



**ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**BİREYCİ VE TOPLULUKÇU DEĞERLER ACISINDAN KURUMSAL SOSYAL  
SORUMLULUK ALGISI**

**DİLŞAH YAĞMUR TURHAN**

**ŞUBAT 2017**

**ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**BİREYCİ VE TOPLULUKÇU DEĞERLER ACISINDAN KURUMSAL SOSYAL  
SORUMLULUK ALGISI**

**DİLŞAH YAĞMUR TURHAN**

**ŞUBAT 2017**

**Tez Başlığı: Bireyci Ve Toplulukçu Değerler Acısından Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı**

**Tezi Hazırlayan: Dilşah Yağmur TURHAN**

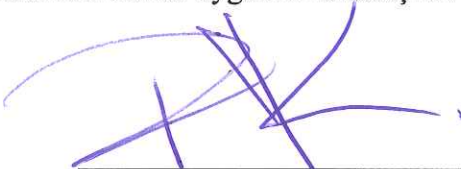
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı**

  
**Prof. Dr. Mehmet YAZICI**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü**

Bu tezin yüksek lisans derecesi elde etmek için gerekli koşulları sağladığımı onaylarım.

  
**Doç. Dr. Ayşegül TAŞ**  
**İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı**

Bu tez, tarafımdan incelenmiş olup yüksek lisans tezi olarak uygun bulunmuştur.

  
**Doç. Dr. Rabia Arzu KALEMCI**  
**Tez Danışmanı**

**Tez Jüri Tarihi: 08.02.2017**

**Tez Jüri Üyeleri:**

**Doç. Dr. Rabia Arzu KALEMCI (Çankaya Üniversitesi)**

**Doç. Dr. İpek Kalemci TÜZÜN (Başkent Üniversitesi)**

**Yrd. Doç.Dr. Orçun SAKARYA(Çankaya Üniversitesi)**


ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, tez çalışmamda bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları bilimsel etik kurallar gözeterek ifade ettiğimi ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.

Adı Soyadı: Dilşah Yağmur TURHAN

İmza:



Tarih: 08.02.2017

## ÖZET

### BİREYCİ VE TOPLULUKÇU DEĞERLER ACISINDAN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGISI

TURHAN, Dilşah Yağmur

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Rabia Arzu KALEMCİ

Şubat 2017, 119 sayfa

Kurumsal sosyal sorumluluk temelinde, örgütlerin toplumdan aldığını topluma geri kazandırma görüşünü savunmaktadır. Bu bağlamda örgütler kurumsal sosyal sorumluluğu toplumun refah seviyesini artırmak için de kullanmaktadır. Ayrıca kurumsal sosyal sorumluluk, örgütlerin temel görevleri dışında, gönüllü bir şekilde toplumun yararına faaliyetlerde de bulunmaktadır. Örgütler sadece kendi amaçlarını gerçekleştirmeyip bulunduğu toplumun sorunlarına ve refahına katkıda bulunmaktadır. Bu bağlamda farklı kültürlerin farklı kurumsal sosyal sorumluluk algısı bulunmaktadır. Araştırma kapsamında bireylerin kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları incelenmekte ve bu algıların, çalışanların bireyci ve toplulukçu değerler ile ilişkisi araştırılmaktadır. Araştırmada niteliksel veri toplama yöntemlerinden anket uygulamasına başvurulmuştur. Araştırma için yerli sermayeli teknoloji ve beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren beyaz eşya firmasının Ankara ve Eskişehir de bulunan fabrikasında beyaz ve mavi yakalı 234 kişi üzerinde uygulanmıştır. Araştırma sonucunda bireylerin kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile toplulukçu değerlere sahip olma algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu bağlamda toplulukçu değerlere sahip bireyler, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını desteklemektedir. Bireylerin kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile bireyci değerlere sahip olma algısı arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır. Bu

bağlamda bireyci değerlere sahip bireyler, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını desteklememektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Bireyci ve Toplulukçu Değerler, Örgüt Kültü



## **ABSTRACT**

### **PERCEPTION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN TERMS OF INDIVIDUALIST AND COLLECTIVIST VALUES**

TURHAN, Dilşah Yağmur

M.Sc., Department of Business Administration

Supervisor: Rabia Arzu KALEMÇİ, Assoc. Prof. Dr.

February 2017, 119 pages

Based upon the social responsibility organizations argue that they must give back what they got from the society. In this context, organizations also use corporate social responsibility to increase the level of social prosperity. In addition, corporate social responsibility is also voluntarily involved in activities for the benefit of society, other than the basic tasks of the organizations. Organizations contribute to the problems and prosperity of the community that they have not only achieved their own goals. In this context, different cultures have different sense of corporate social responsibility. Within the scope of the research, the perceptions of corporate social responsibility are examined and the effects of these perceptions in terms of individualist and collectivist values of the employees are being investigated. Questionnaire application was applied to qualitative data collection methods in the research. For the research, it has been applied on 234 white and blue-collar workers in the factory of Ankara and Eskişehir, a white goods company operating in domestic technology and white goods sector. As a result of the research, a meaningful and positive relationship was found between the perception of corporate social responsibility and the sense of having collectivist values. In this context, individuals with collectivist values support corporate social responsibility practices. There is a meaningful and negative relationship between individual perception of corporate social responsibility and perception of possessing individual values. Individuals with

individual values in this context do not support corporate social responsibility practices.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, Individualist and Collectivist Values, Organizational Culture





## TEŐEKKÖR

Tez yazım sırasında ve tamamlanmasında desteklerinden dolayı değerli hocam ve tez danıőmanım sayın Do. Dr. Rabia Arzu Kalemci 'ye çok teőekkÖr ederim.

Araştırmanın yapıldığı beyaz eşya sektÖrÖndeki firmada araştırmaya katkısı olan ve anketlerin doldurulmasında bana yardımcı olan herkese teőekkÖr ederim.

Tez çalışmamda bana her konuda sabırla yardımcı olan ve her zaman yanımda olduklarını bildiğim babam Prof. Dr. Mehmet Turhan'a, annem Mukadder Turhan'a ve arkadaőım Yiğit Tirkeő'e desteklerinden ve gÖsterdikleri anlayıőtan dolayı teőekkÖr ederim.

## İÇİNDEKİLER

KAPAK SAYFASI.....	i
ONAY SAYFASI.....	ii
İNTİHAL BULUNMADIĞINA İLİŞKİN SAYFA.....	iii
ÖZET.....	iv
TEŞEKKÜR.....	viii
İÇİNDEKİLER .....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiii

## BÖLÜMLER

GİRİŞ .....	1
-------------	---

## BÖLÜM 1

1.KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK.....	3
1.1.Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Tarihçesi .....	3
1.1.1.Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramına İlişkin Tanımlamalar.....	8
1.2.Kurumsal Sosyal Sorumluluk Sınıflandırmaları .....	11
1.2.1. Davis ve Blomstrom'un sınıflandırması.....	11
1.2.2.Archie Carroll'un sınıflandırması .....	12
1.2.3.Geoffrey Lantos'un sınıflandırması .....	13
1.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Teorileri.....	114
1.3.1. Hissedar Teorisi .....	114
1.3.2.Sosyal Paydaş Teorisi .....	15

1.3.3. Caroll'un Sosyal Sorumluluk Piramidi.....	17
1.4.Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ile Birlikte Anılan Diğer Kavramlar	224
1.5.İşletmelerin Sorumlulukları.....	27
1.5.1.İşletmelerin Çalışanlarına Karşı Sorumlulukları .....	28
1.5.2. İşletmelerin Çevreye Karşı Sorumlulukları .....	30
1.5.3.İşletmelerin Hayırseverlik Faaliyetleri ve Sosyo-Kültürel Çevreye Karşı Sorumlulukları .....	31
1.5.4.İşletmelerin Tüketicilere Karşı Sorumlulukları .....	31
1.6.Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı .....	32
1.6.1.Klasik Sosyal Sorumluluk Anlayışı.....	32
1.6.2.Modern Sosyal Sorumluluk Anlayışı.....	33

## **BÖLÜM 2**

2.KÜLTÜREL DEĞERLER: BİREYCI VE TOPLULUKÇU.....	33
2.1.Örgüt Kültürü, İş Ahlakı ve Stratejik Yönetim .....	39
2.2.Kültürel Boyutlar.....	411
2.2.1.Hofstede'nin Kültürel Boyutları .....	422
2.2.1.1.Güç Mesafesi Özelliği.....	422
2.2.1.2.Belirsizlikten Kaçınma.....	455
2.2.1.3.Bireycilik Toplulukçuluk .....	477
2.2.1.4.Erillik - Dişilik (Cinsiyet Algısı).....	49
2.3.Bireycilik Toplulukçuluk Tanımı ve Gelişimi .....	52
2.4.Bireycilik Toplulukçuluğu Tanımlayanlar .....	56

### BÖLÜM 3

3.KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGISI VE KÜLTÜREL DEĞERLER İLİŞKİSİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ.....	68
3.1.Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı .....	72

### BÖLÜM 4

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	75
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	76
4.2. Araştırma Soruları .....	76
4.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırları.....	76
4.4. Araştırma .....	76
4.5. Veri Analizi .....	79
4.5.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğinin Geçerlik Çalışması.....	79
4.5.2. Bireycilik ve Toplulukçuluk INDCOL Ölçeğinin Geçerlik Çalışması.....	82
4.6. Diğer Analizler .....	884
4.6.1. Sosyo-Demografik Özellikler .....	884
4.6.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı Ölçeği ve Bireycilik ve Toplulukçuluk INDCOL Ölçeğine İlişkin Normallik Testi.....	87
4.6.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı ve Bireyci ve Toplulukçu Değerlere Sahip Bireyler Arasındaki İlişki .....	88
4.6.5. Yaş Değişkenine İlişkin Anova Sonuçları .....	91
4.6.6. Eğitim Düzeyine İlişkin Anova Sonuçları .....	93
4.6.7. Çalışılan Pozisyona İlişkin Anova Sonuçları.....	95
4.6.8. Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Anova Sonuçları .....	97
4.7. Bulgulara Yönelik Genel Yorumlar .....	99

## BÖLÜM 5

5. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	102
KAYNAKÇA.....	106
EK.1. ÖZGEÇMİŞ.....	115
EK.2. ÖLÇEK FORMLARI .....	117



## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Hissedar ve Paydaş Yaklaşımlarının Karşılaştırılması .....	16
Tablo 2. Ekonomik ve Yasal Bileşen Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	19
Tablo 3. Etik ve Hayırsever Bileşen Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk .....	21
Tablo 4. Güç Mesafesine Göre Toplumlar.....	444
Tablo 5. Belirsizlikten Kaçınma düzeyleri.....	466
Tablo 6. Dişil ve Eril Toplumlar Arasındaki Farklar .....	51
Tablo 7. Ölçüm Araçlarındaki Bireycilik ve Toplulukçuluk Boyutları .....	55
Tablo 8. İdiocentric ve Allocentric Özellikler .....	57
Tablo 9. Bireyci ve Toplulukçu Değerler Açısından Sosyal Sorumluluk Algısı.....	64
Tablo 10. Ölçeğin Madde Toplam Korelasyonu, Maddelerin Faktör Yükleri ve Faktör Ortak Varyansı.....	80
Tablo 11. Ölçeğin Madde Toplam Korelasyonu, Maddelerin Faktör Yükleri ve Faktör Ortak Varyansı .....	83
Tablo 12. Katılımcılara İlişkin Sosyo-Demografik Özelliklerin Dağılımı .....	85
Tablo 13. Ölçek Alt Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler .....	87
Tablo 14. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı Ölçeği İle Bireyci ve Toplulukçu Değerlere Sahip Bireyler Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	88
Tablo 15. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı Ölçeği Basit Doğrusal Regresyon Analizi.....	90
Tablo 16. Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....	92
Tablo 17. Eğitim Düzeyine Göre ANOVA Sonuçları .....	94
Tablo 18. Çalışılan Pozisyona Göre ANOVA Sonuçları.....	96
Tablo 19. Kurumda Çalışma Süresine Göre ANOVA Sonuçları.....	98

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Çember modeli.....	12
Şekil 2.Kurumsal sosyal sorumluluk piramidi.....	22



## GİRİŞ

Günümüz rekabetçi piyasa koşullarında örgütlerin sadece kendi amaçlarını yerine getirmesi kısa dönemde fayda sağlamakta ama uzun dönemde herhangi bir etki yaratmamaktadır. Hızla gelişen dünyada teknolojik imkânlar üretim şartlarını kolaylaştırmış ve örgüt sayısı da buna karşılık olarak artış göstermektedir. Bireyler topluma fayda sağlayan, toplumsal projeleri destekleyen işletmeleri tercih etmektedirler (Boran, 2011). Bu nedenle örgütlerden kendi amaçlarını yerine getirmelerinin dışında toplumsal sorunlara karşı duyarlı olmaları ve sosyal sorumluluklar üstlenmeleri beklenmektedir. Türkiye’de kurumsal sosyal sorumluluk algısı ülkenin kültürüne bağlı olarak hayırseverlik ile karıştırılmaktadır (Deren, Çabuk, 2011). Türkiye’de hayırseverlik İslam anlayışına ve Osmanlı toplumuna dayanmaktadır. Osmanlı toplumunda hayırseverlik ahilik/loca teşkilatı ve vakıflar ile sağlanmıştır (Demir, 2009). Buna bağlı olarak aynı toplum içinde yaşayan insanlar doğası gereği bu hayırseverlik anlayışından etkilenmektedir. Hofstede (2001), örgüt kültürlerinin ve yönetici davranışlarının kültürel boyutta anlaşılmasına yardımcı olan araştırmasında, Türkiye’nin de içinde bulunduğu 40 ülkeden 116000 çalışanın katıldığı çalışmada kültürü 4 temel boyut da incelemiştir. Bunlar; “bireycilik ve toplulukçuluk”, “kadınsı ve erkeksi değerler”, “güç mesafesi” ve “belirsizlikten kaçma”dır. Hofstede (2001), Türkiye’nin toplumsal kültürünü belirleyen özelliklerden bireycilik ve toplulukçuluk boyutunda, bireyciliği zayıf fakat toplulukçu kültürün hâkim olduğu bir ülke olduğunu belirtmiştir. Hofstede (2001), bireycilik ve toplulukçuluk kavramlarını şu şekilde açıklamaktadır; bireycilik, insanlar arasındaki ilişkinin kuvvetli olmadığı, insanların yalnızca kendine ve ailesine önem verdiği toplumlarda, toplulukçuluk ise insanların içinde bulunduğu ortamdaki gruplara bağlı olarak güçleneceğini ve bu gruplarla uyum göstererek grubun menfaatlerini kendi menfaatlerinden üstün tutulduğu toplumlarda görülmektedir. Kısaca bireyci toplumlarda çalışan bireyler örgütün menfaatlerinden önce kendi menfaatlerini düşünmektedirler, toplulukçu kültürlerde çalışanlar bireyler



ise örgütün menfaatlerini kendi menfaatlerinden üstün tutmaktadırlar. Toplulukçu kültürlerde hayırseverlik ve sosyal sorumluluğun uygulanma olasılığı daha yüksek görülmektedir (Gruning ve Gruning, 2003). Bu çalışmada Hofstede'nin (2001) kültürel açıklamasından yola çıkarak Türk toplumunun sahip olduğu toplulukçu değerlerin, bireylerin kurumsal sosyal sorumluluk algısında etkili olabileceği düşünülmüştür. Bu bağlamda araştırma kapsamında bireylerin kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları ve bu algıların, çalışanların bireyci ve toplulukçu değerler açısından etkisi araştırılmıştır (Wasti ve Erdil,2007). Yapılan araştırmalar genelde bireylerin iş ve işletmelerine karşı gösterdikleri tutumların, çalışanların nasıl daha verimli çalışmaya yönelttiğini göstermiştir. Litaratürde özellikle kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile bireyci değerlere sahip ve toplulukçu değerlere sahip bireyler arasındaki ilişkinin incelemesi açısından özellikle önem taşımaktadır.

Bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde kurumsal sosyal sorumluluğun tanımları, tarihçesi, yaklaşımları ve Türkiye'de sosyal sorumluluk algısı ana hatlarıyla ele alınmaktadır. İkinci bölüm de ise örgüt kültürü, iş ahlakı, kültürel boyutlar ve "bireycilik"- "toplulukçuluk" kavramları incelenmektedir. Bu bilgiler ışığında, çalışmada kurumsal sosyal sorumluluk algısı ve kültürel değerler arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Dördüncü bölüm araştırma bölümünden oluşmaktadır ve araştırma verileri ana hatları ile anlatılmaya çalışılmıştır. Beşinci bölümde ise sonuç ve öneriler yer almıştır.

## BÖLÜM 1

### 1.KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

#### 1.1.Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Tarihçesi

Sanayi öncesi dönem de topluma karşı sorumluluktan ilk söz eden düşünürlerden biri Eflatun diğer düşünür ise Aristoteles'dir. Eflatun yöneticilerin para ile ilgili konularda genel yararı her türlü konudan üstün tutmaları gerektiğini belirtmiştir. Aristoteles ise, konuya ahlaki açıdan bakmış ve kazancın adaletli olması gerektiğini faizin ise adaletsiz olduğunu savunmuştur (Çakır, 2006). O dönemde sosyal sorumluluğa etkisi olan konulardan bir tanesi de dindir. Kur'an, Tevrat ve İncil gibi kutsal kitaplarda iş hayatına yönelik yükümlülüklerden söz edilmektedir. Günümüzde de İslamiyet'teki zekât ve fitre gibi yardımların kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ile karıştırıldığı görülmektedir (Yamak, 2007).

Sanayi devrimi öncesi dönemde özellikle ticaretle uğraşan kişilerin yani tüccarların davranış yapılarını inceleyen en önemli etken dini ve ahlaki kurallar olmuştur (Akansel, 2011). Dönem içerisinde toplumsal etkileşimin gelişmesiyle ve yazılı kurallara geçilmesiyle ticaretle uğraşan kişilerin durumları düzenlenmeye başlamıştır. Ticari hayatta örneği ilk defa karşımıza çıkan kurallar eski Mısır'da ortaya çıkan Hammurabi kanunlarıdır (Bayraktaroğlu, İltar ve Tanyeri 2009: 33). Yazılı ilk kanun olarak bilinen Hammurabi işçi ve işveren, ticaret, çalışma ücretleri, sigorta gibi konulardaki aksaklıkları gidermek için hazırlanmıştır (Çakır, 2006; Yazıcı, 1992). Hammurabi kanunları o dönemki işçi ve işveren arasındaki sorumlulukları belirleyip bu sorumlulukları kural şeklinde bir zorunluluğa dönüştürmüştür (Yazıcı, 1992). Bu kanunlar genel itibarıyla günümüzdeki kanunlara benzemektedir.

Ticaret hayatı bütün bir dünyada Sanayi Devrimi gerçekleşene kadar, üretim kapasitesi küçük ve orta ölçekli olarak devam etmiştir (Aktan ve Börü, 2007). Özellikle Orta Çağ Avrupası'nda ticaretin gelişmesiyle başlayan süreç sonucunda ülkelerin ve şehirlerin gelişmesi burjuva, kilise ve kralın güç sahibi olmasına yol açmıştır (Demir, 2009). Sürecin bu şekilde işleminin sonucunda ortaya 16. ve 18. yüzyıllar da merkantilizm akımı çıkmıştır. Bu akıma göre ülkenin zenginleşmesinin ve zengin kalabilmesinin kaynağı sahip olduğu değerli madenleri ülkede tutmak ya da bulabildiği değerli madenleri ülkesine getirmesine bağlıydı (Aktan ve Börü, 2007). Merkantilist dönem Sanayi Devriminden önce olduğu için işletmeler küçük veya orta ölçekli bir yapıya sahipti. Bu durumdan dolayı işletmeler kendilerini bir güvence altına alma ihtiyacı hissetmekte ve bunu da devlet onayıyla kurulma veya devlet desteği alınmasıyla sağlamaktaydılar. Bu duruma örnek olarak Hollanda ve İngiliz şirketlerinin Endonezya ve Hindistan da ki kolonileri gösterilebilir (Cheney, Roper ve May, 2007: 77). Bu dönemde değerli madenlerin ülkeye gelmesi devletin zenginleşmesine neden olmuştur fakat işçi ücretlerinde ve sosyal haklarında hiç bir değişim meydana getirmemiştir (Çakır, 2006: 51).

Sanayi Devrimi James Watt tarafından icat edilen buhar makinesinin enerji kaynağı olarak kullanılması ile başlamıştır (Aktan ve Börü, 2007). Buhar makinesinin enerji kaynağı olarak kullanılmasıyla birlikte bireysel teşebbüsler artış göstermiş, devletin zenginleşmesine dayalı olan Merkantilizm sisteminin yerine serbest piyasa ekonomisi kullanılmaya başlanmıştır. Adam Smith tarafından kaleme alınan “*Ulusların Zenginliği*” adlı yapıtta toplumdaki en büyük faydayı bireysel çıkarların düşünülmesi oluşturmaktadır (Norton, 1994). Bu durumun ana göstergesi olarak bireylerin refah seviyelerinin artması sonucu toplumunda refah seviyesinin artacağı belirtilmektedir. 18. yüzyılın sonları ve 19. yüzyılın başlarında daha fazla üretime sahip olmak isteyen işletmelerin üretimde ucuz iş gücü olarak kadın ve çocukları kullandığı görülmektedir (Norton, 1994). Bu durum sonucunda işletmelerin karlarını ve üretimlerinin arttırması makineleşme ihtiyacını arttırmış bu da işçi sınıfının daha düşük ücret almasına, daha fazla çalışmasına, sosyal haklarının zayıflamasına ve bunun gibi bir takım kötü sorunlara neden olmuştur. Bu da artan işçi sınıfının grev ve örgütlenmesini ortaya çıkarmıştır (Norton, 1994). Sanayi

Devrimi'nin gerçekleşmesiyle devletin piyasaya olan müdahalesi azalmış, kurulan birçok fabrikalarla üretim oldukça artış göstermiştir Fakat bu dönemde üretim de gelişme meydana gelse de kurumsal sosyal sorumluluk alanında olumlu gelişmeler pek görülememiştir (Akansel, 2011).

Sanayi Devriminden sonra kurumsal sosyal sorumluluğun geliştiği düşünülürse modern dönem olarak Howard Bowen'in 1953 yılında yayınlamış olduğu "*Social Responsibilities of the Businessman*" yapıtıyla başlamıştır. Burada yazar işletmelerin yükümlülüklerini belirtmiş ve kurumsal sosyal sorumlulukta işletmelerin görevlerini toplumun içinde bulunduğu durum açısından istenilebilir bir noktada olma, kararları belirleme ya da faaliyetlerini sürdürebilme sorumluluğu olarak değerlendirmektedir (Bayraktaroğlu, İltar ve Tanyeri, 2009).

20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren küçük ve orta ölçekli şirketlerin yerine büyük şirketlerin varlığının ön plana çıktığı görülmektedir. Büyük şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı, yapmış oldukları sözlü anlaşmalarla, üretim miktarlarına ve mal fiyatlarına karar vererek pazardaki yerlerini belirlemektedir. Bu durum sonucunda piyasadaki küçük şirketlerin varlıkları zor durumda kalmaktadır. Zamanla küçük şirketlerin hisseleri büyük şirketlerin kontrolü altına girmektedir (Norton, 1994). Kara Perşembe olarak adlandırılan ve 1929 yılında New York Borsası'nda meydana gelen ani düşüş ile meydana gelen Büyük Buhran, tüm dünyada ve özellikle sanayileşmiş ABD ve Avrupa ülkelerinde işletmelerin pek çoğunun kapanmasına ve işsizliğin en üst seviyelere çıkmasına neden olmuştur (Norton, 1994).

Bu durum da Adam Smith teorisine dayanan uygulamaların geçersiz olduğuna ve şirketlerin uygulamış oldukları politikaların bireylere zarar verebileceği görülmüş ve şirketlerin artık sosyal sorumluluk kavramına da yer vermesi gerektiğine karar verilmiştir (Kağnıcıoğlu, 2007). Yaşanılan bu olaylar sonrasında bireyler tarafından özellikle işletmelerin çalışanları hakkında sorumluluk sahibi olması istenilmiştir (Akansel, 2011). Sosyal sorumluluk

düşüncesinin gelişmesinde 20. yüzyılda yapılan düzenlemeler yasal hale getirilmiş ve rekabet dışı faaliyetler ile çalışanların çalışma koşulları ile ilgili düzenlemeler önem kazanmıştır (Kağnıcıoğlu, 2007). Bu düzenlemeler sonucunda Wagner Yasası çıkartılmış ve işçilere sendika faaliyetlerine katılma, üye olma ve işletmeler ile toplu pazarlıkta bulunma gibi haklar tanınmıştır (Akansel, 2011). Gelişen bu durumlar sonrasında Sosyal Güvenlik Yasası çıkartılmış, bu yasa ile işçi ve işverenler için sigorta sistemi oluşturulmuş, Adil İş Standartları Yasası ile de işverenin işçilere vereceği asgari ücretler belirlenmiştir (Norton, 1994). Sosyal sorumluluk düşüncesinin gelişmesinde belirlenen yasalar işverenlerin sosyal sorumluluklar açısından daha dikkatli davranmaları gerektiğini belirlemiştir (Cheney, Roper ve May, 2007).

Kurumsal sosyal sorumluluk düşüncesinin ortaya çıkması ile birlikte bu kavramın akademik çalışmalarda kullanılmaya başladığını ilk olarak Adolph Berle ve Merrick Dodd'un yapmış oldukları çalışmalarda görülmektedir (Godfrey, 2009). Yaşanılan dönem incelendiğinde en önemli gelişmeler dünya savaşları sonrasında meydana gelen ekonomik olaylardır. 1. ve 2. Dünya Savaşlarında devlet ve özel şirketlerin birleşmiş oldukları ve genellikle devletin özel sektöre sağlamış olduğu finansman destekleri karşımıza çıkmıştır. Bu dönemde yaşanan talep artışları sonucunda şirketlerin üretim arttırmasına gitmek istemeleri istihdam açığına neden olmuştur. Özellikle savaşın yaşandığı dönemlerde ortaya çıkan talep artışı kadın iş gücünün de istihdama katıldığını göstermiştir Bu durum sonucunda 20. yüzyılda yaşanan gelişmeler, ortaya çıkan savaşlar, politik, ekonomik ve sosyal düzende meydana gelen gelişmeler dikkate alındığında toplumda işletmeler önemli bir yer edinmiş olduğu söylenebilir (Norton, 1994).

20. yüzyılın ilk yarısında meydana gelen gelişmelerden sonra ikinci yarısında da tüm dünyada önemli gelişmelerin olduğu görülmüştür. Özellikle Batı Avrupa, ABD ve uzak doğuda bulunan Japonya gibi ülkelerin ekonomik durumlarının gelişmesi sonucu tüm dünyadaki ekonomik durumunda da bir canlanma olduğu görülmüştür (Norton, 1994). Tüm dünyada meydana gelen ekonomik hareketlilik

sonucunda ülkeler arasındaki rekabet ve taleplerde artış meydana gelmiştir (Çakır, 2006).

Yaşanılan bu dönemde üretim artışının yanında nüfusta da bir artış meydana gelmesi talep ve tüketimde artış yaşanılmasına sebep olmuştur (Norton, 1994). Sivil Toplum Kuruluşlarının toplumdaki önemi 1960-1970 arasında oluşan Medeni Haklar Hareketi ile başlamış, bireyler ve toplum için önemi bu dönemde ortaya çıkmıştır. 1969-1972 yılları arasında ABD’de İş Güvenliği ve Sağlık Kurulu, Eşit Fırsat Komisyonu, Tüketici Ürünleri Güvenliği Komisyonu ve Çevre Koruma Ajansı gibi birimlerin kurulması toplumda meydana gelen sorunların çözümü için şirketler arasındaki yasal düzenlemeleri içeren yasalar olarak karşımıza çıkmıştır (Cheney, Roper ve May, 2007). Yapılan bu yasal düzenlemelerde; işçi hakları, tüketici hakları çevre düzenlemeleri, kurumsal sosyal sorumluluk hakları, işletmelerin ortaklarına bilgi, kar ve temettü sağlama gibi konular başlıca düzenlenmiştir (Aktan ve Börü, 2007). 2000’li yıllara girildikten sonra kurumsal sosyal sorumluluk kavramı işletmeler ve bu konuyu araştıran akademisyenler tarafından üzerine düşülen bir konu olmuştur. Akademisyenlerin yapmış oldukları çalışmalar sonucunda oluşmaya başlayan alan yazın çalışmaları araştırmalarda bize yön gösterme açısından büyük bir öneme sahip olmaktadır (Carroll, 1991).

Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramıyla alakalı çalışma yapan ve kaynak olarak kullanılan uluslararası kurumlar tarafından hazırlanan kaynaklar şu şekilde verilebilir; Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (United Nations Global Compact), Ekonomik Kalkınma ve İş birliği Örgütü Çokuluslu İşletmeler Rehberi (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD] Guidelines for Multinational Enterprises), Avrupa Komisyonu Yeşil Kitap: kurumsal sosyal sorumluluğun Avrupa çerçevesinde desteklenmesi (European Commission Green Paper: promoting a European framework for corporate social responsibility) Birleşmiş Milletler, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO – International Labour Organization) ve OECD başta olmak üzere, uluslararası

örgütlerin hazırlamış oldukları uluslararası belgeler kaynak olarak kullanabileceğimiz belgelerin başında gelmektedir (Kağnıcıoğlu, 2007).

1800 yılından II. Dünya savaşına kadar ise işletmeler sadece kar elde etme amacı taşımışlar ve işletmelerin sosyal sosyal sorumluluk anlayışları da bu doğrultuda gerçekleşmiştir. Maksimum kar anlayışı ile hem örgüt çıkarları hem de sorumlulukların gerçekleşeceği düşünülmüş fakat bu görüş işletmelerin kazanımlarını zararlı amaçlar için kullanılmasına neden olmuştur (Özüpek, 2004). Sanayileşme ile çocuk işçileri ve kadınların çalışması fazlalaşmış bu durumda örgütlerin, çevrelerine karşı sorumlu olmasını ister istemez zorunlu hale getirmiştir. Bu durum işçilerin sömürülmesini, zengin ile fakir arasındaki farkın açılmasını beraberinde getirmiştir. İngiltere’de bazı kuruluşlar tarafından yardım faaliyetleri yapılmıştır. Bu oluşum zamanla yerini işçi sendikalarına bırakmıştır (Pringle ve Thomson, 2000). Örgütlerde kurumsal sosyal sorumluluğun oluşmasında en büyük etkenlerden biri de 1929 dünya ekonomik buhranı ve ardından yaşanan II. Dünya savaşıdır. Bu olaylardan sonra devletin ekonomik yaşama müdahalesi artmıştır. Büyüyen örgütlerin topluma olan etkileri bakımından da kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı gelişmiştir (Özüpek, 2004).

### **1.1.1.Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramına İlişkin Tanımlamalar**

Sosyal sorumluluk bir örgütün, hem kendi çıkarlarını hem de toplum çıkarlarını göz önünde bulundurarak kendi örgüt amaçlarını gerçekleştirmesidir. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramında yer alan “kurumsal” kavramı “tüzel kişilik” anlamındadır ve örgütlerin içinde bulunduğu toplumun sorunları ile ilgilenmesini ifade etmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk kısaca, örgütlerin amaçlarına ulaşmaya çalışırken, aynı zamanda toplumun beklentilerini karşılayacak bir strateji izlemesidir (Deren ve Çabuk, 2011).

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının temelinde, örgütlerin toplumdan aldığını topluma geri kazandırma anlayışı yatmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluğu örgütler toplumun refah seviyesini artırmak için de kullanmaktadır (Erden, 2011). Son 60 yılda kurumsal sosyal sorumluluk kavramı iş hayatında ve akademik yazında

kendinden söz ettirmektedir. İlk yıllarda yapılan kurumsal sosyal sorumluluk tanımlamalarında çoğunlukla “iş adamlarının sorumlulukları” ifadesinin görülmektedir (Boran, 2015). Bu kavramı ilk kez 1953 yılında, Amerikalı iktisatçı Howard Rothmann Bowen, “*İş adamlarının Sosyal Sorumlulukları*” adlı kitabında tanımlamıştır (Carroll, 1999). Bowen (1953), sosyal sorumluluğu, iş adamlarının sosyal sorumluluklarını, toplumun değerlerine uygun çalışmalar yapması ve bu doğrultuda politikalar izlemesi ve kararlar alması sorumluluğu olarak ifade etmiştir. 1960’lı yılların başında uluslararası örgütlerin büyüklüğü ve gücü artıkça, örgütlerin toplumsal sorunlara karşı duyarlı olmalarının faydalı olacağı sonucuna varılmıştır (Lantos, 2001).

Kurumsal Sosyal Sorumluluk yıllar içinde birçok kişi tarafından tanımlanmıştır. 1990’lı yılların başından başlayarak en çok kullanılan tanımlara yer verecek olursak, Aldag ve Stearns (1991), sosyal sorumluluğu örgütlerde alınan kararların ekonomik etkilerinin önemine, yani kâr sağlamak kadar sosyal etkilerine de dikkat edilmesi gerektiğini söylemiştir. Boone ve Kurtz (1992), örgütlerin üretimden tüketime kadar olan faaliyetlerinde ortaya çıkardıkları işlerde toplumun yararına ve refahına da katkıda bulunacak politikalar, yöntemler ve eylemleri gerçekleştirmesi ve örgütlerin bu sosyal sorumluluk faaliyetlerini benimsemesi olarak tanımlamışlardır. Davis (1997) ise sosyal sorumluluğu örgütlerin kendi faaliyetlerini gerçekleştirirken dış çevresindeki çıkar grupları ile arasındaki iletişim sonucu ortaya çıkan bir durumdur şeklinde ele almıştır. 2000 yılına gelindiğinde Eren (2000) örgütlerin iş ahlakına, ekonomik ve hukuki kurallara bağlı kalarak çevresindeki kişi ve kurumların isteklerine göre bir çalışma stratejisi yaratmasıdır diyerek kurumsal sosyal sorumluluğu açıklamıştır. Bayrak (2001), kurumsal sosyal sorumluluk, örgütlerin ahlaki değerlere bağlı kalarak kendi faaliyetlerini gerçekleştirmesi ve bu faaliyetleri gerçekleştirirken aynı zamanda içinde bulunduğu toplumun gelişimine katkıda bulunmasıdır şeklinde tanımlamaktadır. Öztürk (2003) kurumsal sosyal sorumluluğu, örgütün gerçekleştirdiği görevleri ve zorunlukları nedeniyle içinde bulunduğu toplumun refahını geliştirme hiç değilse o toplumun zararına hareket etmeme sorumluluğu olduğunu söylemiştir. Şimşek, Akgemci ve Çelik (2003) kurumsal sosyal sorumluluğu, örgütler ekonomik amaçlarını



gerçekleştirirken çalışanlarına başta olmak üzere hissedarlarına ve toplumdaki diğer bireylerin çıkarlarına hareket etmesi ve örgütün sahip olduğu kaynakları en yararlı biçimde kullanarak toplumun isteklerine uygun mal veya hizmet üretmesidir şeklinde açıklamaktadırlar. Kurumsal sosyal sorumluluk Hopkins'e (2003) göre, örgütlerin hissedarlarına karşı ahlaki ve sorumlu bir biçimde davranmasıdır.

Çeşitli kuruluşların kurumsal sosyal sorumluluğa bakış açılarına göre de bazı tanımlar bulunmaktadır. Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (World Business Council for Sustainable Development) kurumsal sosyal sorumluluğu, örgütlerin başta çalışanlarının sonra çalışanlarının aileleri ve daha sonra da toplumun refahını artırıp ekonomik gelişmeye örgütlerin katkıda bulunması olarak tanımlamaktadır (Çetindamar ve Husoy, 2007). Avrupa Komisyonu'nun yaptığı tanıma göre ise kurumsal sosyal sorumluluk, örgütlerin gönüllü olarak toplumsal sorunları, örgüt faaliyetleriyle bütünleştirdiği bir kavram olarak tanımlamaktadır (Karna, Hansen ve Juslin, 2003).

Tanımları incelediğimizde kurumsal sosyal sorumluluğun birçok şekilde tanımlandığı görülmektedir. Tüm bu tanımlamalardan yola çıkıldığında kurumsal sosyal sorumluluk, örgütlerin temel görevleri dışında, gönüllü bir şekilde toplumun yararına faaliyetlerde bulunması olarak düşünülebilir. Örgütlerin sadece kendi amaçlarını gerçekleştirmeyle bulunduğu toplumun sorunlarına ve refahına katkıda bulunmasıdır.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramı ilk kez 1953 yılında, Howard Rothmann Bowen tarafından "*İş adamlarının Sosyal Sorumlulukları*" adlı kitabında tanımlanmış olsa da, sosyal sorumluluğun tarihinin daha eskiye dayandığını savunanlar vardır (Aydede, 2007). Sosyal sorumluluk fikrinin ortaya çıkış tarihine baktığımızda tarihin en eski dönemlerine kadar gittiği görülmektedir. İnsanlar arasındaki ilişkileri düzenleyen, iyilik yapma, başkalarına yardım etme gibi yönlendiren dinler ile sorumluluk fikrinin ortaya çıktığını anlamaktayız.

12. ve 14. yüzyıllar arasında İslam Medeniyetleri ve Avrupa'da da Bizans'ın ticari ilişkiler kurması kurumsal bir düzenin kurulmasını adeta zorunluluk haline getirmiştir. 15. ve 16. yüzyıllar arasında da gerçekleşen Rönesans'ın etkisiyle yeni fikirler, yeni bir sanat anlayışı ve yeni ticari anlaşmalar ortaya çıkmıştır. 16. ve 17. yüzyıllar arasında da merkantilist düşüncenin hakim olması kısaca bir ülkenin zenginliğinin sahip olduğu değerli madenlerle (altın, gümüş miktarı gibi) ölçülmesi gerektiği şeklindeydi. Bu dönemde Avrupa da kilise eski gücünü kaybetmiş yerini merkezi ve otoriter bir devlete bırakmıştır (Esin, 1978). Ancak merkantilist ekonominin savunduğu ekonomik politikalar da beklenen sonucu veremeyince, sosyal sorumluluk açısından olumsuz sonuçlar doğmuştur (Çelik, 2013). Aynı dönemde İslam dünyasındaki ekonomik hayat ise Ahilik örgütü tarafından düzenlenmekteydi. Ahilik kısaca, sanat, ticaret, ekonomi gibi çeşitli meslek alanlarında ahlaklı insan yetiştirmek amacı taşıyan bir kuruluştur. Günümüzün esnaf odalarına benzemektedir (Şimşek, 2002).

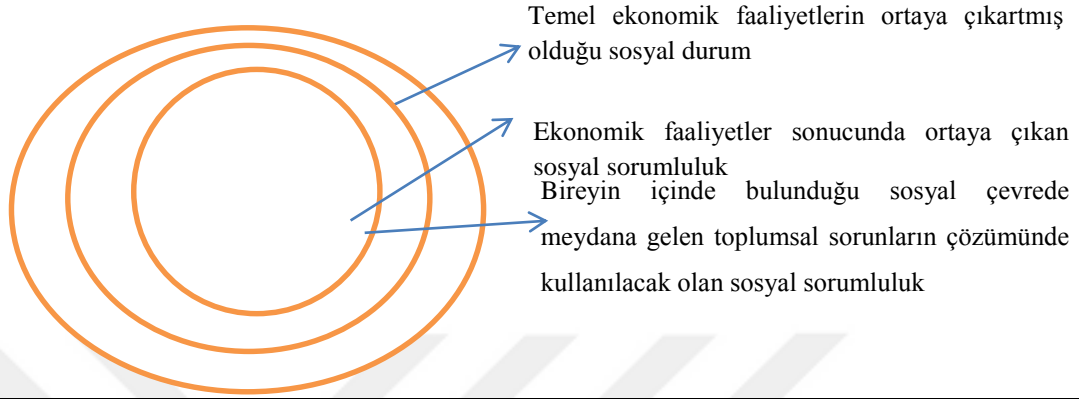
## **1.2.Kurumsal Sosyal Sorumluluk Sınıflandırmaları**

1990'ı yıllarda ekonomide, işletmelerde, kârlarda sürekliliğin sağlanması dünyada tartışılan en önemli konulardan biri olarak karşımıza çıkmıştı. Bugünkü gelinen noktada ise işletmelerin kârlarında meydana gelen artışlardan daha çok işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk kavramına sahip olup olmadıklarının ve niteliksel olarak kurumsal sosyal sorumluluğa sahip olabilmelerini göstermiştir. Bu durum işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluklarını nasıl sağlayacaklarını göstermektedir (TOBB, 2005: 11)

### **1.2.1. Davis ve Blomstrom'un sınıflandırması**

Davis ve Blomstrom'un (1975) kurumsal sosyal sorumluluk sınıflandırılması kurumsal sosyal sorumluluğa sahip olan işletmelerin sosyal pay ortaklarına kar paylarını nasıl dağıtacağına, hangi öncelikleri kullanacağına önem veren bir sınıflandırmadır. Kurumsal sosyal sorumluluk konusu ortaya çıktığından bugüne kadar çeşitli sınıflandırmalar alan yazında yer almaktadır. Yapılan bu sınıflandırmaların ortak yönü kurumsal sosyal sorumluluk amacının işletmelerin ekonomik olmayan taraflarını da incelemeleridir. Davis ve Blomstrom (1975)

kurumsal sosyal sorumluluk sınıflandırmaları yaparken üç çember modeli kullanmışlardır. Bu model kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinde işletmelerin iç içe geçmiş ve içeriden dışarıya doğru büyüyen üç çember modelini geliştirmişlerdir.



Şekil 1. Çember modeli (Davis ve Blomstrom, 1975)

Çemberin yapısı şu şekilde açıklanabilir: en iç kısımda kalan birinci çember temel ekonomik faaliyetlerin ortaya çıkartmış olduğu sosyal sorumluluktur. İkinci çember; ekonomik faaliyetler sonucunda ortaya çıkan sosyal sorumlulukları göstermektedir. Üçüncü çember; bireyin içinde bulunduğu sosyal çevrede meydana gelen toplumsal sorunların çözümünde kullanılacak olan sosyal sorumluluğu belirtmektedir (Davis ve Blomstrom, 1975: 241). Yukarıda yer alan şekilde birinci çember de bireylere şirketlerce iş gücünün oluşturulması, istihdam sağlanması amaçlanarak şirketlerin kâr sağlamaları amaçlanmaktadır. İkinci çember de şirket çalışanlarının haklarına korumaya yönelik ve bu şartların iyileştirilmesine yönelik ve şirketlerin toplum ve çevreye olan zararlarının azaltılması amaçlanmaktadır. Üçüncü çemberde ise toplum için önemli olan eğitim, sağlık gibi konularda ki sorunlarda şirketlerin sağlamış oldukları uygulamalar önem arz etmektedir (Davis ve Blomstrom, 1975: 241)

### 1.2.2.Archie Carroll'un sınıflandırması

Kurumsal sosyal sorumluluk için geliştirilen bir başka sınıflandırılma Archie Carroll (1991) tarafından geliştirilmiştir. Bu sınıflandırmada Archie Carroll dört farklı başlık

altında sınıflandırmasını yapmıştır. İlk olarak kurumsal sosyal sorumluluğun ekonomik sorumluluk olarak açıklamıştır. Ekonomik sosyal sorumlulukta; şirketlerin üretmiş oldukları malların kalitesi, şirkette çalışan bireylerin haklarını gözetmek ve şirket ortaklarına yani hissedarlara daha fazla kâr sağlama amacı vardır. Yasal sorumluluk başlığında şirketlerin yapmış oldukları işlerde kanunsuz durumlardan kaçınmaları gerektiğinden bahsedilmektedir. Etik sorumluluk ise kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında iş ahlakını ön planda tutmanın gerektiğini anlatmaktadır. Hayırseverlik odaklı sorumluluk başlığında ise şirketlerin topluma olan görevleri ve topluma yararlı işlerin yürütülmesi gerektiğini anlatmaktadır (Caroll, 1991).

