzmir iline bakıldığında ise;

İzmir halkının diğer illere kıyasla sosyal sorumluluklara duyduğu ilgi daha fazladır. Eğitim seviyesinin yüksekliğine paralel olarak sosyal sorumluluk kavramına bakış açıları da çeşitlenmişlerdir. Halkın çoğunluğu çevreye çok duyarlı insanlardan oluşmakla beraber, eğitime, kültüre, sanata çok değer veren insanlardan oluşmaktadır. Zaten şirketin aşağıda yer alan söylemsel ifadeleri de bu kanıyı desteklenmektedir.

³⁸⁸ <http://ekonomi.haber7.com/ekonomi/haber/220012-havranda-altin-madeni-yeniden-acildi>
(Erişim Tarihi: 27/11/2014)

*“Şehir merkezine baktığınızda tabii ki durum çok daha farklı, **ekonomik ve kültürel açıdan gelişmiş bir kesim** söz konusu çünkü daha modern, daha eğitilmiş, kültürel sanatsal faaliyetleri yakından takip eden daha entelektüel bir kesim. Doğal olarak **sosyal sorumluluk konusundaki bilinç ve algı daha yüksek**” (Koza Altın İşletmeleri-İzmir)”*

*“Milli Eğitim mesela bir devlet kurumu. Oradan gelen **talep ve beklentiler bizim için önceliği olan ve önemli bulduğumuz şeyler ve karşılıyor da**. Elimizden gelen her şeyi yapmaya çalışıyoruz onlar adına. Onun dışında kurum olarak çocuk esirgeme kurumu ile çalışmalarımız var. Onların taleplerini değerlendiriyoruz. **Beklentileri karşıladığımızı hatta yer yer ötesine geçtiğimizi düşünüyoruz**” (Koza Altın İşletmeleri-İzmir)”*

Bu anlamda araştırmaya konu olan Balıkesir ili ve Gümüşhane için H1 hipotezini destekleyici söylemlere tam anlamıyla rastlanamamıştır. Ancak İzmir ilinin söylemsel ifadeler açısından H1 hipotezini desteklediği ifade edilebilir.

Normatif Baskılara İlişkin Bulgu ve Yorumlar:

Normatif baskıların sosyal sorumluluk uygulamaları üzerindeki etkisine yönelik ifadeler değerlendirildiğinde; şirketin ulusal ve yerel boyutta sosyal sorumluluk uygulamalarını denetleyen sivil toplum kuruluşlarına bir üyeliğin bulunmayışı davranışlarında normatif mekanizmaların sınırlı seviyede kalmasına sebep olmaktadır. Ancak Koza Maden İşletmeleri A.Ş.’nin kendi aralarında birlik ve dayanışmayı sağlamak üzere kurulan Türkiye Madenciler Derneği’ne³⁸⁹ bu noktada üyeliğinin bulunması ise, dernek tarafından alınan kararlara uyum noktasında sınırlı da olsa yönlendirici bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir.

Araştırmaya konu olan iller bazında bakıldığında, çevre ve doğa temelli kurulan sivil toplum kuruluşlarının daha çok İzmir ve Balıkesir çevresinde yoğunlaştıkları tespit edilmiş olup Gümüşhane’de ise bu anlamda kurulan bir örgüte rastlanılmamıştır. İzmir ve Balıkesir illerinin Büyükşehir statüsüne sahip olması ve sosyo-kültürel yapılarının Gümüşhane iline göre hareketli olması, bu yörelerde faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşların sayısının artmasına sebep olmakla birlikte buralardan şirket eylemlerine karşı ciddi derecede yönlendirici davranışlar gelmektedir. Örneğin, Balıkesir ve İzmir

³⁸⁹ <http://tmder.org.tr/hakimizda/uyelerimiz/tuzel-kisi-uye-listesi> (Erişim Tarihi: 27/11/2014)

bölgelerinde faaliyet gösteren Güney Marmara Çevre Koruma Derneği ve Ege Çevre Kültür Platformu'nu bu anlamda şirket eylemlerine karşı yönlendirici davranış ve örgütlenmeleri organize eden dernekler arasında sayabiliriz. Ayrıca bu dernekler şirket eylemlerine karşı gerektiğinde resmi kurumlara şikâyette bulunmak veya kamuoyu oluşturmak suretiyle şirket eylemlerini baskı altında tutmaktadırlar. Bunun yanında şirket, bölgede bulunan diğer sivil toplum örgütlenmelerinden gelen talep ve beklentileri karşılama düzeyinde ise istekli olduğu aşağıdaki söylemlerden anlaşılmaktadır.

*“Sivil toplum örgütü olarak **Engelliler Derneği** ile çalışmalarımız oluyor. O tarzda taleplerden bahsedebiliriz. AIESEC'in gönüllü destekçisiyiz..... **Bergama Özel Kültür Sanat Vakfı** var onlara destek çalışmalarımız var. Onların faaliyetlerini destekliyoruz. Ortak çalışmalarımız da var” (Koza Altın İşletmeleri-İzmir).*

*“Onun dışında kurum olarak **çocuk esirgeme kurumu** ile çalışmalarımız var. Onların taleplerini değerlendiriyoruz. **Beklentileri karşıladığımızı hatta yer yer ötesine geçtiğimizi düşünüyoruz” (Koza Altın İşletmeleri-İzmir)**”.*

*“Koza Altın İşletmeleri A.Ş. 17 Mayıs 2006 tarihinde yayınladığı basın açıklaması ile insan sağlığına ve çevreye duyarlılığı, üretimde olduğu süredeki **tüm denetimlerle tescillenen, dünyanın en iyi çevre teknolojisine sahip altın madeni sahalarının kapılarını dileyen tüm üniversitelere, eğitim kuruluşlarına, sivil toplum örgütlerine ve yerli ve yabancı tüm turistlere “Maden Ziyaretleri” kapsamında kapılarını açmaktadır.**” (Koza Altın İşletmeleri-Gümüşhane)*

Bu anlamda araştırmaya konu olan İzmir ilinde sosyal sorumluluk davranışlarının yönlendirilmesi açısından normatif mekanizmalara ait H2 hipotezini destekleyici ifadeler rastlanmıştır. Balıkesir-Havran bölgesinde ise, bölgede işletmeye ait sadece cevher çıkarma işlemi yapıldığından (Cevher İzmir-Ovacık tesislerinde işlenmekte) ve idari bir birim yapılanması bulunmadığından (Halkla İlişkiler Departmanı) burada H2 hipotezini destekleyici ifadeler rastlanmamıştır. Gümüşhane ilinde ise sivil toplum örgütlenmelerinin neredeyse olmayışı olanların ise genellikle yardımlaşma ve dayanışma dernekleri olarak kurulmasından dolayı şirket eylemlerini daha çok geleneksel anlamda yürütmektedir. Yani bu yardımlar daha çok cami yaptırma, köye içme suyu sağlama gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Bu nedenle normatif mekanizmalara ait H2 hipotezini destekleyici ifadeler bu yörede kısmen rastlanmıştır.

Düzenleyici Baskılara İlişkin Bulgu ve Yorumlar:

Düzenleyici baskıların sosyal sorumluluk uygulamaları üzerindeki etkisine yönelik ifadeler değerlendirildiğinde; madencilik sektörünün bağlı olduğu yasa ve yönetmeliklere (çevre kanunu) tabi olan şirket bu anlamda bağlayıcılığı olan yasal mevzuat hükümlerine (hatta bu mevzuat hükümlerinin üzerine zaman zaman çıktıklarını da beyan etmektedirler) ve bu mevzuatlarda yapılan değişikliklere tam uyum sergilediğini 13., 14., 15., 16., ve 17. söylemsel ifadelerinden anlaşılmaktadır. Bu anlamda araştırmaya konu olan şirketin sosyal sorumluluk uygulamaları üzerinde düzenleyici mekanizmaların etkisine yönelik söylemsel ifadeler değerlendirildiğinde H3 hipotezini destekleyici söylemlere rastlanmıştır. Ancak İzmir iline göre Balıkesir ve Gümüşhane illerindeki mevcut belediyelerin, yerel yönetimlerin ve diğer kamu kurumlarının sosyal sorumluluk davranışlarının yönlendirilmesi noktasındaki bilinç algısı ve beklentileri / talepleri sınırlı seviyede kalması şirket eylemlerinin de İzmir bölgesine göre düşük performanslarda seyretmesine sebep olmuştur.

“Çevreyle ilgili yasa ve yönetmelik hükümlerine bağlı kalarak mevzuatlarda yapılan değişikliklere uyum sağlıyoruz.”

“İş emniyetinin en yüksek standartlarına bağlıyız ve çalışanlarımızın emniyetini korumak için sürekli yeni iş emniyeti program ve prosedürlerini geliştirme, iyileştirme ve uygulama arayışı içerisindeyiz. Şu anda sağlık ve iş emniyeti yönetmelikleriyle tamamen uyum içinde olduğumuza inanıyoruz.”

“Ovacık'ta cevher çıkarma işleminin başladığı tarihten bu yana, çevresel uyumsuzluğa ilişkin olarak hiçbir devlet dairesinden aleyhimize dava açılmamıştır. İlgili çevre kanun ve yönetmeliklerinin tamamı ile tam bir uyum içinde olduğumuza inanıyoruz.”

*“Denetim noktasında da tabii ki devlet kurumlarının etkisi büyük. Burası faaliyete başlamadan önce buradaki havadan, lağım sularından, topraktan örnekler alındı. **Öncelikle buradaki faaliyetler başlamadan önce onların tetkiki yapıp buradaki standartlar belirlendi.** Şu anda da bizim gözetleme kulelerimiz, toz ölçüm cihazlarımız, hava kalitesi kontrolü için yaptığımız ölçümler süreklilik arz ediyor...**Biz burada işletmeye başlamadan önce atık barajındaki su içinde taahhütte bulduk. Limitlerin altında kalacağız diye. Limitlere şu anda***

*yaklaşmadık bile. Önceliğimiz o yöndeki sözlerimizi tutmak, taahhütlerimizi yerine getirmek. Taahhütlerimizin ötesinde diye bir alan orada da şeffaf olarak izlenir. **Yapmış olduğumuz denetim sonuçlarını da bir çevre raporu olarak kurumlara gönderiyoruz.** Aynı zamanda dışarıdan da denetim alıyoruz. Belirli ya da belirsiz zamanlarda çevre mühendisliğinden arkadaşlarımız var, İl Sağlık'tan var, İlçe Sağlık'tan var, Halk Sağlığı'ndan falan gelen kurumlar tarafından denetleniyoruz" (Koza Altın İşletmeleri-İzmir).*

*"Koza Altın İşletmeleri tüm faaliyetlerini Türkiye Cumhuriyeti kanun ve yönetmeliklerine tam uyumlu olarak yerine getirmektedir. **Yasalar ile tanımlanmış uygulamalara harfiyen riayet edilmektedir.** Bu anlamda Yasalar ile tam uyumlu çalışıyoruz, ileri teknoloji kullanıyor, yenilikleri sistemimize entegre ediyoruz ve çalışanlarımıza gerek mesleki alanlarında gerekse çevre ve iş güvenliği konularında eğitimler veriyor ve bilgi eksikliklerini gideriyoruz."*

*"**Gümüşhane Devlet Hastanesi Yenidoğan Ünitesi, Dibekli Köyü içme suyu hattının hayata geçirilmesi, Torul Kirazlık İlköğretim Okulu yemekhanesi tadilatı** gibi onlarca projeyi hayata geçirdik veya destek olduk."*

3.5. Sonuç, Değerlendirme ve Öneriler

Kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımı bugün geldiği noktada işletmeler tarafından bulunulan yöredeki toplumsal değerlere dayalı olarak yerine getirilmeye özen gösterilmektedir. Bu durum bu uygulamaların başarılı olmasında göz önünde bulundurulması gereken önemli bir etkenlerden biri olduğu kadar bu uygulamaların kurumsal çevreye duyurulması noktasında, işletmeler tarafından bu süreci törensel mite dönüştürülmeleri de kurumsal çevrede sağlayacağı kabullenme açısından bir o kadar önemlidir³⁹⁰. Bu önem biraz da kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının işletmeye sağlayacağı uzun dönemli stratejik kazanımlarından kaynaklanmaktadır. İşletmeler bu anlamda neden sosyal sorumlu davranırlar sorusuna da verilen yanıtlar daha çok kavramın işletmeye sağladığı stratejik öneme vurgu yaparak açıklanmaktadır. Finansal performans ve ilişkili kavramlar çerçevesinde şekillenen bu bakış açısı nedeniyle işletmeyi sorumlu davranışlara iten ana gücün ekonomik kaygılardan kaynaklandığını söyleyebiliriz. Ancak bu durum kavramın ortaya çıktığı 1950'lerde benimsenen

³⁹⁰ Yamak, "...Yerel Farklılıklar, Küresel Aynılıklar", s. 95.

1990'lara kadar süren bir anlayışı sergilediği düşünülmektedir. Bugün kavram üzerinde yapılan değişik araştırmalar, işletmeleri sorumlu davranmaya iten gücün/mekanizmaların arkasında farklı sosyal olguların (sosyal süreçler ve dinamikler) geçerli olduğunu göstermektedir.

Bu anlamda, araştırmaya konu olan Koza Altın İşletmeleri A.Ş.'nin bulunduğu sektörün yapısı itibariyle tüketiciye yönelik ve pazarlama amacı taşımayan nihai ürün üretmiyor olmasına rağmen şirketin sosyal sorumluluk noktasında gösterdiği yoğun çaba ve uygulamalardan sağlayacağı faydalara ilişkin söylemeleri dikkate alındığında ancak sosyal açıdan sorumlu davranma nedenlerini anlayabiliriz. Bu anlamda şirketin sorumluluk uygulamalarını sadece finansal performans beklentisiyle yapmadığını sürecin arkasında değişik kurumsal mekanizmalarında bulunduğunu göstermesi bakımından araştırmamızın yazında önemli bir yere sahip olduğu düşünülmektedir. Zira aşağıda yer alan şirket söylemlerinde bu durumu doğrulayan ifadelere rastlanmıştır.

*“Sosyal sorumluluk projeleri paydaşlar ile **diyalog kurmamızda önemli bir araç**. Hedef kitlemizi yakından tanımamıza ve analiz etmemize yardımcı oluyor. Aramızda güven bağı geliyor. Şirket olarak projelerde bizim beklentimiz projenin bize sağlayacağı **maddi bir kazanç değil**. Üretimini yaptığımız ürün **pazarlama kaygısı olan, satışında zorlanacağımız** ya da bir ürün değil. Dolayısı ile beklentimiz ürünüme güvenilirlilik, ya da tercih edilen olmak ve beraberinde **satışlarımızın yükselmesi** değil. Durum böyle olunca bizim projelerimizde öncelik projenin ulaşacağı kişi ya da grupların en yüksek faydayı sağlamaktır.”* (Gümüşhane Mastra Altın Madeni-Halkla İlişkiler Müdürü Nuri Doğru)

Sosyal sorumluluk uygulamalarını kurumsal kuram perspektifinden anlamaya ve açıklamaya çalışan bu çalışma, sosyal sorumluluk uygulamalarının yapılma nedenine ilişkin kurumsal mekanizmaların etkisine ve önemine dair önemli bulgulara ulaşmıştır. Gerek kültürel-bilişsel, gerek normatif ve gerekse düzenleyici mekanizmalara ait kurumsal çevreden gelen baskıların işletmelerin sosyal sorumluluk uygulamalarının ortaya çıkışında ve şekillenme sürecinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca işletmenin farklı bölgelerde uzantılarının olması nedeniyle kurumsal alan içerisinde değerlendirilen bu bölgelerden gelen baskı ve taleplerin düzeylerindeki farklılığa bağlı olarak bölgelerde yapılan uygulamalara ilişkin performanslarda da farklılık

gözlenmiştir. Örneğin İzmir ilinin bilinç algısının, eğitim düzeyinin ve ekonomik yapısının diğer illere nazaran daha yüksek seviyede olması nedeniyle işletmeden sorumlu davranış beklentileri daha çok sağlık ve çevre duyarlılığına yönelik alanlarda yoğunlaşmasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla buradan gelen baskı ve beklentilerin düzeyi bazen işletmenin yaşamsal hayatını etkileyecek düzeye ulaşmaktadır.

Balıkesir ve Gümüşhane illerinde gerek ekonomik yapı gerekse eğitim seviyesinin düşüklüğüne bağlı olarak halkın sorumluluk beklentileri daha çok istihdama veya mahallenin veya bölgenin cami, okul, içme suyu gibi birimlerinin iyileştirilmesine yönelik beklentileri olduğu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla İzmir iline göre daha geleneksel anlamda kalan beklentilere işletme çevre ve sağlık konusundaki beklentilere oranla hemen cevap vermekte ve bu sayede kurumsal alanda beğeni ve takdir toplamayı amaçlamaktadır.