### **1.2.3.Geoffrey Lantos'un sınıflandırması**

Geoffrey Lantos'un (2001) yapmış olduğu sınıflandırma Archie Carroll'un (1991) yapmış olduğu sınıflandırmanın geliştirilmiş hali olması yönüyle ele alınmıştır. Lantos (2001)'un yapmış olduğu sınıflandırmada kurumsal sosyal sorumluluğu 3 başlık altında sınıflandırarak açıklamıştır. İlk olarak hayırsever odaklı kurumsal sosyal sorumluluk olarak belirlemiştir. Hayırsever kelimesi diğerkâm olarak da ifade edilebilir ve başka bireyler için yapılan onların yararına olan davranışların karşılıksız yapılmasına dayanmaktadır (Tevrüz, 1999). Hayırseverlik amaçlı yapılan kamusal sosyal sorumluluk şirketlerin kâra yönelik beklentilerinin bir kenara bırakılarak topluma yararlı olma ile ilgili kamusal sosyal sorumluluk olarak belirtilmesi daha doğru bir ifade olacaktır (Lantos, 2001). İkinci başlık olan etik kurumsal sosyal sorumluluk kavramı bir ahlak felsefesi olarak belirlenmiş olan etik kurallarının, gerek bireysel olarak gerekse de toplum içinde uyması gereken kurallar olarak belirlenmiştir (Bolat ve Seymen, 2003). Bu ifadelerden sonra kurumsal sosyal sorumluluk sınıflandırmasında etik kuralları işletmelerin amaçlarına varmak için ilerlemiş oldukları yolda, yöntemlerini topluma zarar vermeden ekonomik, siyasal ve sosyal olarak gerçekleştirilmesini göstermektedir (Lantos, 2001). Başka bir ifade ile etik kurumsal sosyal sorumluluk mal ve ürün kalitesinin kontrollünü, çevre kirliliğini önlemeyi ve istihdam sağlanırken belirlenen kuralların dışına çıkmamayı kontrol etmektedir (Lantos, 2001). Burada bahsedilmesi gereken başka bir husus ise bireylerin topluma karşı olan sorumluluğun yanı sıra kurumlarında bireylere olan sorumluluklarının da var olduğudur (Wokutch, 1990). Yapılan açıklamalar

sonrasında Lantos'un yapmış olduğu çalışma Carroll'un (1991) yapmış olduğu çalışmayı sadeleştirmiş ve içeriğinin de geliştirmiş olduğu görülmektedir (Lantos, 2001: 206).

### **1.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Teorileri**

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ortaya çıkmasından itibaren birçok kurumsal sosyal sorumluluk teorisi de ortaya çıkmış ve modelleri kurulmuştur. Bunlardan ilki hissedar teorisidir. Hissedar teorisinde işletmelerin hissedarlarına ve hissedarların işletmelere olan karşılıklı görevlerine yer verilmiştir. İkinci olarak Feldman tarafından ortaya atılan sosyal paydaş teorisi ise işletmelerin kimlere ne ölçüde sorumlu olduğunu göstermektedir (Akansel, 2011). Son teori ise Carroll (1991) tarafından geliştirilen ve Carroll'un sosyal sorumluluk piramidi olarak adlandırılan kurumsal sosyal sorumluluk piramidi modeli vardır. Bu modeller bu bölümde detaylı olarak açıklanmaktadır.

#### **1.3.1. Hissedar Teorisi**

Genel olarak bilindiği gibi kurumsal sosyal sorumluluk teorileri iki temel yaklaşım olan hissedar teorisi ve sosyal paydaş teorisi olmak üzere iki yaklaşımda toplanmaktadır (O'Sullivan 2000: 42; Friedman ve Miles, 2002: 2). İşletmelerin başarıyı yakalayabilmeleri için işletmeyi yöneten kişiler tarafından işletme sahiplerini, çalışanlarını ve işletme tarafından üretilen ürünleri satın alan işletme veya kişileri memnun etmeleri gerekmektedir (Freeman, 1984: 52). Kurumsal sosyal sorumluluk kavramında işletmelerin hissedarlarına yönelik etik ve standartları benimseyen yaklaşım uygulamaları gerekmektedir. Bundan dolayı hissedar odaklı gelişen kurumsal sosyal sorumluluk kavramı O'Sullivan (2000)' göre sosyal paydaşa doğru ilerleyen bir yaklaşım tarzını benimsediğini belirtmektedir. Hissedar teorisi; sosyal paydaş teorisini benimseyen bir teori olması itibarıyla kurumsal sosyal sorumluluk teorisinde birçok sosyal paydaşın bulunduğu grubun çıkarlarını gözetmesi gerektiği geniş anlamda açıklanmaktadır. İşletmelerin bu amacı gözetmeleri için uyması gereken kurallar bulunmaktadır (Buchholz, 1989: 420). Bu kurallar; işletmeler hissedarların yönetimin vermiş oldukları kararlarda söz sahibi olabilmesi ve verilen kararlarda etkin rol oynamaları gerektiğini belirtmektedir.

Yönetim kurulu işletmelerin sahipleri tarafından kontrol edildiği varsayıldığında verilen kararlar çok sağlıklı olmamakta ve bu durumdan dolayı yönetim kuruluna dışarıdan yöneticilerinde alınması gerekmektedir. Yönetim kurulunda çalışanların haklarının korunabilmesi adına çalışanlarında temsil edildiği bir yapı sağlanmalıdır. Şirketlerin sosyal ve mali haklarını korumak ve şirketleri ele geçirmek amacıyla yapılan faaliyetlerin önüne geçebilmek amacıyla hukuksal olarak işletmelerin güçlü kurumsal yapısı sağlanmalıdır (O'Sullivan 2000). Hissedar teorisinin temeli hissedarların korunması amacına dayanmaktadır. Bu amacı sağlayabilmek için işletme yöneticilerinin işletmeyi yönetirken yönetim kararlarını ve politikalarını hissedarların haklarını koruyacak bir şekilde alması gerekmektedir. Hissedar teorisine göre paydaşlar işletmenin kârından paylarına düşen kısmı almaktalar ve ardından kalan kısım hissedarlar tarafından hisseleri ölçüsünde aralarında paylaşılmaktadır. İşletmenin kârından doğan durum böyleyken zarar veya iflas durumunda ise öncelikle paydaşların borçlarında ödeme gerçekleştirilmekte ve eğer bütçede kalan kısım olursa sonrasında hissedarlara borçları dağıtılmaktadır. Bu durumda risk durumu ortaya çıkmakta ve hissedarların bazı önlemlerle korumaya alınmaları gerektiği görüşü ortaya çıkmaktadır (Letza, Sun ve Kırkbride, 2004: 244).

### **1.3.2.Sosyal Paydaş Teorisi**

Sosyal paydaş teorisinin varsayımına göre işletme yöneticileri almış oldukları kararlarda yalnızca hissedarları değil tüm sosyal paydaşları düşünerek karar almaları gerektiği açıklanmaktadır. Eğer bu durum gözetilmese işletmelerin sosyal olarak hiç bir değer oluşturmayacakları açıkça ifade edilmektedir (Freeman ve Evan, 1990: 338). İşletmelerin karar alma birimlerinde yer alan paydaşlar işletmelerin ve paydaşların arasındaki güven ilişkisindeki en önemli etkenlerden biridir (Blair, 1995: 30). Hissedar ve paydaş yaklaşımlarının karşılaştırması Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Hissedar ve Paydaş Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Değerler	Hissedar Yaklaşımı	Paydaş Yaklaşımı
Organizasyon	Kâr maksimizasyonunun amacı	Sosyoekonomik bir sistem oluşturmak
Organizasyon Amacı	Hissedarlara yapılan hizmet	Sadece hissedarlara değil tüm paydaşlara hizmet sağlamak
Uzun Vadede Amaç	Hisse değerlerinin artışı sağlamak	İşletmenin gelişimini ve sürekliliğinin sağlanması
Temel Zorluk	Kendi çıkarlarını korurken bu çıkarları işletmenin çıkarlarının önünde tutmayacak bir vekil kişi bulundurması	Sosyal paydaşlarının her birinin çıkarını gözetme zorunluluğu bulunduğundan her birinin çıkarının dengeli tutulması

**Kaynak:** (Letza, Sun ve Kırkbride, 2004: 244).

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere her iki teorinin de birbirlerine göre farklı yönleri bulunmaktadır. Tabloda teorilerin farklı yönlerinin belirtilmesinin yanında Freeman (1984)'ın açıkladığı gibi paydaş teorisinde öncelikli yapılması gereken sosyal paydaşların kimler olduklarının belirlenerek işletmelerin sosyal paydaşlarına olan görevlerin yerine getirilmesidir (Freeman, 1984: 46). Sosyal paydaş teorisi ilk kez alanyazında 1963 yılında Stanford Araştırma Enstitüsü tarafından hazırlanmış olan bir bildiriye kullanılmıştır. Bu kavramın kullanılmasındaki asıl mana işletmelerin varlığının sürdürülebilir olması için gerekli olan sosyal grupların tanımlanmasıdır. Bu gruplar hissedarlar, işletme çalışanları, müşteriler, tedarikçiler, işletmeye kredi verenlerden ve toplumdan oluşmaktadır (Akansel, 2011: 41). Literatüre ilk defa Freeman tarafından sokulan sosyal paydaş kelimesi Carroll ve Buchholtz (2008) tarafından ise biraz daha geliştirilerek işletmede kararlar almada söz hakkına sahip olan, işletmenin vermiş oldukları kararlardan etkilenen ve etkileyen gruplar olarak tanımlanmıştır (Carroll ve Buchholtz, 2008: 84).

İlk defa 1963 yılında alanyazında yer alan paydaş kavramı 1970'ler den sonra daha fazla kullanılmaya başlanmıştır. 1971 yılında Bernard Taylor paydaş kavramını işletmelerin sahip oldukları sosyal paydaşlarının çıkarlarını gözeterek yöneteceğini ve hissedarların önemlerinin azalacağı bir kuram olarak açıklamıştır (Taylor, 1971). Wommack (1976) ise sosyal paydaş işletmelerin toplumun yararını sağlayacak şekilde örgütlenmesi gerektiğini ifade etmektedir (Aktaran: Freeman, 2010: 32-35).

Sosyal paydaş kavramı alanyazında ki yerini aldıktan sonra işletmelerinde önemle üzerinde durduğu bir konu haline gelmiştir (Aktaran: Freeman, 1984: 46).

Rothschild (1976) sosyal paydaşlardan dolayı işletmenin geliştirilmesi gerektiğini savunurken, Pearce (1982) ise işletmenin görevleri arasında sosyal paydaşların beklentilerini karşılaması gerektiğini ifade etmiştir (Aktaran: Freeman, 2010: 32-35). Paydaş teorisinin geçerliliğini savunanlar paydaşların her birinin (hissedar, işletme çalışanları, müşterileri...) işletmenin başarılı olması noktasında herhangi bir faktöre sahip olduğunu belirtmişlerdir. Paydaş teorisinde, şirket yöneticileri ile şirket sahipleri arasında işletmenin çıkarlarını ön planda tutup tutmadıklarını bilmemeleri ile şirketin yöneticilerinin ve şirket sahibi ile risk konularında anlaşılmadıklarını bilmedikleri durumlarda ortaya çıkan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996: 385). Bunun yanı sıra hissedar teorisinde açıkladığımız üzere paydaşların işletmelerin yönetimine katılmaları paydaşlara tarafsız, yansız ve speküle edilmemiş bilgi akışı sağlamaktadır (Turnbull, 1997: 183). Yukarıdaki açıklamalara dayanarak söylenebilir ki hissedar yaklaşımı ve sosyal paydaş yaklaşımı dikkate alındığında paydaş yaklaşımının hissedar yaklaşımına göre daha gelişmiş bir yöntem olduğu görülmektedir.

### **1.3.3. Carroll'un Sosyal Sorumluluk Piramidi**

1979 yılında A.B. Carroll (1991) tarafından tanımlanan kurumsal sosyal sorumluluk dört bileşenden oluşmaktadır. Bu dört bileşeni kullanarak Carroll 1991 yılında sosyal sorumluluk piramidini geliştirmiştir. Carroll kurumsal sosyal sorumluluk modelinde klasik ve modern yaklaşımların çeliştikleri ekonomik çıkarlar ile toplumsal çıkarların birbirleriyle karşılaştırmalarını açıklamaktadır.

1971 yılında Ekonomik Gelişim Kurulu tarafından geliştirilmiş olan üç ortak merkezi olan çember yaklaşımı Carroll (1991) tarafından geliştirilmiş olan kurumsal sosyal sorumluluk piramidi yaklaşımına benzemektedir. Ekonomik Gelişim Kurulu tarafından geliştirilen çember yaklaşımında en iç kısımda bulunan çember toplumun önceliklerinin göz önünde bulundurularak gerçekleştirilen ekonomik faaliyetlerin gerekliliklerini açıklamaktadır. En dışta bulunan çember ise toplumda ortaya çıkan



sorunlarda ve sosyal çevrenin bilinçlenmesinde işletmelerin daha etkin bir şekilde görev alması gerektiğini açıklamaktadır (Carroll, 1991). Çember yaklaşımı işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında topluma olan yükümlülüklerini ifade etmektedir. Carroll tarafından açıklanan bu yükümlülükler; ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik esasına dayanan yükümlülükler olarak ifade edilmiştir. İşletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için sosyal sorumluluk kapsamında bu dört faaliyeti kullanabilmeleri gerekmektedir. Bu dört kamusal sosyal sorumluluk şu şekilde açıklanabilir.