Araştırma kapsamında bulunan söylemsel ifadelerden de anlaşıldığı üzere sosyal sorumluluk uygulamaya yönelik davranışları gerçekleştirme nedeni işletmenin sosyal çevresiyle kuracağı ilişkilerde dialog ve güven kurmada uygulamaları bir araç kullandığı anlaşılmaktadır. Zira bu güven ve iyi dialog ilişkisinin kurulamaması işletmenin finansal anlamdan daha çok sosyal anlamda yaşayacağı sıkıntıları önemseydiğini göstermesi bakımından önemlidir.

Araştırmamız kapsamında bulunan ifadelerden de anlaşıldığı üzere söylemlerin çoğunlukla sosyal ve paydaş temaları etrafında yoğunlaşması bize ekonomik performanstan daha çok şirketin sosyal anlamda yaşayacağı sıkıntıları önemseydiğini göstermektedir.

Örgüt bu anlamda ifadelerinden de anlaşıldığı üzere yörelerde ciddi ve farklı meşruiyet sorunları yaşamaktadır. Bu farklılığın nedenleri ise yörelerdeki insanların ve sivil örgütlenmelerin çevre ve doğa olgusuna bakış açılarıyla ilgilidir. Örneğin, İzmir halkı ve yörede faaliyet gösteren sivil örgütlenmelerin veya düzenleyici mekanizmaların çevre ve doğa konusunda aynı hassasiyette sahip olmaları işletmeye karşı gerek normatif ve bilişsel gerekse yerel yönetimlerden kaynaklı düzenleyici mekanizmaların baskısıyla karşı karşıya bırakılmaktadır. Balıkesir de ise, sivil örgütlenmelerin bu konuda

hassas olmalarına karşın halkın ve yerel yönetimlerin bu konularda istihdam politikaları nedeniyle daha pasif kalmaları yörede sadece işletmeye karşı normatif mekanizmaların daha çok etkili olmasına sebep olmuştur.

Gümüşhane örneğinde ise, Balıkesir de olduğu gibi yöre halkının ve yerel yönetimlerin çevre ve doğa konularından daha çok şirketin bölgede oluşturduğu istihdam ve ekonomik yardımların daha önemli olduğu görülmektedir. Ayrıca bu yörede sivil örgütlenmelerinde yetersiz oluşu bu bilinç algısının gelişmesini engelleyici bir etmendir. Gerçi bölgenin sosyo-ekonomik yapısı ve çevre anlamında diğer illere nazaran dağlık ve verimsiz arazilerin olması da bu bilincin oluşumunu engelleyici ayrı bir etmen olarak görülmelidir.

Sonuç itibariyle işletme, seviye farklılıklarına bağlı olarak bölgeler arasında ciddi ve farklı kurumsal mekanizmalardan kaynaklı meşruiyet sorunları yaşamaktadır. Bunlara ilişkin değerlendirme ise Tablo: 19'da gösterilmiştir.

Tablo 19. Bölgeler Bazında Kurumsal Mekanizmaların Değerlendirilmesi

Bölge	Kültürel-Bilişsel Baskılar	Normatif Baskılar	Düzenleyici Baskılar
İzmir	+	+	+
Balıkesir	-	+/-	+/-
Gümüşhane	-	-	+/-

(+): Kurumsal mekanizmanın etkin olduğu durum. (-): Kurumsal mekanizmanın etkin olmadığı durum. (+/-): Kurumsal mekanizmanın sınırlı etkin olduğu durum.

Bilindiği gibi meşruiyeti tesis etmek isteyen bir şirket her üç meşruiyeti de ayrı ayrı aynı anda tesis etmek durumundadır. Bu anlamda normatif meşruiyet ve pragmatik meşruiyet üzerine şekillenen bilişsel meşruiyet ise, kazanılması ve ulaşılması en zor

olan meşruiyet türüdür. İzmir iline baktığımızda gerek normatif gerekse pragmatik meşruiyet noktasında şirketin meşruiyeti tesis edememesinden dolayı medyaya da yansıyan yönüyle Bergama’da güçlü bir meşruiyet sorunsalı yaşadığı gözlenmektedir. Balıkesir iline baktığımızda ise, bölgede oluşturduğu istihdam politikası ile pragmatik meşruiyeti tesis etmiş olmasına rağmen normatif meşruiyeti sağlayamaması şirketin bilişsel meşruiyete ulaşmasını engellemiştir. Gümüşhane ise durum biraz daha farklıdır. Sivil örgütlenmelerin azlığına bağlı olarak normatif mekanizmalar bu anlamda şimdilik şirkete bir baskı unsuru oluşturmamaktadır. Pragmatik meşruiyet noktasında ise, halkın bilinç algısının düşüklüğüne bağlı olarak istihdam ve yöreye sağladığı ekonomik yardımları iyi kullanana şirketin pragmatik meşruiyeti tesis etmede şimdilik ciddi derecede sorun yaşamadığı gözlenmiştir. Bu anlamda bilişsel meşruiyet noktasında sıkıntı yaşamayan şirket yörede güttüğü politikalarla gizli bir sosyal kabullenme sağlamıştır. Ancak bilinç algısının zamanla iyileşmesine ve sivil mekanizmaların zamanla oluşmasına bağlı olarak ileriye dönük bölgede şirketin ciddi zorunlar yaşayabileceği de gözden kaçmamalıdır. Bu anlamda şirketin sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma nedeni, ileride bu bölgelerde şirketin meşruiyet sorunsalı yaşamaması veya meşruiyet sorunu yaşadığı yerlerde bunu elimine etmek için bir araç olarak kullandığını aşağıda ve Tablo: 13’deki diğer söylemsel ifadelerinden de net bir şekilde anlamaktayız.

*“Sosyal sorumluluk projeleri paydaşlar ile **diyalog kurmamızda önemli bir araç.** Hedef kitemizi yakından tanımamıza ve analiz etmemize yardımcı oluyor. Aramızda güven bağı geliyor.”*

Öte yandan, araştırmanın sosyal sorumluluk uygulamalarını, finansal kaygılardan ziyade kurumsal mekanizmaları bu süreçte dikkate alması noktasında işletme yöneticilerine de farklı bir bakış açısı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu tez çalışması, işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma ve bu sürecinin oluşumunda ve şekillendirilmesinde sosyal aktörleri ve grupları dikkate alması gerektiği ve söz konusu aktörlerin baskı ve taleplerini ne şekilde karşılaması gerektiği noktasında teorik olmanın ötesinde uygulamaya dönük katkı sağlaması beklenmektedir.

Bu katkı araştırmanın sorunsalından kaynaklanmaktadır. Zira araştırmamız, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) anlayışına uygun davranma ve sosyal faaliyetlerde bulunma eğilimi üzerinde düzenleyici, normatif ve bilişsel kurumsal baskıların ne derece etkili olduğuna yönelik cevap aramaktadır. Bu anlamda, işletme uygulamalarında ortaya çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde işletmenin hem sosyal çevresinden hem de kendi birincil paydaşlarından (çalışanlar ve hak sahipleri) önemli ölçüde kurumsal baskıların geldiği anlaşılmaktadır. Bu baskıların ise, daha çok normatif ve bilişsel yönde olması ise; işletmenin sürekli söylemlerinde vurguladığı düzenleyici mekanizmalara uyum durumunun bu süreçte yetersizliğine işaret etmektedir. Bu anlamda araştırmamız bazı yönlerden işletme ve yöneticilerine karşı uymaları gereken tavsiye niteliğinde bir takım çıktılar sunmaktadır.

Bu çıktıların/tavsiyelerin başında, işletme tarafından gerçekleştirilen sosyal sorumluluk uygulamalarında sadece ekonomik başarıların ötesinde ahlaki ve etik ilkeleri gözetmeye özen göstermeleri yönündedir. Zira ünlü felsefeci John Rawls, düşünce deneyi olarak sunduğu “*cehalet peçesi*” metaforunda, karar vericilere cehalet peçesi arkasından baktırarak kimsenin adalet ilkelerini kendi özel durumu lehine tasarlamayacağından³⁹¹ hareketle insanların adaletin ne olduğuna samimi olarak karar vermelerini sağlar. Böylece herkes, başlangıç pozisyonu toplantısından çıktığında kötü bir duruma düşmemek için en adil, herkes için en faydalı ve doğru olan kuralları talep etmek zorunda kalacaktır.

Hobbes, Locke ve Rousseau geleneğiyle gelen ve Rawls’in Adalet Teorisindeki hakkaniyet kavramının katkılarıyla tamamlanan Bütünleştirilmiş Toplum Sözleşmesi yaklaşımı toplumsal hayata etki eden hipernormların belirlenmesinde, cehalet peçesi metaforu yardımıyla herkes için adil ve faydalı etik ilkelerin belirlenmesi sağlamaktadır. Donaldson ve Dunfee (1994), toplum sözleşmesi yaklaşımının belli toplulukların üyeleri arasında mevcut ama ifade edilmeyen bir sözleşme olduğunu ve bu sözleşmelerin toplamının iş etiğinin özünü oluşturduğunu söylemektedir³⁹². İş etiğine hâkim olan temel ahlaki ve etik sorumlulukların belirlenmesinde işletme sahipleri

³⁹¹ John Rawls, “**A Theory of Justice**”, Oxford: Oxford University Press, 1971, s. 12.