**Ekonomik Sorumluluklar:** Carroll (1991) tarafından hazırlanan kurumsal sosyal sorumluluk piramidinde ekonomik sorumluluklar piramidin temelinde yer almıştır. Carroll tarafından işletmeler toplumdaki en temel ekonomik birimler olarak açıklanmıştır. İşletmelerin toplumdaki görevlerini toplumun istek ve ihtiyaçlarının temin edilmesinde üretilecek olan mal ve hizmetlerin üretilerek bu işletmelerin kâr sağladıkları birimler olarak belirlemiştir. Ekonomik sorumlulukların kurumsal sosyal sorumluluk piramidinin temelinde yer almasının sebebi, açıklanacak olan diğer sorumlulukların ekonomik sorumluluğa bir şekilde bağlı olmasıdır. Çünkü işletmeler diğer sorumlulukları yerine getirebilmeleri öncelikli olarak ekonomik sorumluluğun bir şekilde yerine getirilmesine bağlıdır (Carroll, 1991).

**Yasal Sorumluluklar:** İşletmeler faaliyetlerini gerçekleştirirken kâr güdüsüyle hareket ettikleri gibi aynı zamanda yasal olarak kurallara da uyması gerektiği açıkça belirtilmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluk piramidinin ikinci sırasını oluşturan yasal sorumluluklar aslında ekonomik sorumluluklar ile birlikte serbest piyasayı oluşturmaktadır (Carroll, 1991).

Yasal sorumlulukların yetersiz kaldıkları kısımlar mevcuttur. Bu kısımlardan birincisi, iş yaşamında karşılaşılabilecek olan sorunların tamamının yasada yer almamasıdır. İkincisi, iş hayatında yaşanan yeniliklerin sonucunda yasaların bu yeniliklere hızlı bir şekilde karşılık verememesidir. Üçüncü sebep ise yasaları hazırlayan kişilerin yasaları hazırlarken politik görüşlerden etkilenecek ahlaki

durumları yasaların dışında tutmaları olarak açıklanabilir (Carroll ve Buchholtz 2008).

Tablo 2. Ekonomik ve Yasal Bileşen Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk

<b>Ekonomik Sorumluluk</b>	<b>Yasal Sorumluluk</b>
Ekonomik sorumlulukta şirketler hisselerine değer kazandıracak çalışmalara önem vermektedirler.	Yasaların belirlemiş oldukları kurallar ve kaidelere uygun davranmak gerekmektedir.
İşletmelerin elde edebilecekleri en yüksek kazancı, kârı sağlamaları amaçlanmaktadır.	Ülkenin yapısına göre belirlenmiş olan düzenlemelere göre hareket etmek önemlidir. (Federal, Eyalet, Bölgesel).
İşletmelerin bulunmuş oldukları ekonomik ortamda her bir işletmeyle rekabet edecek ölçüde gelişmelerinin sağlanması gerekmektedir.	Yasaların gerekliliklerini yerine getiren bir birey olmak amaçlanmaktadır.
İşletmenin sağlamış olduğu etkinlik düzeyinin maksimum seviyeye çıkartılması amaçlanmaktadır.	İşletmenin başarılı olmasının yanı sıra ayrıca yasal yükümlülüklerini de yerine getirmesi gerekmektedir.
İşletmenin başarısının temel göstergesi sürekli kâr elde ediyor olmasıdır.	İşletmelerin mal ve hizmet üretiminde yasal gereklilikleri yerine getirmeleri amaçlanmaktadır.

**Kaynak:** A. B. Carroll (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. July- August. <http://www.cbe.wvu.edu/dunn/rprnts.pyramidofcsr.pdf>

**Etik Sorumluluklar:** Etik kelime manasıyla yasalarda yazılı olarak yer almayan fakat toplum tarafından kabul görmüş değerler olarak adlandırılmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk piramidi içerisinde yer alan etik sorumluluk işletme çalışanları, müşteriler, hissedarlar, işletme sahipleri ve toplum için geçerli olan etik sorumlulukların yasal olarak düzenlenmesinde yardımcı olmaktadır. Etik sorumlulukta bulunan dezavantaj yasalar gibi yazılı olarak bulunmadıkları için ve toplumdaki beklentilerin sürekli olarak değişim ve gelişim göstermelerinden dolayı çok iyi bir şekilde tanımlanamamaktadır. Etik sorumluluklar yasal sorumlulukların temelini oluşturması vasıtasıyla ve yasal sorumlulukları sürekli olarak etkilemesi durumundan dolayı önem arz etmektedir (Carroll, 1991).

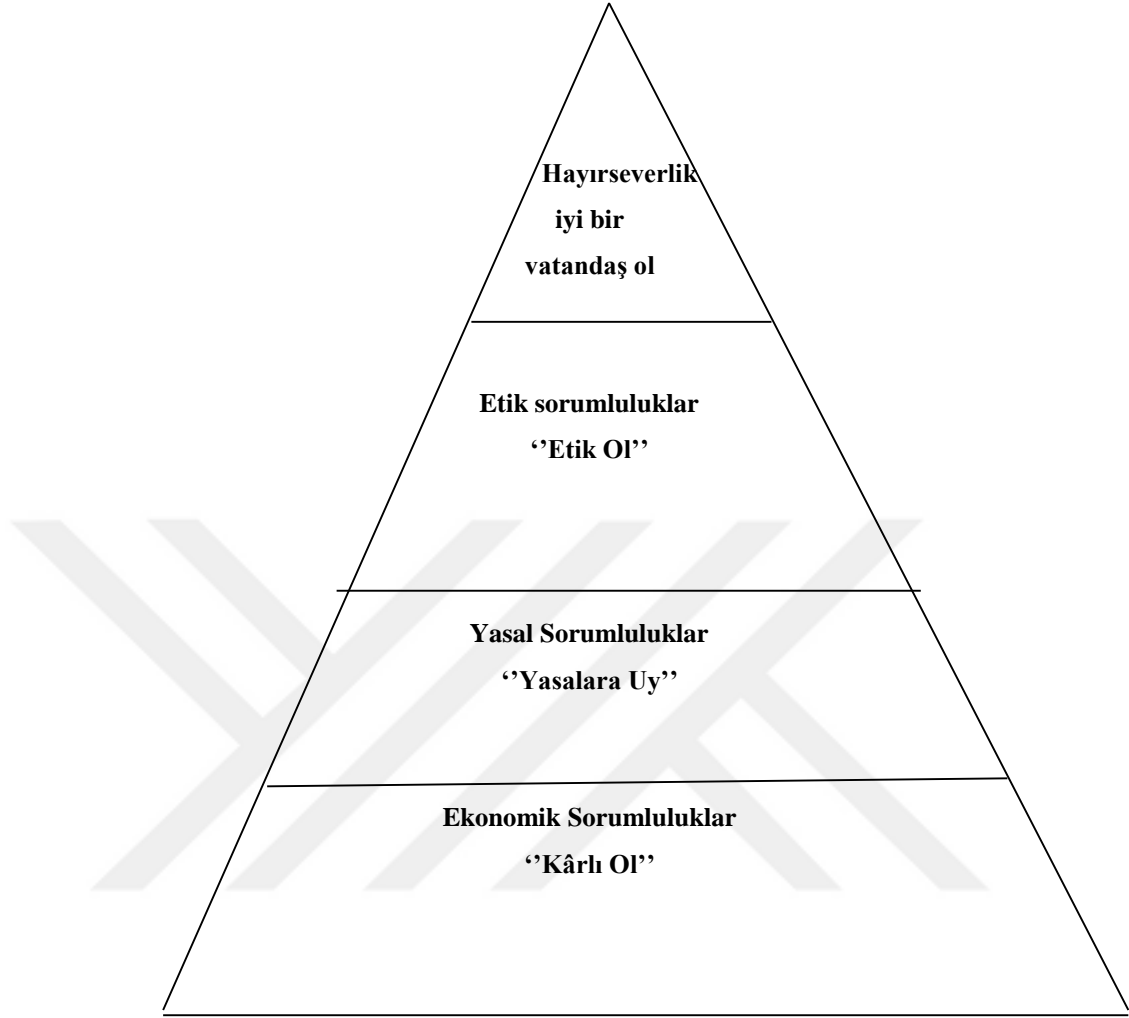
**Hayırsever Sorumluluklar:** Hayırsever sorumluluk ilk olarak ihtiyari sorumluluk olarak Carroll (1991) tarafından kullanılmıştır ve daha sonra hayırsever sorumluluk olarak adlandırılmıştır. Carroll (1991) tarafından ortaya atılan bu kavram işletmelerin bir vatandaş olarak yapmış oldukları faaliyetleri göstermektedir. Bu faaliyetler işletmelerin topluma sağlamış oldukları; eğitim, sanat, toplumsal duyarlılık vb.

konularda yapmış oldukları katkıları olarak söylenebilir. Hayırsever sorumluluk ile etik sorumluluk arasındaki fark ise etik sorumlulukta tüm toplum tarafından genel kabul görmüş bir sorumluluk bulunurken, hayırsever sorumlulukta ise bireysel olarak gönüllü olma ilkesi bulunmaktadır. İşletmelerin topluma sunmuş oldukları çalışan haklarının düzenlenmesi, ahlaki kurallara uyulması, mal ve hizmet üretiminde kalitenin sağlanması vb. durumların topluma yarar sağlaması işletmelerin genel kuralları oldukları halde hayırsever sorumlulukları yerine getirip getirmemeleri işletmelerin kendi kararları oldukları söylenebilir. Hayırsever sorumlulukları yapmaları için işletmelerin bir yükümlülükleri bulunmamaktadır. Bu durum işletmelerin çıkarları anlamına gelmemektedir (Akansel, 2011). Hayırsever sorumluluk zorunlu olarak yerine getirilmesi gereken sorumluluklardan olmasa da bu faaliyetleri yürüten işletmelerin toplumun yararına ve onlara katkı sağlayarak fark yarattıkları söylenebilir. Son yıllarda toplumsal bilincin gelişmesiyle birlikte hayırsever faaliyetlerde bir artış meydana geldiği görülmektedir. Bu durum sonucunda birbirlerine rakip olan işletmelerin diğerinden görerek hayırsever faaliyetlere katkı sağlamaları gerektiğini hissetmişlerdir (Carroll ve Buchholtz, 2008; Carroll 1991).

Tablo 3. Etik ve Hayırsever Bileşen Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk

<b>Etik Sorumluluklar</b>	<b>Hayırsever Sorumluluklar</b>
Toplumsal olarak belirlenmiş olan etik kurallara göre davranmak.	İşletmelerin hayırsever olarak davranmaları toplumun içinde bulunduğu durumdan sıyrılarak gelişmesi noktasında önemli olmaktadır.
Toplumun içinde bulunduğu dönemde gelişen ve yeni olarak ortaya çıkan etik kurallara değer vermek önem arz etmektedir.	Hayırsever sorumlulukta işletmelerin sanata ve sanatçıyı desteklemesi ve bunların eğitimine katkı sağlaması önemlidir.
Bazı faaliyetler sürdürülürken etik sorumlulukları bir kenara bırakma düşüncesinden vazgeçilmelidir.	İşletme yöneticilerinin ve çalışanlarının gerçekleştirilecek olan hayırseverlik çalışmalarına katılmaları örnek olma açısından önemlidir.
Kurumsal sosyal sorumluluğu sürdürebilmek ve bunu uygulayabilmek için etik kurallara ve toplum tarafından benimsenen sosyal olgulara değer vermek gerekmektedir.	Hayırseverlik yaklaşımında eğitim kurumlarına, eğitimcilere ve eğitim görenlere destek verilmesi toplumun gelişmesi açısından önemlidir.
Etik sorumlulukların yerine getirilmesi yasal sorumlulukların yerine getirilmesinden daha fazla yükümlülük gerektirmektedir.	Hayırseverlik sorumluluk kapsamında tüm bir toplumun çıkarlarını gözetmek ve toplumun kalitesini arttırmak genel amaç olmalıdır.

**Kaynak:** A. B. Carroll (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. July- August. <http://www.cbe.wvu.edu/dunn/rprnts.pyramidofcsr.pdf>



Şekil 2.Kurumsal sosyal sorumluluk piramidi.

**Kaynak:** A. B. Carroll (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. July- August. <http://www.cbe.wvu.edu/dunn/rprnts.pyramidofcsr.pdf>

Yukarıda açıklamanın verildiği kurumsal sosyal sorumluluk kavramını oluşturan dört bileşenin şekilsel gösterimi verilmiştir. Yukarıdaki dört bileşeni ayrı ayrı bir kavram olarak açıklamamızın yanında bu kavramların bir arada bulunmaları Carroll (1991) tarafından geliştirilen kurumsal sosyal sorumluluk piramidini oluşturmaktadır. Her bir bileşen kendi içinde önemli bir sorumluluğu açıklasa da ekonomik sorumluluk kavramı tüm bileşenleri etkileyen bir kavram olarak görülmektedir Carroll kurumsal sosyal sorumluluk piramidi ile kurumsal sosyal

sorumluluk kavramının toplum için bir bütün olarak ele alınmasını ve hem işletmelerin hem de bireylerin ekonomik çıkarlarının birbirlerine bağlı olduklarını açıklamaktadır. Bundan dolayı Carroll (1991)'a göre işletmelerin kurumsal bir vatandaş statüsünde olabilmeleri için kâr elde edebilmeleri, belirtilen yasalara göre hareket edebilmeleri, toplum tarafından belirlenen ahlaki kurallara uygun davranmaları gerekmektedir (Carroll 1991).

İşletmeler kurumsal sosyal sorumluluk kavramını benimsedikleri takdirde elde edebilecekleri faydalar çeşitli şekilde alan yazında açıklanmaktadır. İşletmeler kurumsal sosyal sorumluluk kavramlarını kullandıklarında, yatırımcılarını güvenli bir seviyede tutmak istemelerinden dolayı risk getiri oranlarının azaltılmasını, çalışanlarına, mal tedarikçilerine ve müşterilerine güven vermesine neden olmaktadır (Dalton, Croft, 2003: 136-137). Aynı zamanda kurumsal sosyal sorumluluk kavramının iyi bir şekilde uygulamaya konulması işletmelerin diğer rakip firmalara göre üstünlük sağlaması, toplumsal ahlak kurallarının uygulanmasını, müşteri ve çalışan haklarının korunması gibi faydaları bulunmaktadır (Keinert, 2008: 89).

Aktan ve Börü (2007) , kurumsal sosyal sorumluluğun işletmeler için fayda sağladığını ve aynı zamanda paydaşlara da bir şekilde fayda sağladığını belirtmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının olumlu yönlerinin yanında ayrıca eleştirel ve olumsuz yönlerinin de bulunduğu söylenebilir. Freeman (2010) kurumsal sosyal sorumluluk kavramının bir takım eleştirmenler tarafından topluma işletmeler tarafından açılan sorunlar için bir özür mahiyetinde olduğunu belirtirken, bazı eleştirmenler tarafından bu durum işletmelerin çıkarlarını kullanmak amacıyla yapılan uygulamalar olarak tanımlanmıştır. Müşteriler ve çalışanlar tarafından merak edilen durum, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmeler tarafından kısa vadeli mi yoksa uzun vadeli mi işletmeyi geliştirme çabası olduğudur (Godfrey, 2009: 699). Bu faaliyetlerin sonucunda işletmeler paydaşlarının güvenini kazanabilmeleri asıl konu olarak görülmektedir (Kotler ve Lee, 2005: 220-222). Kurumsal sosyal sorumluluk kavramına getirilen bir başka eleştirel yaklaşım ise işletme yöneticilerinin sosyal sorumluluk kapsamına gereğinden fazla önem verilmesi sonucunda işletmenin asıl amaçlarının aksamasıdır (Çelik, 2007: 79).

Hayırseverlik ise göre işletmeler belli bir kurala göre değil toplumsal gönüllülük esasına dayanmaktadır (Sarıyer, 2011). Bu da kısıtlayan veya belli kalıpların dışına çıkamama durumunda olmama halini göstermektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk da ayrıca işletmelerin kâr gütme amaçları bulunurken, hayırseverlik esasında işletmelerin kâr gütme amaçlarının bulunmadığı görülmektedir. Bu da hayırseverlik esasında her bir paydaşın düşünüldüğü ve haklarının korunduğunu gözler önüne sermektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk sınıflandırmasında bunların bir kurala ve yasalara bağlı olma esası vardır. Hâlbuki hayırseverlik esasına göre uygulanan projeler toplumda genel kabul görmüş ve yasaların ötesinde bir kurallar bütünü oluşturmaktadır (Top, Öner, 2012).

#### **1.4.Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ile Birlikte Anılan Diğer Kavramlar**

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ortaya çıktığı günden bugüne kadar birçok farklı düşünde ve tanım ortaya konulmuştur. Alanyazında kurumsal sosyal sorumluluk kavramı kullanılmaya başladığından bugüne kadar kullanılan tanımlardan bazıları zaman içinde geliştirilerek bugünkü haline getirilmiş bazıları da alanyazından çıkarılmıştır. Carroll (1999) kurumsal sosyal sorumluluk kavramıyla ilgili yapmış olduğu ilk çalışmasında alanyazında ilk olarak kurumsal sosyal sorumluluk yerine sosyal sorumluluk kavramı olarak kullanıldığını ifade etmektedir. Bu şekilde kullanılmasını ise o dönemdeki şirketlerin kurumsal yapılarının gelişmiş olmadığını ve işletmelerin güçlerinin farkında olmadıklarını gerekçe göstermektedir.. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ile ilgili çalışma yapanlar yaptıkları bu çalışma sürecinde yeni kavramların ortaya çıkmış olduklarını görmekteyiz. Bu kavramlar kurumsal sosyal sorumluluk kavramından ayrılarak kendi başlarına çalışma alanı oluşturmaktadırlar (Carroll,1999: 69)

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ile birlikte alınan kavramlar şu şekilde açıklanabilir;

**Kurumsal Sosyal Tepkisellik Kavramı:** Kurumsal sosyal performans kavramının bileşenlerini Sethi (1975) toplumsal zorunluluk, toplumsal sorumluluk ve toplumsal tepkisellik olarak belirlemiştir. Sethi (1975) toplumsal zorunlulukları ekonomik ve

hukuki zorunluluk olarak toplumlumun tamamı tarafından uygulanması gereken zorunluluklar olarak belirlerken, toplumsal sorumluluk ise toplum tarafından belirlenen beklentilerden oluştuğunu belirtmektedir. Kurumsal sosyal tepkisellik kavramı işletmelerin kaynaklarını kullanarak çevre kirliliği, toplumsal ayrımcılık vb. konuların üzerinde de durması gerektiğini belirtmektedir. Boran (2011) bu kavramın zorunluluk ve gönüllülük esasına dayandığını anlatarak hukuksal ve ekonomik faktörlerin önüne geçtiğini belirtmektedir.

Carroll (1999) kurumsal sosyal tepkisellik yaklaşımı ile ilgili 3 aşamalı bir sosyal performans modeli oluşturmuştur. Bu model kurumsal sosyal sorumluluk, sosyal konular ve sosyal tepkisellik kavramlarıdır. Frederick kurumsal sosyal sorumluluk kavramının yapısını 2'ye ayırmıştır (Aktaran: Yamak, 2007: 46-47). Corporate Social Responsibility<sup>1</sup> (CSR1) olarak kurumsal sosyal sorumluluk kavramını, Corporate Social Responsibility<sup>2</sup> (CSR2) olarak kurumsal sosyal tepkisellik kavramını açıklamaktadır. 1970'lerden itibaren CSR1 kavramından CSR2 kavramına doğru bir yönelme olduğu söylenmektedir. CSR1 kavramı kısaca uygulamada zorlanılan ve işletmeler tarafından toplumun gelişmesi için kullanılan bir kavram olarak dikkat çekmektedir. Ayrıca bu kavramın felsefi bir yönü bulunmaktadır. CSR2 kavramı ise 1950 ve 1970 arasında geliştirilmiş bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavram işletmelere gelen toplumsal baskının üzerinden nasıl çıkılacağını açıklamaktadır (Aktaran: Yamak, 2007: 55). Frederick CSR1 ve CSR2 kavramına ek olarak Corporate Social Responsibility<sup>3</sup> (CSR3) kavramını geliştirmiştir. CSR3 kavramı işletmelerin geliştirdikleri sosyal sorumluluk kavramlarının etik olarak doğruluğunu kontrol etmektedir (Aktaran: Yamak, 2007: 81).

**Kurumsal Vatandaşlık (Kurumsal Yurttaşlık):** Carroll (1998) alanyazında yer alan kaynaklarda kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ile kurumsal vatandaşlık kavramlarının birbirlerine yakın anlamda kullanıldıkları belirlenmiştir. 1990'lara kadar kurumsal sosyal sorumluluk kavramı alanyazında daha fazla kullanılmış, kurumsal vatandaşlık kavramı Anglo-Saxon ülkelerde kullanılırken Avrupa Birliği ülkelerinde kurumsal sosyal sorumluluk kavramı kullanılmıştır (Valor, 2005: 191).



Vatandaşlık kavramı bir ülkede yaşayan bireylerin o ülkeye karşı sorumlu oldukları haklar ve görevler olarak tanımlanmaktadır (Özgen, 2006: 27). Aynı ülke vatandaşlarının ülkeye olan görev ve sorumlulukları gibi işletmelerinde kurumsal olarak bir vatandaşlık görevinin olduğu savunulabilir. Kurumsal vatandaşlık kavramının yaklaşımlarından biride kurumsal sosyal sorumlulukta işletmelerin sivil savunma kuruluşlarıyla birlikte çalışmasının gerekli olduğudur. Bu kavramda Smith kurumsal sosyal sorumlulukta sivil savunma kuruluşlarının maddi olarak desteklenmesinin yanı sıra bu kuruluşların hayırseverlik yaklaşımında da bulunmalarının gerekli olduklarının altı çizilmiştir (Simth, 2002: 157).

**Kurumsal Sosyal Girişimler:** Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı açıklanmaya çalışılırken alanyazına birçok kavram eklenmiştir. Bunlardan biride kurumsal sosyal girişimler kavramıdır. Kurumsal sosyal girişimler kavramı kurumsal sosyal sorumluluk kavramının altında şu şekilde tanımlanabilir: Kurumsal sosyal girişimler, işletmeler tarafından sosyal amaçları desteklemek ve işletmenin içinde bulunduğu durumda kurumsal sosyal sorumluluk gereklerini açıklamak için işletmeler tarafından sorumluluklarına alınan faaliyetlerdir (Kotler ve Lee, 2006: 3). Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı içerisinde yer alan kurumsal sosyal girişimlere örnek olarak; çevre kirliliğinin önlenmesi, iklim değişikliği konusunda bilinçli davranmak, ozon tabakası sorunu karşısında duyarlı olmak, zirai olarak çevreye zarar verecek atıkların ve ilaçların kullanılmasını engellemek, üretim esnasında duyarlı davranmak, tüketicileri yanıltmamak, sorumlulukları ve yükümlülükleri zamanında yerine getirmek vb. durumlar verilebilir (Boran, 2011: 21).

**Yeşil Pazarlama:** Yeşil pazarlama kavramı son yıllarda gelişmiş ve halkla ilişkiler alanı ve pazarlama kavramının amaçlarının ortak kesişim alanını oluşturan kurumsal sosyal sorumluluk içindeki bir kavramdır (Boran, 2011: 21). Yeşil pazarlama kavramı işletmelerin ürettikleri ürünleri üretim sürecinin başlangıcından, tüketilecek duruma getirilmesi ve müşteriler tarafından tüketilmesine kadar dayanan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte üretimde çevrenin korunma süreci önemlidir ve çevreye verilecek zararlar en az seviyeye düşürülmeye çalışılmaktadır (Bayraktaroğlu, İlter ve Tanyeri, 2009: 130). Yeşil pazarlama kavramında esas olan

yaklaşım ürün veya hizmetin üretim ve tüketim sürecinde çevreye zararlı olmadığına üretim yapan işletme tarafından temin edilmesidir (Kotler, Lee, 2006: 7).

Yeşil pazarlama kavramı ortaya çıktıktan sonra bu kavramla ilgili yeni çalışma alanları ortaya çıkmıştır. Özellikle sürdürülebilir yeşil pazarlama alanları için yapılan ilk uygulamalar yeşil konuların kademe kademe değişiminin kavranması konusudur (Grant, 2007: 44). Yeşil ürün kavramı yeşil pazarlama ile ortaya çıkmış olan bir kavramdır. Yeşil ürün çevre kirliliklerinin azaltılması, atıkların kullanılarak doğaya karışmasının önüne geçilmesi ve temiz enerji kullanımını açıklayan bir kavramdır (Boran, 2011: 22). Yeşil nokta kavramı ambalajların çevreye ve insan sağlığına zararlı olmadan üretilmesini ifade eden bir kavramdır ve yeşil nokta üreticileri doğaya zarar vermeden toplanma taahhüdü vermektedir (Boran, 2011: 22). Yeşil fiyat, Yeşil dağıtım ve Yeşil tanıtım yeşil pazarlama içerisindeki diğer kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Bayraktaroğlu, İlter ve Tanyeri, 2009: 15). Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ile alanyazına birçok kavram girmiştir. Ancak bu kavramların bazıları başka kavramların içinde yer almış bazıları ise zaman içinde önemini kaybederek alanyazından çıkartılmıştır (Boran, 2011: 22). Kurumsal sosyal sorumluluk kavramlarından güncel olarak sık bir şekilde kullanılan kavramlar yukarıdaki açıklanmaktadır.

### **1.5.İşletmelerin Sorumlulukları**

Günümüzde işletmelerin hayatımızdaki rolleri ve sorumluluklarının önemi herkes tarafından bilinen bir gerçekliktir. Bu sorumluluklar çalışan ve işveren hakları, doğal yaşamı ve çevreyi koruma hakları, kadınlar ve azınlıklara sağlanan bir takım eşit ücret hakları, rekabet konusunda adil davranma hakları gibi haklardır. Bu konular işçi ve işveren arasında gerçekleşen haksızlıkların giderilmesi, çevrenin korunması ve doğal yaşamı tehdit eden atıkların bırakılmaması, çalıştırılan işçilerin eşit ücret alabilmeleri ve çalışma çağında olmayanların çalıştırılarak, yasalara karşı gelinmemesi ve işletmeler arasında rekabeti bozacak davranışlardan kaçınmaları için getirilen kurallardır (Theaker, 2001: 41). Devletin sağladığı fayda ve güvenceleri işletmelerden beklemek biraz zordur fakat işletmelerin toplumun içinde bulunan

kurumlar oldukları, işverenlerin ve işçilerin toplumun içinden geldikleri unutulmamalıdır (Theaker, 2001: 42).

### **1.5.1.İşletmelerin Çalışanlarına Karşı Sorumlulukları**

İşletmelerin faaliyet gösterebilmeleri için gerekli olan en önemli kaynak hiç şüphesiz iş gücüdür. İşletmelerin sahip oldukları iş gücü vaktinin büyük bir bölümünü işletmede geçirmesi ve çalıştığı ücreti işlemeden alması işletme ile işçi arasında bir bağa neden olmaktadır. Bundan dolayı işletmelerin sorumluluklarının başında çalışanlarına karşı uygulamış oldukları sorumluluklar yer almaktadır (Zoroğlu, 2001: 9).

İşletmelerin çalışanları gün boyu aynı iş yerinde çalıştıkları için işletmelerin ilk yapmaları gereken, işçilerin çalıştıkları koşulların düzeltilmesidir. Çünkü işçilerin çalıştıkları koşulların düzeltilmesi onların çalışma kalitelerini arttıracak, daha güvenli ve sağlıklı koşullarda üretim yapmalarına olanak verecektir (Taşkan, 2003: 51). Çalışma şartlarının geliştirilmesi ve kalitesinin yükseltilmesi işçilerin motivasyonlarını arttırmakta bu da işçilerin verimliliklerini ve işletmenin amaçlarını gerçekleştirmektedir. İşçilerin çalışma alanlarının kalitesinin artırılması gerek işçilerin işletmeye olan bağlılığını gerekse de verimliliklerinin artmasında önem arz etmektedir (Aktan ve Börü, 2007). İşçilerin çalışma hayatlarında ki kalitesini arttıran etkenlerden bazıları, çalıştıkları işletmelerde, sağlıklı ve güvenli iş koşullarının olması, iş eğitimlerinin sürekliliğinin sağlanması, verimliliğe bağlı ücret ve ücret dışı teşviklerin artırılması, işçilerin sosyal yaşamlarının geliştirilmesi, teknolojinin işçi verimliliğine katkı verecek şekilde kullanılması gibi etkenler sıralanabilir. İşletmenin sorumluluklarının arasında çalışanların iş kalitelerini gözetirken aynı zamanda sosyal hayatlarını da gözetmeleri gerekmektedir. Bunun yanında sosyal hayatlarında özel hayatlarına karışmama ve özel hayatın gizli kalması da işletmenin sorumlulukları arasında yer almaktadır. İşletmelerin çalışanlarının sağlık eğitim vb. durumlarını kontrol etmesinin yanında işçilerin telefon, e-posta tarzı kişisel haklarına karışmamaları gerekmektedir (Cascio, 1998: 300).