³⁹² Donaldson ve Dunfee, a.g.e., s. 254.

başlangıç pozisyonundaki insanlar gibi cehalet peçesine bürünerek hakkaniyet ilkesi çerçevesinde toplum için en iyi ve faydalı olacak şekilde sorumlu sorumluluklarının bilincinde olmalıdır.

Bu anlamda işletmenin yukarıda sayılan bilinçle hareket etmesi ve toplum için en faydalı olana yönelmesi, işletmenin eylemlerine yönelik ortaya çıkan kurumsal mekanizmaların bu anlamda yönetilmesine katkı sağlayacaktır.

İkinci olarak ise; toplum, sivil toplum kuruluşları (çevre) ve işletme arasında bir diolog mekanizmasının kurulması bu anlamda gerekmektedir. Bu yapı işletme eylemlerini daha katılımcı ve konsensüse dayalı bir yapıya kavuşturacak ve eylemleri sırasında etkilenen tüm paydaş sahiplerinin taleplerini ilk anda dinleme olanağı sağlayacağı için bu durum sorumluluk bilincini kendi öz benliğinde hissetmesine katkı sağlayacaktır. Bu yapı işletmeyi kısa vadeli kar peşinde koşmak yerine kurumsal vatandaşlık rolüne büründüreceği düşünülmektedir.

Bu çalışmanın bulgu ve sonuçları doğrultusunda gelecekte araştırma yapmak isteyen diğer araştırmacılara katkı sağlaması yönünde ise; gerçekleştirilen bu araştırmadan farklı olarak, araştırmaya konu olan altın madeni dışında diğer maden şirketlerinin ve sektörlerin de bu sürece eklenmesi çalışmayı karşılaştırmalı bir çalışma yapacaktır. Bu tür bir çalışma ise, sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma sürecinin oluşumunda ve şekillendirilmesinde kurumsal mekanizmaların sektörler arasında ne derece etkili olduğunun bulunmasına katkı sağlayacağı gibi örgütlerin bağımlı oldukları kurumsal çevrenin dinamiklerinin analiz edilmesine de katkı sağlayacak olması bakımından bu alanı geliştirici katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Buna ek olarak diğer araştırmacıların ayrıca konuya, kurumsal baskıların, işletme algıları doğrultusunda ele alınması yerine, üçlü bir yapıda şirket, paydaşlar ve devlet örneğinde konuya yaklaşmaları kurumsal kuram, toplumsal hareketler, sosyal sorumluluk üçgeninde konuyu farklı bir boyuta taşıyacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Aksarı, Fatmanur (2009), “Organizasyonel Meşruiyet Yöntemi ve Organizasyonların Takım Çalışmalarını Benimseme Nedenleri Analizi”, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aktan, Coşkun Can ve Börü, Deniz (2007), “*Kurumsal Sosyal Sorumluluk*”, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk** içinde, Derleyenler: Coşkun Can Aktan ve Deniz Börü, İstanbul: İGİAD Yayınları: 4.
- Alakavuklar, Ozan Nadir; Kılıçaslan, Selcan ve Öztürk, Engin Bağış (2009), “Türkiye’de Hayırseverlikten Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Geçiş: Bir Kurumsal Değişim Öyküsü”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 9(2): 103-143.
- Aldrich, H. E. ve Fiol, C. M. (1998), “Fools Rush in? The Institutional Context of Industry Creation”, **Academy of Management Review**, 19(4): 645-670.
- Arıkan, Rauf (2007), “**Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama**”, 6. Baskı, Ankara: Asil Yayıncılık, 2007.
- Ashforth, Blake E. ve Gibbs, Barrie W. (1990), “The Double-Edge of organizational Legitimation”, **Organization Science**, 1(2): 177-194.
- Ataman, Göksel (2002), “**İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**”, II. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Ataseven, Burçin (2012), “Nitel Bilimsel Araştırmalarda Veri Kalitesinin Önemi”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi**, 33(2): 543-564.
- Auchter, Lothar ve Dziewa, Martin (2013), “Managing Business Values in a Globalized Economy by ISCT (Integrated Social Contract Theory) - A Comparative Study”, **The Business & Management Review**, 3(2): 208-220.

- Ayhan, Berkay (2009), “Siyasal İktisat ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 9(2): 173-187.
- Baum, J. A. ve Rowley, T. J. (2002), “*Companion to Organizations: An Introduction*”, **The Blackwell Companion to Organizations** içinde, Derleyenler: J. A. Baum ve T. J., Rowley, London: Blackwell.
- Bayraktar, Nurdan (2013), “Meşrulaştırma Stratejilerine Kurumsal İletişim Açısından Bir Bakış”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayraktaroğlu, Gül; İlder, Burcu ve Tanyeri, Mustafa (2009), “**Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Pazarlamada Yeni Bir Paradigmaya Doğru**”, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Beaulieu, S.; Roy, M. ve Pasquero, J. (1998), “Linking the management of Legitimacy and the learning Process: Evidence from a case study”, **Measuring Business Excellence**, 8(2): 41-55.
- Becan, Cihan (2011), “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Paydaş Teorisi ve İletişim Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi: Bankaların Basın Bültenlerine Yönelik Bir İçerik Analizi”, **Selçuk İletişim Dergisi**, 7(1): 16-35.
- Bielak, Debby; Bonini, Sheila M. J. ve Oppenheim, Jeremy M. (2007), “CEOs on strategy and social issues”, **TheMcKinsey Quarterly**, ss. 1-9. https://socialinnovationexchange.org/sites/default/files/event/attachments/McK_Strategy-social-issues.pdf, (Erişim Tarihi: 08/07/2013)
- Blomstrom, Robert L. ve Davis, Keith (1975), “**Business and Society: Environment and Responsibility**”, New York: Mc Graw Hill Book Co.
- Bolat, Tamer ve Seymen, Oya A. (2006), “Yönetim ve Örgüt Düşüncesinde Kurumsalcılık, Yeni Kurumsalcılık ve Kurumsal Eşbiçimcilik”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 16(1): 223-254.

- Bowen, Howart (1953), “**Social Responsibility of the Businessman**”, New York: Harper and Row.
- Bronn, P. G. ve Cohen, D. V. (2009), “Corporate Motives for Social Initiative: Legitimacy, Sustainability or the Bottom Line?”, **Journal of Business Ethics**, (87): 91-109.
- Campbell, John L. (2007), “Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility”, **Academy of Management Review**, 32(3): 946–967.
- Can, Halil (2010), “**Organizasyon ve Yönetim**”, 5.Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Carpenter, Vivian L. ve Feroz, Ehsan H. (2001), “Institutional Theory and Accounting Rule Choice: An Analysis of Four US State Governments’ Decisions to Adopt Generally Accepted Accounting Principles”, **Accounting, Organizations and Society**, (26): 565 -596.
- Carr, Albert Z. (1968), “Is Business bluffing ethical !”, **Harvard Business Review**, Ocak-Şubat:143-153.
- Carroll, Archie B. (1979), “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, **Academy of Management Review**, 4(4): 497-505.
- Carroll, Archie B. (1991), “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, **Business Horizons**, 34(4): 39-48.
- Carroll, Archie B. ve Buchholtz, Ann K. (2003), “**Business and Society: Ethics and Stakeholder Management**”, Fifth Edition, USA: Thomson-South Western Publishing.
- Çakar, Mehmet ve Danişman, Ali (2012), “*Kurumsal Kuram*”, **Örgüt Kuramları** içinde, Derleyenler: H. Cenk Sözen ve H. Nejat Basım, 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.

- Dahlsrud, Alexander (2008), "How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions", **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, (15): 1-13.
- Davis, Keith (1960), "Can Business Afford to Ignore Social Responsibility?", **California Management Review**, 2(3): 70-76.
- Davis, Keith (1973), "The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities", **The Academy of Management Journal**, 16(2): 312-322.
- Davis, Keith ve Blomstrom, Robert L. (1975), "**Business and Society: Environment and Responsibility**", New York: McGraw-Hill Book Company.
- Deegan, C. (2002), "Introduction-the legitimising effect of social and environmental disclosures-a theoretical foundation", **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, 15(3): 282-311.
- Demir, Ömer ve Acar, Mustafa (1997), "**Sosyal Bilimler Sözlüğü**", Ankara: Vadi Yayınevi.
- Dill, W. R. (1958), "Environment as an Influence on Managerial Autonomy", **Administrative Science Quarterly**, (10): 409-443.
- DiMaggio, Paul J. ve Powell, Walter W. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", **American Sociological Review**, 48(2): 147-160.
- Donaldson, Thomas ve Dunfee, Thomas W. (1994), "Toward A Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory", **Academy of Management Review**, 19(2): 252-284.
- Dowling, J. ve Pfeffer, J. (1975), "Organizational Legitimacy: social values and organizational behaviour", **Pacific Sociological Review**, 18(1): 122-126.

- Duncan, Robert B. (1972), "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", **Administrative Science Quarterly**, 17(3): 313-327.
- Dunfee, Thomas W. (1991), "Business Ethics and Extant Social Contracts", **Business Ethics Quarterly**, 1(1): 23-51.
- Durna, Tezcan (2011), "Neoliberalizmin Bir Hegemonya Aracı Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) ve Çokuluslu Şirketlerin Hayattan Eksilttikleri," **Halkla İlişkiler ve Reklamın Anatomisi: Eleştirel Bir Kavrayış** içinde, Der. Sema Yıldırım Becerikli, Ankara: Ütopya Yayınevi, s. 76-102.
- Easton, David (1975), "A Re- Assessment of the Concept of Political Support", **British Journal of Political Science**, (5): 435-457.
- Elsbach, K. D. ve Sutton, R. I. (1992), "Acquiring Organizational Legitimacy through Illegitimate Actions: A Marriage of Institutional and Impression Management Theories", **Academy of Management Journal**, 35(2): 699-738.
- Epstein, Edwin M. (2002), "The field of business ethics in the United States: Past, present and future", **Journal of General Management**, 28(2): 1-21.
- Erçen, Ayşe Esmeray Yoğun (2010), "Kurumsal Taklitçilik-Izomorfizm: Türkiye’de Sağlıkta Dönüşüm Program Hedeflerinin Ulaşılabilirliği", **Akademik Bakış Dergisi**, 19(6): 1-11.
- Erel, Derya (2002), "Kurumsal Çevre Örgüt İlişkileri Türkiye’deki Sanayi İşletmelerinde ISO 9000 Serisi Kalite Güvence Sistemi Uygulamaları Örneği", Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ertuna, Bengi ve Tükel, Ali (2009), "Türkiye’de KSS Uygulamaları: Geleneksel ve Küresel Arasında", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 9(2): 145-172.
- Frederick, William C. (1998), "Moving to CSR 4", **Business and Society**, 37(1): 40-59.

- Freeman, R. Edward (1984), “**Strategic Management: A Stakeholder Perspective**” Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Freeman, R. Edward (1994), “The Politics of Stakeholder Theory Some Future Directions”, **Business Ethics Quarterly**, 4(4): 409-421, 1994.
- Friedman, Milton (13 Semtember 1970), “The Social Responsibility of Business is to Increase Profits”, **The New York Times Magazine**.
- Gardiner, Louise; Rubbens, Catherine; Bonfiglioli, Elena (2003), “Big Business, Big Responsibilites”, **Corporate Governance**, 3(3): 67-77.
- Garriga, Elisabet ve Mele, Domenec (2004), “Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory”, **Journal of Business Ethics**, (53):51-71.
- Gerçek, Zuhâl (2011), “Bütün, Parçaların Toplamından Daha Fazladır”, **Yükseköğretim Bilim Dergisi**, 1(1): 39-42.
- Greenberg, Jerald ve. Baron, Robert A (2003), “**Behavior in Organizations**”, Prentice Hall.
- Gürol, Yonca; Büyükbalcı, Pınar; Bal, Yasemin ve Berkın, Esin Ertemsır (2010), “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Konuya Bakış”, **İ. Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, (43): 135-162.
- Handy, Charles (1998), “**Ruhun Arayışı (Kapitalizm Ötesi: Modern Dünyada Amaç Arayışı)**”, (Çevir.: Nurettin Elhüseyni), İstanbul: Boyner Yayınları.
- Hannan, Michael T. ve Freeman, John (1998), “Structural inertia and organizational Change”, **American Sociological Review**, 49(2): 149-164.
- Hay, Robert ve Gray, End (1969), “Social Responsibilities of Business Manegers”, **Academy of Management Journal**, 17(1): 135-143.

- Hirchs, P. M. ve Lounsbury, M. (1997), "Ending the Family Quarrel: Toward a Reconciliation of "old" and "new" Institutionalism", **American Behavioral Scientist Inquiry**, (40): 406-418.
- Humphreys, David (2000), "A business perspective on community relations in mining", **Resources Policy**, 36(3): 127-131.
- Ilgar, M. Zeki ve Ilgar, Semra Coşgun (2013), "Nitel Bir Araştırma Deseni Olarak Gömülü Teori (Temellendirilmiş Kuram), **İstanbul Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (3):197-247.
- Kalemci, Rabia Arzu ve Tüzün, İpek Kalemci (2008), "Örgütsel Alanda Meşruiyet Kavramının Açılımı: Kurumsal ve Stratejik Meşruiyet", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi Dergisi**, 13(2): 403-413.
- Kaplan, S. E. ve Ruland, R. G. (1991), "Positive Theory, Rationality and Accounting Regulation", **Critical Perspectives on Accounting**, 2(4): 361-374.
- Kartaltepe, Nihal (2010), "Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Kurumsal Kuram Perspektifinden değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma", Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kimberly, John R. (1979), "Issues in The Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization", **Academy of Management Journal**, 22(3): 437-457.
- Koç, Umut (2013), "*Durumsallık Yaklaşımı*", **Örgüt Kuramı** içinde, Derleyenler: Deniz Taşcı, Erkan Erdemir, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 2949.
- Koçel, Tamer (2013), "**İşletme Yöneticiliği**", 14. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Kotler, Philip ve Lee, Nancy (2006), "**Kurumsal Sosyal Sorumluluk**", 1. Baskı, İstanbul: MediaCat Yayınları.

- L'Etang, J. (1994), "Public Relations and Corporate Social Responsibility: Some Arising", **Journal of Business Ethics**, 13(2): 111-123.
- Leblebici, H.; Salancik, G. R.; Copay, A. ve King, T. (1991), "Institutional Change and The Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History Of The U.S. Radio Broadcasting Industry", **Administrative Science Quarterly**, 36(3): 333-363.
- Levitt, Theodore (1958), "The dangers of social responsibility", **Harvard Business Review**, 36(5): 41-50.
- Maignan, Isabelle; Ferrell, O. C. ve Hult, G. Thomas (1999), "Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits", **Journal of the Academy of Marketing Science**, 27(4): 455-469.
- Margolis, Joshua D. ve Walsh, James P. (2003), "Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business", **Administrative Science Quarterly**, 48 (2): 268-305.
- Marquis, Christopher ve Battilana, Julie (2009), "Acting globally but thinking locally? The enduring influence of local communities on Organizations", **Research in Organizational Behavior**, (29): 283-302.
- Marquis, Christopher, Glynn, Mary Ann ve Davis, Gerald F. (2007), "Community Isomorphism and Corporate Social Action", **Academy of Management Review**, 32(3): 925-945.
- Martin, Roger L. (2002), "The Virtue Matrix: Calculating the Return on Corporate Responsibility", **Harvard Business Review** <https://hbr.org/2002/03/the-virtue-matrix-calculating-the-return-on-corporate-responsibility> (Erişim Tarihi: 12/08/2014)
- Mason, J. (1996), "**Qualitative Researching**", London: Sage Publication.