İşletmelerin çalışanlara karşı sorumluluklarından biri de çalışanlarının psikolojik yönlerini takip etmektir. İşletmeler çalışanların ruhsal ve duygusal olarak yardımda bulunmaları ve bu konularda tedavilerini gerçekleştirmeleri gerekmektedir (Eker, 2011: 19). İşletmeler işçilerine almış oldukları ücretler dışında aynı zamanda ek yardımlar ve hizmetlerde vermeleri gerekmektedir. Bu yardımda sosyal yardım adı altında gerçekleştirilmelidir. Bu yardımlar işletmelerin çalışanlarına karşı sorumluluklarını gösteren sosyal sorumluluk içeren davranışlar olarak adlandırılmaktadır (Eker, 2011: 19). Bahsi geçen bu yardımlar işçilerin çalışma ortamlarındaki güvenlikleri, kendilerinin ve aile fertlerinin sağlık yardımları, emeklilik ikramiyeleri ve emeklilik maaşları vb. yardımlar olarak söylenebilir (Yoder, 1970: 656). İşletmeler çalışanlarına uygulamış oldukları ücretleri adil bir şekilde dağıtmalıdır. İşletmeler çalışanların ücretlerini belirlerken bazı kriterleri göz önünde tutmaktadırlar. İşçilerin çalışma saatleri, çalışma yoğunlukları, işin zorluğu, işin önemi gibi durumlar işçi ücretlerinin belirlenmesinde önemli olmaktadır. Bu durumda işletmelerin işçi ücretleri konusunda sosyal sorumluluğa sahip olduklarını göstermektedir (Aktan ve Börü, 2007).

İşletmelerin bir başka sosyal sorumluluğu işçilerin çalışacakları ortamı tahsis ederken işçi ve iş güvenliğinin önlemini almış olması gerekmektedir. Aynı zamanda işletmenin bu önlemleri alırken işçilere olası gerçekleştirebilecek iş kazalarına karşı eğitim sağlaması ve ilk yardım gibi acil kullanılması gereken malzemelerin tedarikini yapması gerekmektedir. İşletmelerin işçilerini seçerken uyguladıkları kriterler de cinsiyet ayrımcılığı yapmamaları ve işletme içinde bu durumu oluşturabilecek olayların önüne geçmeleri gerekmektedir. İşletmelerin sosyal paydaşlarından biri olan çalışanlarının da, işletmelerin karar birimlerinde yer alması işletmenin faaliyetlerini daha iyi gerçekleştirebileceklerini göstermektedir. Ayrıca işçilerin ellerinde bulunan sosyal hakların kullanılmasında işletmelerin kısıtlayıcı olmaması gerekmektedir. İşletmelerin sosyal sorumluluklarından biride çalışanlarının kadro almasında ve pozisyonlarının yükselmesinde adil bir tavır takınmaları ve kayırma durumunun oluşmasının önüne geçilmesi gerekmektedir (Ilic, 2010). İşletmeler çalışanlarına sendika kurma, sendikalara üye olma ve sendikaların faaliyetlerine katılma konusunda kısıtlamalar yapmaması işletmelerin sosyal sorumlulukların

başında gelmektedir. Anayasal bir faaliyet olan sendikalara üyelik işçilerin haklarını arama konusunda önemli faaliyet yürütmektedir ve bu faaliyetlere katılma işletmeler tarafından engellenmemelidir. İşletmeler çalışanlarının gerekli eğitimleri almalarını sağlaması, bu eğitimler sonucunda işçilerinin kalitesini ve verimliliklerini arttırması gibi konularda işletmelerin işçilerine karşı sorumlu oldukları sosyal sorumluluklardır (Koyuncu, 1999: 22).

### **1.5.2. İşletmelerin Çevreye Karşı Sorumlulukları**

İşletmelerin asli görevleri arasında toplumun kullanabileceği mal ve hizmetleri üretmek ve sosyal paydaşlarına kâr sağlama amacı bulunmaktadır. Bunun yanı sıra işletmeler toplumsal değerlere sahip çıkma ve sosyal bir toplum da öncü bir rol oynama özelliği de olduğu söylenebilmektedir (Eker, 2011: 22). İşletmelerin çevreye karşı duyarlı olması toplumsal duyarlılık açısından önem arz etmektedir. İşletme kurulduğundan itibaren çevre kirliliğine karşı çıkması, kirlenen çevreyi kendi imkânlarını kullanarak temizlenmesini sağlaması gelecek açısından toplumda sosyal bir sorumluluk bilincinin oluşturulmasında ön ayak olmaktadır. İşletmelerin çevre konusundaki sosyal sorumlulukları çok önemlidir. Uygulamada olan birçok ekonomik modelde çevresel olgular üzerinde durulmamıştır. Çevre Korumalı Kalkınma (Sürdürülebilir Kalkınma Modeli) modeli uzun dönemde çevresel olguları önemseyen tek kalkınma modeli olma özelliği taşımaktadır ve bu model kaynakların israf edilmediği ve kaynakların tamamının kullanılmaya çalışıldığı bir model olarak karşımıza çıkmıştır (Eker, 2011: 23). Bu model işletmelerin çevresel olgulara zarar verilmeden doğal kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını göstermektedir. Çevre korumalı kalkınma modelin de işletmeler toplumun refah artışını sadece ekonomik olarak sağlamamakta aynı zamanda çevresel faktörlerinde korunmasına yardımcı olmaktadır. Sürdürülebilir kalkınma modelinde işletmeler hem bugünün sorunlarına cevap verebilmeyi hem de gelecekte karşılaşılabilecek olan sorunlardan kolayca kurtulabilmeyi amaçlamaktadırlar (Sönmez ve Bircan, 2004: 478).

### **1.5.3.İşletmelerin Hayırseverlik Faaliyetleri ve Sosyo-Kültürel Çevreye Karşı Sorumlulukları**

İşletmeler kurumsal yapılarında teknoloji, hukuk sistemi, ekonomik faktörler ve çevresel olgulardan etkilendiği gibi sosyal ve kültürel faktörlerden de etkilenmektedir (Eker, 2011: 23). Bundan dolayı işletmeler ekonomik ve çevresel konularda topluma karşı sorumlu olduğu gibi sosyo-kültürel alanlarda da topluma karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Günümüzde işletmeler sosyo-kültürel faaliyetlerle topluma karşı sorumluluklarını yerine getirebilmek için sponsorluk hizmetleri ile maddi ve manevi destekler sağlamakta, çocuk parkları kurmakta, eğitimin desteklenmesi için kitap yardımı yapılması ve kütüphane açılması ile toplumun eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamaktadır. İşletmeler bu gibi alanlarda faaliyet vererek sosyo-kültürel alanda topluma yardımları olmaktadır. İşletmelerin yapmış oldukları bu sosyal sorumluluk konuları eğitim sağlık, kültür ve refah alanlarında gönüllü sorumluluklar olarak adlandırılmaktadır (Başarı, 2003: 79). Sosyal sorumluluk kapsamında işletmeler arasında elbette fark bulunmaktadır. İyi işletme ile mükemmel işletme arasındaki fark; iyi işletme topluma sunulan mal ve hizmetleri en iyi bir şekilde verirken, mükemmel işletme topluma sunulan mal hizmetleri en iyi şekilde verirken ayrıca toplumsal sorumlulukları da en iyi şekilde yerine getiren işletmedir (Büyük, 2006: 49). Hayırseverlik yaklaşımında işletmelerin amacı topluma, sosyal paydaşlarına en iyi şekilde ürün ve hizmet verebilmektir.

### **1.5.4.İşletmelerin Tüketicilere Karşı Sorumlulukları**

İşletmelerin sorumluluklarından en önemlisi tüketicilerine karşı olan sorumlulukları olarak söylenebilir. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için üretmiş oldukları mal ve hizmetlerin bireyler tarafından tüketilmesi en büyük sorumluluklarının onlara karşı olduklarının göstergesi olabilir. Bundan dolayı işletmeler üretmiş oldukları mal ve hizmetleri tüketici tercihlerine göre ve kaliteli bir şekilde üretmeleri gerekmektedir. İşletmelerin bireylere karşı olan sorumlulukları yasalarla ve tüketici haklarıyla korumaya alınmıştır. İşletmelerin bireylere karşı en önemli sorumluluğu ürettikleri mal ve hizmetlerin kaliteli ve sağlık açısından tüketiciyi etkileyecek olmamasıdır (Carroll, 1991: 44). Ayrıca yasalarla tüketiciyi

koruyacak olan başka düzenlemeler de mevcuttur. Bu düzenlemeler; üretilen ürünlerin satışlarının denetlenmesi, reklamcılık faaliyetlerinin düzenlenmesi, üretilen ürünlerin etiket ve paketlenmelerinin belli standartlara dayandırılması ve ürünlerin üretilirken gerekli denetimlerinin yapılması şeklinde sıralanabilir (Ekin, 2011: 25).

## **1.6.Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı**

Kurumsal sosyal sorumluluk algısı kavramı kurumsal sosyal sorumluluğun tanımlanmasından sonra ortaya çıkan bir kavramdır. Burada bazı araştırmacılar bu kavramı işletme yönünden incelerken bazı araştırmacılar ise toplum tarafından incelemektedirler (Argüden, 2008). Bu kavramı sadece işletmeler yönünden inceleyen araştırmacılar işletmelerin toplumsal sorumluluk görevini kâr sağlayarak yerine getirmekte olduklarını söylemişlerdir. Bunun yanı sıra toplum tarafından değerlendiren araştırmacılar ise kâr amacıyla hareket eden işletmelerin topluma sosyal anlamda katkı sağlamayacağını ifade etmektedirler (Yüceldi, 2009: 25).

### **1.6.1.Klasik Sosyal Sorumluluk Anlayışı**

Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının karşısında duran ve bu anlayışı yok sayan klasik sosyal sorumluluk anlayışı işletmelerin sadece kâr amacı gütmelerinden dolayı karşı çıkmaktadır (Torlak, 2007: 99). İşletme yöneticilerinin asıl amaçlarının paydaşlarına kâr sağlamak olan olduğunu belirten Friedman (1970) toplumun sosyal sorumluluğunda paydaşlara sağlanan bu kârın önemli olduğunu açıklamıştır. Sosyal faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde asıl faktörün işletmelerin olmadıkları klasik sosyal sorumluluk anlayışında yer edinmektedir. İşletmelerin asıl amaçlarının sosyal faaliyetlerde bulunmak değil ekonomik faaliyetlerin sürdürülmesidir. Bundan dolayı işletmelerin çalışanları arasında sosyal uzmanların olmasına gerek yoktur. Özetle açıklamak gerekirse işletmelerin asıl amaçlarının kâr sağlamak olduğundan dolayı sosyal sorumluluk projelerine ayrılacak olan harcamaların gereksiz olduğu görüşü klasik sosyal sorumluluk anlayışında ön plana çıkmaktadır (Aktaran: Eren, 2003: 101). İşletmeler sosyal paydaşlarına sağladıkları kârlar sonrasında vergilerini vermeleri ve istihdam oluşturmaları sonucunda sosyal sorumluluklarını yerine getirmektedirler. Sosyal sorumluluklar bütün bir toplumu kapsamaktadır. Bundan dolayı sosyal sorumluluk faaliyetlerini yürütmek işletmelerin görevleri arasında yer

almamalıdır. İşletmelerin uzmanlık alanlarında sosyal sorumluluklar ile ilgilenme yer almamalıdır. İşletmelerin uzman olmadıkları alanlarda çalışmaları sonucunda kıt kaynakların israf olacağı düşünülmektedir (Bayraktaroğlu, İlter ve Tanyeri, 2009).

Yukarıdaki açıklamalara göre klasik sosyal sorumluluk varsayımı şirketlerin sosyal sorumluluk faaliyetleri göstermesi örgütsel yapılarına uygun olmadığının kanıtıdır. Sosyal paydaşlarına sorumluluklarını yerine getiren ve kâr gütmeye amacından sapmayan işletmeler aynı zamanda sosyal sorumluluklarını da yerine getirdiği varsayılmaktadır (Eker, 2011: 27). Sosyal sorumluluk projelerine ağırlık verecek olan işletmeler asıl sorumluluklarını yerine getiremezlerse bireylere dolayısıyla topluma zarar vermiş olmaktadır. Klasik sosyal sorumluluğun en önemli temsilcilerinden birisi “*Milton Friedman*”dır. Friedman (1970) işletmelerin sosyal sorumluluklarını tanımlarken sadece kârlarında artış sağlayarak sosyal paydaşlarına ulaştırmak olarak söylemektedir. Bu durumun toplumun faydasına olan bir durum olduğunu da eklemektedir. Friedman çalışmasında (The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits) klasik sosyal sorumluluk düşüncesini açıklamaktadır (Aktaran: Eker, 2011: 28). İşletmelerin elde etmiş oldukları maksimum kâr üretim esnasında kullanılan girdilerin en etkin şekilde kullandığını gösterir ve toplum açısından önemli bir durum olduğu görülür (Bayraktaroğlu, İlter ve Tanyeri, 2009: 26).

### **1.6.2.Modern Sosyal Sorumluluk Anlayışı**

Modern sosyal sorumluluk anlayışı klasik sosyal sorumluluk anlayışından farklı anlamlar içermektedir. Modern sosyal sorumluluk anlayışında işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetleri örgütsel faaliyetlerin önüne geçmektedir. Modern sosyal sorumluluk anlayışına göre işletmeler çevresel olgulara duyarlı davranmalı, gelecek nesillere karşı çevre sorumluluklarını unutmamalı, ürettikleri ürünlerin doğaya zararlı olmamasına önem göstermeli, çalışanlarını ve tüketicilerini sosyal sorumluluk konusunda uyarmalı, bunun için işletme içinde ve dışında eğitim faaliyetlerini sağlamalıdır (Eker, 2011: 29).



İşletmelerin çalışanlarında sosyal sorumluluk bilincini oluşturması en temel görevlerinden biri olmaktadır. Modern sosyal sorumluluk anlayışı aynı zamanda Sosyo-Ekonomik Anlayış olarak da ifade edilmektedir. Bun anlayışın temel amacı işletmelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirirken aynı zamanda örgütsel faaliyetlerini de yerine getirebilirler (Şahin, 1996: 49). Modern sosyal sorumluluk anlayışı klasik sosyal sorumluluk anlayışının tam tersi olarak işletmelerin toplumda sosyal sorumlulukları gerçekleştirebilecek olan kurumlar olarak ifade etmektedir. Modern sosyal sorumluluk anlayışında işletmelerin bu gün yapacakları sosyal sorumluluklar yarın için onlara kâr olarak geri dönecek görüşü vardır. Modern sosyal sorumluluk anlayışında işletmeler gerçekleştirecekleri sosyal sorumluluklarını gönüllülük ilkesi kapsamında yerine getirmektedirler. Ancak yapmak istemedikleri sosyal sorumlulukları devlet tarafından zorla yerine getirilmesi istenilebilmektedir. Bu da modern sosyal sorumluluk ile klasik sosyal sorumluluk kavramlarını birbirlerinden ayıran temel yaklaşımlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Eker, 2011: 29).