- Matten, Dirk ve Moon, Jeremy (2008), "Implicit' and 'Explicit' CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility", **Academy of Management Review**, 33(2): 404 – 424.
- McGuire, J. (1963), "**Business and Society**", New York: McGraw-Hill.
- McWilliams, Abagil ve Sigel, Donald (2001), "Corporate Social Responsibility: A Theory of the firm Perspective", **Academy of Management Review**, 26(1): 117-127.
- Meyer, J. W. ve Scott, W. Richard (1992), "**Orgazizational Environments: Ritual and Rationality**", New-Burry Park: Sage.
- Meyer, John W. ve Rowan, Brian (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", **American Journal of Sociology**, 83(2): 340-363.
- Mohr, Lois A.; Webb, Deborah J. ve Haris, Katherine E. (2001), "Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior", **The Journal of Consumer Affaires**, 35(1): 45-71.
- Moir, Lance (2001), "What do we mean by Corporate Social Responsibility?", **Corporate Governance**, 1(2): 16-22.
- Moore, Geoff (2003), "Hives and Horseshoes, Mintzberg or MacIntyre: What Future for Corporate Social Responsibility?", **Business Ethics: A European Review**, 12(1): 41-53.
- Munilla, Linda S. ve Miles, Morgan P. (2005), "The Corporate Social Responsibility Continuum as a Component of Stakeholder Theory", **Business and Society Review**, 110(4): 371-387.
- Mutlu, Esin Can (1999), "**Uluslararası İşletmecilik**", 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

- Neiheisel, S. R. (1994), “**Corporate Strategy and the Politics of Goodwill: A Political Analysis of Corporate Philanthropy in America**”, Peter Lang Publishing Inc., New York (Moir ve Taffler, 2004, s. 149’ dan aktarma).
- O’Riordan, L. ve Fairbrass, J. (2008), “Corporate Social Responsibility: Models and Theories in Stakeholder Dialogue”, **Journal of Business Ethics**, 83(4): 745-758.
- Oliver, Christine (1991), “Strategic Responses to Institutional Process”, **Academy of Management Review**, 16(1): 145-179.
- Oliver, Christine (1988), “The collective strategy framework: An application to competing predictions of isomorphism”, **Administrative Science Quarterly**, 33(4), 543-561.
- Özcan, Kerim (2011), “Kurumsal Söylemin Rasyonel Temelleri: Yeni Kurumsal Kuram Bağlamında Rasyonalite Tartışması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 13(1): 297-326.
- Özdemir, Murat (2010), “Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 11(1): 323-343.
- Özen, Hayriye ve Özen, Şükrü (2010), “Kamu Siyasaları ve Toplumsal Hareketler: Türkiye’de Protesto Hareketlerinin Madencilik Siyahasına Etkileri”, **Amme İdaresi Dergisi**, 43(2):33-64.
- Özen, Hayriye ve Özen, Şükrü (2011), “Interactions in and between Strategic Action Fields: A Comparative Analysis of Two Environmental Conflicts in the Gold-Mining Field in Turkey”, **Organization & Environment**, 24 (4): 343-363.
- Özen, Şükrü (2010), “*Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar*”, **Örgüt Kuramları** içinde, Derleyen: A. Selami Sargut, Şükrü Özen, 2.Baskı, Ankara: İmge Kitabevi.

- Özen, Şükrü (2013), “*Yeni Kurumsal Kuram*”, **Örgüt Kuramları** içinde, Derleyenler: Deniz Taşcı ve Erkan Erdemir, 1. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 2949.
- Özen, Şükrü ve Berkman, Ümit (2007), “Cross-national Reconstruction of Managerial Practices: TQM in Turkey”, **Organization Studies**, (6): 825-851.
- Öztürk, Mesude Canan (2013), “*Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Gelişimi*”, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk** içinde, Derleyen: Mesude Canan Öztürk, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 3026.
- Parsons, Talcott (1956), “Suggestions for a Sociological Approach to The Theory of Organizations - I”, **Administrative Science Quarterly**, 1(1): 63-86.
- Pava, Moses L. ve Krausz, Joshua (1996), “The Association Between Corporate Social-Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost”, **Journal of Business Ethics**, 15(3): 321-357.
- Porter, Michael E. ve Kramer, Mark R. (2002), “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, **Harvard Business Review**.
- Rawls, John (1971), “**A Theory of Justice**”, Oxford: Oxford University Press.
- Robert, Paul & Rey, Alain & Rey-Debove, Josette (1993), “Le nouveau petit Robert: dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française”, Le Robert, Paris
- Roberts, John (2003), “The Manufacture of Corporate Social Responsibility: Constructing Corporate Sensibility”, **Organization**, 10(2): 249-265.
- Robson, C. (1993), “**Real World Research**”, Oxford: Blackwell Pub. Ltd..
- Roman, Ronald M.; Hayibor, Sefa ve Agle, Bradley R. (1999), “The Relationship Between Social and Financial Performance: Repainting a Portrait”, **Business and Society**, 38(1): 109-125, 1999.

- Ruef, M. ve Scott, W. R. (1998), "A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environments", **Administrative Science Quarterly**, 43(4), 877-904.
- Sarfati, Metin (2008), "Görünmeyen El Metaforu", **Ekonomik Yaklaşım**, 19(66): 29-71.
- Sargut, A. Selami (2010), "*Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramının Örgütsel Çevre Kuramları Bağlamındaki Yeri*", **Örgüt Kuramları** içinde, Derleyenler: A. Selami Sargut ve Şükrü Özen, 2. Baskı, Ankara: İmge Kitabevi.
- Sargut, A. Selami ve Özen, Şükrü (2010), "*Örgüt Kuramlarına Genel Bakış: Karşılaştırmalı Bir Çözümleme*", **Örgüt Kuramları** içinde, Derleyenler: A. Selami Sargut, Şükrü Özen, 2. Baskı, Ankara: İmge Kitabevi.
- Sayılar, Yücel (2013), "*Kaynak Bağımlılığı Kuramı*", **Örgüt Kuramı** içinde, Derleyenler: Deniz Taşcı, Erkan Erdemir, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 2949.
- Schwartz, Mark S. ve Carroll, Archie B. (2003), "Corporate Social Responsibility a Three-Domain Approach", **Business Ethics Quarterly**, 13(4): 503-530.
- Scott, W. R. ve Meyer, J. W. (1983), "*The Organizations of Social Sectors*", **Organizational Environments: Ritual and Rationality** içinde, (ss. 129-153), Derleyenler: J.W. Meyer ve W.R. Scott, Beverly Hills, CA: Sage.
- Scott, W. Richard (1981), "Developments in Organization Theory, 1960-1980", **American Behavioral Scientist**, 24(3): 407- 422.
- Scott, W. Richard (1992), "**Organizations: Rational, natural and open systems**", New Jersey: Prentice Hall.
- Scott, W. Richard (2001), "**Institutions and Organizations**", 2.th Edition, Sage Publications Inc, California.

- Scott, W. Richard (2003), "Institutional Carriers: Reviewing Modes of Transporting Ideas Over Time and Space and Considering Their Consequences", **Industrial and Corporate Change**, 12(4): 879-894.
- Scott, W. Richard (2003), "**Organizations: Rational and Open Systems**, 5th. Editon, Prentice Hall.
- Scott, W. Richard ve Meyer, John (1991), "*The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence*", **The New Institutionalism in Organizational Analysis** içinde (s.108-140), Derleyenler: W. W. Powell ve P. J. DiMaggio, London: University of Chicago Press.
- Scott, W. Richard ve Meyer, John (1991), "*Umpacking Instituonal Arguments*", **The New Institutionalism in Organizational Analysis** içinde (s.164-181), Derleyenler: W. W. Powell ve P. J. DiMaggio, London: University of Chicago Press.
- Shulock, N. B. (1998), "Legislatures: Rational Systems or Rational Myths", **Journal of Public Administration Research and Theory**, 8(3): 299-324.
- Singh, J. V.; Tucker, J. D. ve House, R. J. (1986), "Organizational Legitimacy and the Liability of Newness", **Administrative Science Quarterly**, 31(2): 171-193.
- Slack, Trevor ve Hinings, Bob (1994), "Institutional Pressures and Isomorphic Change: An Empirical Test", **Organization Studies**, 15(6): 803-827.
- Sözüer, Aytuğ (2011), "İşletmeleri Çevreye Duyarlı Politikalar Uygulamaya İten Güçler", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 3(2): 47-56.
- Suchman, Mark C. (1995), "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", **Academy of Management Review**, 20(3): 571-610.
- Şahin, Ali ve Erkiş, İbrahim Uğur (2013), "Avrupa Birliği'ne Üyelik Sürecinde ve Sonrasında Sloven Kamu Yönetimi Reformları: Kurumsal Kuram Açısından Bir Değerlendirme", **Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi**, 13(25): 294-314.

- Şimşek, M. Şerif; Akgemici, Tahir ve Çelik, Adnan (2003), “**Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**”, 3. Baskı, Ankara: Gazi Yayınevi.
- Taşlıyan, Mustafa (2012), “**Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Modern İş Dünyasının Vicdani Gereği**”, Ankara Sanayi Odası Yayınları.
- Tengblad, Stefan ve Ohlsson, Claes (2010), “The framing of corporate social responsibility and the globalization of national business systems: A longitudinal case study”, **Journal of Business Ethics**, 93(4): 653- 669.
- Tolbert, Pamela S. ve Zucker, Lynne G. (1983), “Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935”, **Administrative Science Quarterly**, (28): 22-39.
- Tolbert, Pamela S. ve Zucker, Lynne G. (1996), “*The Institutionalization of Institutional Theory*”, **Handbook of Organization Studies** içinde (s.175-190), Derleyenler: Steward R. Clegg, Cynthia Hardy ve Walter R. Nord, Sage Publications.
- Top, Seyfi ve Öner, Akın (2008), “İşletme Perspektifinden Sosyal Sorumluluk Teorisinin İncelenmesi”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(7): 97-110.
- Türnüklü, Abbas (2000), “Eğitim Bilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 6(4): 543-559.
- Tüzüner, Lale ve Özaslan, Burcu Özge (2009), “Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Yön Veren Yönetim Teorileri Açısından Türk İşletmelerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışı”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, ss. 212-216.
- Uçma, Tuğba (2012), “Türkiye’deki Muhasebe Sisteminin Gelişiminin Kurumsal Teori Çerçevesinde Açıklanması”, **Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmacıları Derneği (MUFİTAD) Dergisi**, (2): 145-178.

- Ülgen, Hayri ve Mirze, S. Kadri (2010), “**İşletmelerde Stratejik Yönetim**”, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Votaw, D. (1973), “*Genius becomes rare*”, **The corporate dilemma** içinde, Derleyenler: D. Votaw, S. P. Sethi, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Weber, Max (1968), “**Economy and Society**”, Bedminster, New York.
- Windsor, D. (2001), “The Future of Corporate Social Responsibility”, **International Journal of Organizational Analysis**, 9(3): 225-256.
- Yamak, Sibel (2007), “**Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi**”, 1.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Yamak, Sibel (2009), “Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Yerel Farklılıklar, Küresel Aynılıklar”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 9(2): 95-101.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (1999), “**Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**”, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yin, Robert K. (1989), “**Case Study Research: Design and Methods**” Beverly Hills, CA: Sage Publication.
- Yönet, Ender (2005), “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışında Son Dönemeç: Stratejik Sorumluluk”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 8(13): 239-264.
- Zimmerman, Monica A. ve Zeitz, Gerald I. (2002), “Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy”, **The Academy of Management Review**, 27(3): 414-431.
- Zucker, L. G. (1977), “The Role of Institutionalization in Cultural Persistence”, **American Sociological Review**, 42(5): 726-743.
- Zucker, L. G. (1987), “Institutional Theories of Organization”, **Annual Review of Sociology**, (13): 443-464.

İNTERNET KAYNAKLARI

Canadian Foreign Affairs and International Trade Canada (2009), “Building the Canadian Advantage: A Corporate Social Responsibility (CSR) Strategy for the Canadian International Extractive Sector” <http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/ds/csr-strategy-rse-strategie.aspx?view=d>

(Erişim Tarihi: 30/05/2014)

Canadian International Development Agency-CIDA (2011), “Canada Government News Release: Minister Oda Announces Initiatives to Increase the Benefits of Natural Resource Management for People in Africa and South America”, <http://www.republicofmining.com/2011/09/30/canada-government-news-release-minister-oda-announces-initiatives-to-increase-the-benefits-of-natural-resource-management-for-people-in-africa-and-south-america/>

(Erişim Tarihi: 30/05/2014)

Çalışır, Mustafa, “**Görüşme**”,

<http://80.251.40.59/education.ankara.edu.tr/aksoy/eay/eay/b0506/mcalisir.doc>

(Erişim Tarihi: 18/07/2014)

Donaldson, Thomas (2 Haziran 2005), “Defining the value of doing good business”, **Financial Times**, <http://www.ft.com/intl/cms/s/2/748f21be-d377-11d9-ad4b-00000e2511c8.html#axzz2YS6G4bDF> (Erişim Tarihi: 08/07/2013)

Ersel, Hasan (2011), “İktisatçı Gözüyle Şirketlerin Kurumsal Sosyal Sorumluluğu”, **TOBB Sosyal Sorumluluk Semineri**, Ankara, s. 1. <http://www.tobb.org.tr/abm/duyurular/HASAN%20ERSEL%20SUNUS.doc>

(Erişim Tarihi: 03/02/2014)

- G. McMahon (2010), “The World Bank’s Evolutionary Approach to Mining Sector Reform”, **Extractive Industries for Development Series #19, World Bank - Oil, Gas, and Mining Unit Working Paper**.
http://siteresources.worldbank.org/INTOGMC/Resources/336099-1288881181404/7530465-1288881207444/eifd19_mining_sector_reform.pdf
 (Erişim tarihi: 22/05/2014)
- Het Hof, S. D. (2009), “Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üçgeni: Şirketler, Toplum ve Toplum Kuruluşları”, TÜBİTAK Proje No: 107K18.
<http://www.yasamadair.org/Adminjkl/4.pdf> (Erişim Tarihi: 18/03/2014)
- <http://ekonomi.haber7.com/ekonomi/haber/220012-havranda-altin-madeni-yeniden-acildi> (Erişim Tarihi: 27/11/2014)
- <http://kozaaltin.com.tr/yatirimci-iliskileri/yonetim-kurulu> (Erişim Tarihi: 03/10/2014)
- <http://kozatedarik.com/grup-sirketleri.html> (Erişim Tarihi: 10/11/2014)
- http://mebk12.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/29/08/719098/icerikler/koza-altin-isletmeleri-mastra-altin-isletmesi-tarafından-torul-ilcesinin-kirazlık-cumhuriyet-ilkogretim-okulunun-yenilenen-yemekhanesi-torenle-acildi_109069_gorme_engelli.html (Erişim Tarihi: 10/11/2014)
- <http://tmdr.org.tr/hakkimizda/uyelerimiz/tuzel-kisi-uye-listesi>
 (Erişim Tarihi: 27/11/2014)
- http://tr.wikipedia.org/wiki/Adam_Smith (Erişim Tarihi: 16/09/2014)
- http://tr.wikipedia.org/wiki/T%C3%BCrkiye'deki_madencilik_kazalar%C4%B1
 (Erişim Tarihi: 20/11/2014)
- <http://unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html> (Erişim Tarihi:02/03/2014)
- <http://www.ceres.org/ceres/> (Erişim Tarihi: 12/02/2014)

<http://www.dunya.com/koza-altin-newmontu-satin-aldi-92661h.htm>

(Erişim Tarihi: 14/10/2014)

http://www.eurocons.com.tr/sa_8000-bilgi_bankasi

[A%C2%A08000%C2%A0Sosyal%C2%A0Sorumluluk%C2%A0Standard%C4%B1.html](http://www.eurocons.com.tr/sa_8000-bilgi_bankasi/A%C2%A08000%C2%A0Sosyal%C2%A0Sorumluluk%C2%A0Standard%C4%B1.html) (Erişim Tarihi: 03/01/2014)

<http://www.forbes.com/sites/csr/2012/02/23/why-the-future-of-mining-depends-on-social-change/> (Erişim Tarihi: 26/05/2014)

<http://www.forbes.com/sites/csr/2012/02/23/why-the-future-of-mining-depends-on-social-change/> (Erişim Tarihi: 26/05/2014)

<http://www.gazeteyenigun.com.tr/gundem/101003/koza-kapasite-artirdi>

(Erişim Tarihi: 10/11/2014)

<http://www.kozaipekholding.com/> (Erişim Tarihi: 03/10/2014)

<http://www.miningfacts.org/communities/what-is-corporate-social-responsibility/>

(Erişim Tarihi: 26/05/2014)

<http://www.orsa.com.tr/cgi-bin/asp/print.asp?lang=tr&id=129&type=newsletters>

(Erişim tarihi: 04/01/2014)

<http://www.oxfamamerica.org/static/media/files/csr-mining-peru.pdf>

(Erişim Tarihi: 26/05/2014)

<http://www.tuprag.com.tr/tr/sorumluluklarimiz/sosyal-sorumluluk-anlayisimiz/14>

(Erişim tarihi: 22/05/2014)

[http://www.unhchr.ch/huridocda/huridoca.nsf/\(Symbol\)/E.CN.4.Sub.2.2003.12.Rev.2.n](http://www.unhchr.ch/huridocda/huridoca.nsf/(Symbol)/E.CN.4.Sub.2.2003.12.Rev.2.n)

(Erişim Tarihi: 03/03/2014)

Koza Altın İletmeleri A.ř. 1 Ocak-30 Haziran 2014 Ara Hesap Dönemine Ait Özet

Konsolide Finansal Tablolar <http://kozaaltin.com.tr/img/2014%20-%206M%20T%C3%BCrk%C3%A7e.pdf> (Erişim Tarihi: 03/10/2014)

Özturan, Peren (2011), “**Kurumsal Sosyal Sorumluluk Vaka Analizi Çalışması: Türkiye’deki 5 Şirket ve 5 STK’nın İncelemesi**”, Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TÜSEV), ss.1-35.

[http://www.step.org.tr/images/UserFiles/File/KSS%20Vaka%20Analizi_P_Ozturan%20\(2\).pdf](http://www.step.org.tr/images/UserFiles/File/KSS%20Vaka%20Analizi_P_Ozturan%20(2).pdf) (Erişim Tarihi: 11/12/2014)

Report of The United Nations Conference on Environment and Development (Rio de Janeiro, 3-14 June), <http://www.un.org/documents/ga/conf151/aconf15126-1annex1.htm> (Erişim Tarihi: 20/03/2014)

Sönmez, F. ve Bircan, K., “**İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Çevre Sorunlarında Ekonomik Yaklaşımlar**” <http://www.ecounturk.org/Turkiyeekonomisi/FeristahII.doc> (Erişim 09.12.2012)

Sözbilir, Mustafa, “**Görüşme**”, <http://fenitay.files.wordpress.com/2009/02/67-nitel-arac59ftc4b1rmada-veri-toplama-arac3a7larc4b1-i-gc3b6rc3bcc59fme.pdf> (Erişim Tarihi: 18/07/2014)

Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (2010), “Madenlerde Yaşanan İş Kazaları ve Sonuçları Üzerine Bir Değerlendirme”, ss. 1-6, http://www.tepav.org.tr/upload/files/1279030826-2.Madenlerde_Yasanan_Is_Kazalari_ve_Sonuclari_Uzerine_Bir_Degerlendirme.pdf (Erişim Tarihi: 20/11/2014)

World Summit for Social Development Copenhagen Declaration on Social Development, <http://www.un.org/esa/socdev/wssd/text-version/agreements/decparti.htm> (Erişim Tarihi:02/01/2014)

EKLER

EK: 1. MÜLAKAT SORULARI

- Son yıllarda işletmenin sosyal çevresiyle uyumunda sıkça vurgulanan kurumsal sosyal sorumluluk kavramı hakkında düşünceleriniz nelerdir? Ayrıca kss kavramının işletme sürecinde önemli olan örgütsel meşruiyet kavramı (sosyal kabullenirlik) arasında herhangi bir bağlantı var kurar mısınız?
- İşletmenizin biçimsel olarak ifade edilmiş bir “Sosyal Sorumluluk Politikası” veya “Sosyal Sorumluluk Anayasası” mevcut mudur? Eğer mevcut ise, söz konusu bu politikaya ya da Anayasada vurguladığınız ana tema veya temalar nelerden oluşmaktadır?
- Sosyal Sorumluluk faaliyetlerinin şirketiniz ekonomik eylemleri sırasında yer alması gereken önemli bir uygulama olarak görür müsünüz? Cevabınız evet ise; bu nedenleri belirtir misiniz?
- İşletmenizin paydaşları kimlerden oluşmaktadır ve bu paydaşları önem derecesine göre sıralar mısınız?
- Kurumsal Sorumluluk uygulamalarınız kapsamında ve şirket söylemlerinden de anlaşıldığı üzere istihdam ve kalkınmada önceliğini maden işletilen sahalarda yer alan yerel paydaşlarınıza vermektedirsiniz, bu uygulamayı benimsemiş nedeninizi öğrenebilir miyiz?
- Sosyal sorumluluk uygulamalarına ait amaç ve politikanın oluşmasında sosyal talepleri veya sosyal çevreyi nasıl analiz ediyorsunuz? Bu amaçların ve politikanın belirlenmesi aşamasında, uzman kişilerden bir destek alıyor musunuz?

- Sektörünüzde veya ulusal boyutta sosyal sorumluluk uygulamalarını denetleyen derneklere bir üyeliğiniz var mı? Bu kapsamda derneklerin ve sivil toplum kuruluşların her yıl yayınladıkları “en iyi” uygulamalar listesi sizin için ne ifade ediyor. İşletmenizin o listede yukarı sıralarda yer almasını ister misiniz?
- Sosyal sorumluluk faaliyeti adına son beş yılda eğitim-sağlık-bilinçlenme, bölgesel kalkınma gibi ne tür faaliyetler yürüttünüz? Bu faaliyetlerin bütçe tutarları ne kadardır? Bu uygulamalar arasından daha çok şirketiniz hangi uygulamalara daha çok destek veriyor.
- Uygulamalarda ağırlıklı olarak geleneksel yöntemlerden mi yoksa küresel uygulamalardan mı yararlanmaktasınız?
- Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmeniz için ne gibi avantajlar veya fayda sağlayacağını düşünüyorsunuz?
- Sosyal sorumluluk faaliyetlerini Koza Akın İpek Vakfı aracılığıyla mı organize ediyorsunuz?
- Çalışmalarınız esnasında yerel paydaşlarınızla, yerel ve çevresel sorunların ortaya çıkmaması veya çıktıktan sonra doğru bilgilendirme ve uyum için hangi iletişim mekanizmalarını kullanıyorsunuz? Ve süreç nasıl işliyor.
- Ekolojik dengede yaşanabilecek olası bir durum için bir kriz planınız ve ekibiniz var mı? Var ise; bu plan ve ekip sürekli olarak revize edilip eğitime tabi tutuluyor mu?
- İşletmeniz, uygulamalarını kamuoyuna ve pay sahiplerine duyurma aşamasında hangi kanalları kullanıyorsunuz? Ve bu duyurma aşamasında özellikle hedeflediğiniz paydaş gruplarınız kimlerden oluşmaktadır?
- Çalışmalarınız esnasında bölge halkıyla yaşadığınız sorunların giderilmesi noktasında bu duyurma faaliyetlerinin şimdiye kadar herhangi bir etkisi oldu mu?

- İşletmenizin sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranması ve sosyal faaliyetlerde bulunması konusunda, devletin (yasal), yerel yönetimlerin, derneklerin (kurumsal) ve halkın (bilişsel) işletmeniz üzerindeki etkileri (talep / beklenti ve yaptırımlar açısından) hakkında ne düşünüyorsunuz? Bu beklentileri şirketinizin karşıladığını düşünüyor musunuz veya karşılama noktasında ne gibi sıkıntılar yaşamaktasınız?
- Eylemlerinizi öncesinde veya sonrasında mevcut yasal mevzuatla hangi noktalarda bir sıkıntı yaşıyorsunuz? Bu noktada çözüm önerilerinizi paylaşır mısınız?
- Madencilik çalışmalarınızı çevreye uyumlu olarak nasıl yürütmektesiniz bunu biraz açabilir misiniz?
- Kendinizi Türkiye'nin Altın şirketi olarak görmemizdeki neden ya da nedenler nelerdir? Firmanızın kullandığı logo ve sloganlarını bu görüşün bir yansıması olarak görebilir miyiz?
- Maden ziyaretleri kapsamında düzenlemiş olduğunuz turlar sonrasında madeni ziyaret edenler tarafından herhangi bir beklenti, olumlu görüş veya eleştiri alıyor musunuz? Veya bu geziler altın madenciliği konusunda halkta yer alan yanlış bilgilendirmeyi engellemede başarılı mı sizce.
- Paydaş olarak gördüğünüz yerel halktan kurumsal sosyal sorumluluk bağlamında her hangi bir istek ve beklenti gelmekte midir? Bu beklentiler özellikle Gümüşhane, İzmir, Balıkesir, Kayseri gibi hangi illerden daha çok gelmektedir. Bunun yöre insanının sosyo-ekonomik seviyesiyle bir ilişkisi var mıdır?
- İlin sosyo-ekonomik özellikleri ile gerçekleştirdiğiniz sosyal sorumluluk uygulamaları arasında ne gibi bağlantılar kurabilirsiniz?

ÖZGEÇMİŞ

Öğr. Gör. Bayram İLTER

Doğum Tarihi : 16.08.1986
Doğum Yeri : Turhal – Tokat
Adres : Amasya Üniversitesi Taşova Meslek
Yüksekokulu
Amasya / Taşova
Telefon : 0537 428 47 14
E-posta : bayram.ilter@amasya.edu.tr

EĞİTİM BİLGİLERİ

Derece	Bölüm/Program	Üniversite / Lise	Yıl
Lisans	Kamu Yönetimi	Cumhuriyet Üniversitesi-Sivas	2010
Lise	E-A	Gediktaş-İstanbul	2005

GÖREVLER

Görev Unvanı	Görev Yeri	Yıl
Öğretim Görevlisi	Amasya Üniversitesi Taşova Yüksel Akın Meslek Yüksekokulu	2014-
Memur	Gümüşhane Üniversitesi-Müh. ve Doğa Bil. Fakültesi	2011-2014

AKADEMİK İLGİ ALANLARI

- Yönetim ve Organizasyon
- (Örgüt Teorisi, Örgütsel Davranış, Kurumsal Sosyal Sorumluluk)