## BÖLÜM 2

### 2.KÜLTÜREL DEĞERLER: BİREYCI VE TOPLULUKÇU

Örgüt kültürü son yıllarda akademisyenler tarafından incelenen ve hakkında birçok tanım yapılan bir konu olmuştur. İlk olarak örgüt kültürü Schein (1984) tarafından örgütün içinde sağlamış olduğu bütünleşmenin dış çevreyle uyumu sırasında geliştirmiş oldukları düşünme stratejileri, gelenekleri gibi temel yaklaşımlar modeli olarak belirtilmiştir. Bir başka ifade ile örgüt kültürü; insanların birlikte buldukları dünyayı daha yaşanılabilir bir yer haline getirmeleri, tekrardan inşa edilmesinin sağlanmasıdır (Morgan,1986: 162). Tınar (1990: 82), örgüt kültürünün oluşumunun yaşam süreci içerisinde gerçekleştiğini savunmaktadır. Aynı zamanda insanların davranışlarına yön veren değerler, inançlar ve kurallar bütünü olarak da tanımlanmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996: 401). Bu tanımlardan anlaşılacağı üzere örgüt kültürü kavramı karşımıza tam bir tanım olarak gelmemektedir. Bunun nedeni ise örgüt kültürünün içinde olan kültür kavramıdır. Kültür kavramının tanımı karışık olmakla birlikte tanımında zorlandığımız örgüt kavramı da bu olguyu açıklamamız da bizi zora sokmaktadır (Demir ve Öztürk, 2011: 19). Tüm bu açıklamalardan sonra örgüt ve kültür kavramlarını ayrı ayrı açıklamak gerekmektedir.

Örgüt kavramı; örgüt içinde bulunan insanların birbirleri ile paylaşmış oldukları değerler bütünüdür (Demir ve Öztürk, 2011: 19). Örgüt ile ilgili yapılan tanımlardan biri Bernard (1994) tarafından yapılmıştır ve örgüt; bir araya gelmiş kişilerin yeteneklerini ortaya koyarak bir etkinliği gerçekleştirmek ve amaçlarına ulaşmak için gerçekleştirdikleri aksiyonlardır. Örgüt olabilmek için iki veya daha fazla kişilerin koordineli olarak çalışmaları gerekmektedir. Schein (1970) ise örgüt tanımını yaparken; ortak bir amaç için bir araya gelen bireylerin yapılacak olan etkinlikte iş bölümü yaparak amirlerinin vermiş oldukları emirlere uyarak gerçekleştirdikleri faaliyetler bütünüdür. Etzioni (1964), örgütü tanımlarken toplumsal birimlerin bir amacı gerçekleştirmek için kurulduğunu ifade etmektedir. March ve Simon (1958), ise örgüte üye olan bireyler arasında bulunan kuvvetli bir

toplumsal bağ olduğunu açıklamaktadır. Yapılan bu tanımlardan yola çıkarak ortak bir tanım yapılması gerekirse; kendine özgü bir kültür yapısı olan, hedeflenen amaçlar doğrultusunda iki ve daha fazla birey tarafından bir araya gelerek oluşturulan, yönetsel olarak yetkilerin bulunduğu bir yapıdır. Örgüt kültürü sonradan kazanılan bir olgu olma özelliği göstermektedir. Örgüt kültürünün paylaşımı, örgüte üye olan bireyler arasında gerçekleştirilmektedir. Örgüt kültürü her örgüt de değişiklik göstermektedir. Bunun nedeni ise her bir örgüte üye olan bireylerin düşünce yapılarının farklı olmasıdır. Bundan dolayı örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt kültürü o örgüte üye olan bireyler arasında sürekli bir döngü halindedir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 220)

Örgüt kültürünün oluşumu bir anda oluşan bir olgu değildir. Örgüt kültürünün oluşumunda birden fazla değişkenin etkisi bulunmaktadır. Özellikle örgüt kültürünün oluşumunda örgütü kuran kişilerin etkileri en büyük faktördür (Terzi, 2000). Örgüt kültürünün oluşmasında örgütün kurucusunun katkısı önemli ölçüde etkilidir. Örgüt kurucusu örgütün oluşması için kendi ile aynı fikirde olan bireylerin bir araya toplanmasını sağlamaktadır (Güçlü, 2003:149). Örgütü kuran kişilerin düşünce yapıları, benimsediği değerler örgüt üzerinde etkili olmaktadır (Terzi, 2000). Örgüt kültürünün oluşumunda birden fazla süreç bulunmaktadır. İlk olarak bir girişim düşüncesine sahip olan kişi örgütün kurucusu olabilir. İkinci olarak girişim düşüncesine sahip olan örgüt kurucusu örgüt için bir grup kurar ve bu grup ile girişim düşüncelerini geliştirmek için fikir alışverişinde bulunur. Üçüncü aşamada grup arasında görev dağılımı olmaktadır ve örgüt için gerekli olan makine, teçhizat, yer ve ödenek bulma gibi görevleri bulunmaktadır. Son aşamada ise örgüt kurulmuş olmaktadır ve burada örgüt için üyelerin bulunması gerekmektedir (Doğan, 1997: 63-64). Örgüt kurucusu kendisi ile aynı fikirde olan bireylerle çalışmakta olduğundan dolayı örgüt içerisinde daha uyumlu ve daha etkin bir yapıda olacaklardır. Örgütün kuruluş aşamasından sonra dördüncü aşamada örgüt içerisine yeni üyeler dâhil edilmektedir. Yeni dâhil edilen bu üyelerin örgüt kültürüne doğrudan olumlu ya da olumsuz katkılarının olacağı görülmektedir. Örgüt kurucusu örgüte katılan her bir üyenin gelişmesine, fikirlerin oluşmasına, etkinliğinin sağlanmasına katkıda bulunmak zorundadır (Güçlü, 2003: 149).

Örgüt kültürünün son yıllarda önem kazanmasının asıl nedenlerinden birisi günümüzün gelişen şartlarına bağlı olarak örgütler arasındaki rekabetin artış göstermesidir (Şahin, 2010: 24). Bu bağlamda, örgüt kültürünün oluşması işletmeler ya da örgütler için sağlanacak amaçların elde edilmesinde, geliştirilen stratejilerin uygulanmasında ve örgüt içerisinde belirlenen ve hedeflenen politikaların uygulanmasında yöneticilere kolaylık sağlamaktadır. Bu şekilde örgütlerin belli bir amaç doğrultusunda çalışmış oldukları görülmekte ve bu aşamada örgütlerin hangi amaç doğrultusunda nasıl davrandığını gösteren durumlar da ortaya çıkmaktadır (Eren, 1997: 376). Örgüt içerisinde amaçlarını gerçekleştiren örgütler güçlü örgüt statüsünde anılmakta ve örgüt içerisinde çalışan bireylerin (en alt kademeden en üst kademeye kadar) etkin, verimli ve dinamik bir şekilde çalışmalarını sağlamaktadırlar (Akıncı, 1998: 51-53). Örgüt yöneticisinin görevlerinden biriside örgütün amaç ve doğrultularını gözetirken aynı zamanda örgüt çalışanlarının haklarına da saygı göstererek örgütü güçlü bir statüye getirmesidir (Özdevecioğlu, 1995: 122). Örgüt kültürü örgüt yöneticileri, çalışanları ve örgüt için önemli bir yapı olmakta ve örgüt içerisinde bulunan bireylerin görev ve yetkileri hakkında karışıklıkları ortadan kaldırmaktadır. Bu karışıklıkları ortadan kaldırırken bazı fonksiyonlar üstlenmektedir. Her bir örgütün kendi içerisinde belirlemiş olduğu bir örgüt kültürü bulunmaktadır ve bu da bir örgütü diğerlerinden ayıran bir özelliktir. Örgüt kültürü ile örgüt içerisinde çalışan bireyler ortak bir değere bağlanmayı sağlamaktadır. Örgüt içerisinde bulunan üyeler arasında kuvvetli bir dayanışma durumu bulunmaktadır. Örgüt kültürü örgüt üyelerini kontrol eden bir durumdur. Burada örgüt içerisinde belirlenen amaç ve yöntemler üyelerin davranışlarında önemli ölçüde etkili olmaktadır (Başaran, 1982:111; Özalp ve Kirel, 1998:109; Dinçer ve Fidan, 1996: 410).

Örgüt kültürünün uygulanması örgüt içerisinde örgüt yöneticisine, çalışanlarına ve üyelerine bir takım yararlar sağlamaktadır. Örgüt kültürünün oluşması örgüt içerisinde çalışanların örgüt yöneticisiyle aralarındaki diyalogun ve iletişimin artmasına yardımcı olurken örgüt içerisinde görev dağılımının ayarlanmasıyla herkesin görevlerinin ne olduğunun bilinmesi yönünde önemlidir. Örgüt kültürünün

oluşturulmasıyla örgüt içerisinde çalışmaların verimli sonuçlar doğurması ve işçilerin moral ve motivasyonlarını ayarlamaktadır. Örgüt kültürünün oluşmasıyla örgüt içerisinde yeni yöneticilerin yetiştirilmesine olanak sağlamaktadır. Örgüt kültürü bütün bir işletme ya da örgüt içinde uygulanacağı için bir takım kutuplaşmalara ve örgütlenmelere engel olunmuş olacaktır. Örgüt kültürünün oluşmasıyla örgüt içerisinde iletişimin artmasıyla çalışanlar arasında kuvvetli bir bağ oluşacağı düşünülmektedir (Eren, 2000: 152-153; Özdevecioğlu, 1995: 125-126).

Literatürde örgüt kültürü ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Yapılan bu çalışmalarda birçok örgüt kültürü ile ilgili yöntem ve strateji geliştirilmiştir. Bu yöntemlerden bazıları şu şekilde sınıflandırılmıştır. Charles Handy (1983)'in; güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü, Diane Phesey (1993)'in; rol kültürü, başarı kültürü, güç kültürü ve destek kültürü, Quinn ve McGrath (1985)'in rasyonel kültür, gelişmeci kültür, uzlaşmacı kültür, hiyerarşik kültür, Cameron ve Quinn (1999)'in; girişimci kültür, işbirliğine dayalı kültür, yapılaşmış kültür ve pazar kültürü sınıflandırması olarak sıralandırılabilir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 119-135) Bu sınıflandırmalardan alan yazında en fazla güçlü ve zayıf örgüt kültürü kullanılmaktadır.

**Güçlü Örgüt Kültürü:** Güçlü örgüt kültürü ile örgüt kültürünün örgüt içerisinde bulunan çalışanlar ve yöneticiler üzerindeki etkilerinin güçlü olması durumudur. Güçlü örgüt kültürünün temelini belirlenen amaçların neler olduğu, bu amaçlara çalışanların nasıl uydukları ve bunların denetlenmesi, çalışanların çalışma saatleri, yöneticilerin ve çalışanların ilişkilerinin düzenlenmesi şeklindedir (Zeytinoğlu, 2009). Özalp ve Kırel (2000)'e göre güçlü örgüt kültürü; örgütler tarafından bireysel olarak düzenlenmiş olan değerler bütünüdür. Örgüt içerisinde bulunan örgüt yöneticileri, çalışanları ve üyelerinin örgüt içerisinde belirlenen değerlere uyması güçlü bir örgüt kültürünün oluştuğunun kanıtıdır (Robbins, 1993: 598).

**Zayıf Örgüt Kültürü:** Örgüt içerisinde örgüt yöneticisi, örgüt çalışanları ve örgüt üyeleri tarafından belirlenen amaçların ve değerlerin yerine getirilmemesi durumudur. Bundan dolayı işletmeler içinde benimsenen bir durum değildir

(Zeytinoğlu, 2009). Zayıf örgütsel kültürde örgütsel değerler arasında birlik sağlanamamış, örgüt yönetimi, örgüt çalışanları ve üyeleri arasında olumsuz durumların oluşması söz konusudur (Aktouf ve Chretien, 1987: 156; Aktaran: Erdem ve İşbaşı, 2001: 33-57). Örgütsel kültür sonucunda örgütlerin veya organizasyonların toplumsal faaliyetleri hız kazanmaktadır. Zayıf örgüt kültürü ise bu süreci, işletmelerin çıkarlarını ve amaçlarını yavaşlatarak toplumsal gelişim sürecini azaltmaktadır (Zeytinoğlu, 2009).

## **2.1.Örgüt Kültürü, İş Ahlakı ve Stratejik Yönetim**

Yukarıda örgüt kültürü tanımlanmış olup örgüt kültürünün önemi, işlevi, olumlu yönleri, örgüt kültürünün türleri hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır. Burada örgüt kültürünün uygulanmasıyla çalışanların iş ahlakları ve örgüt içerisindeki stratejik yönetim şekli açıklanmaktadır.

Örgüt kültürü ile yönetim şekli birbirlerinden etkilenen kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Örgüt yönetimi örgüt kültürünün bir üst sistemi olarak görülmektedir. Örgüt yönetimi nasıl ki bir alt kademesi olan örgüt kültürünü etkileyebiliyorsa, aynı şekilde örgüt kültürü de örgüt yönetimini etkilemektedir. Bunun sebebi şu şekilde açıklanabilir. Örgüt yönetimini veya bir örgütü etkileyen en önemli unsurlardan bir tanesi kültürdür. Kültür örgütün iç ve dış faktörlere karşı uyum sağlamaındaki en etkili kaynaklardan biri konumundadır (Şahin, 2010: 26).

Örgüt kültürü ile iş ahlakı arasındaki ilişki kavramı 1990 yılından sonra alanyazına konulan bir kavramdır. Her bir işletmenin faaliyetleri sırasında bir takım sorunlar mutlaka ortaya çıkmaktadır. İş ahlakı örgüt kültürünün sorunlarını ahlaki olarak incelemektedir (Koyuncu, 2009: 48). Karşılaşılan bu sorunların kaynakları işletmelerin içinden kaynaklandığı gibi işletmenin dışından da gelebilmektedir ve işletme çalışanlarını etkiledikleri gibi işletme dışındaki bireyleri de etkileyebilmektedir. İşletmelerin içinde buldukları topluma karşı görevlerinin olmasının yanı sıra aynı zamanda kendi bünyesindeki; çalışanlara, yöneticilere ve müşterilerine karşı da görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Bu görevlerin işletmeler tarafından yerine getirilmesi ise örgüt kültürünün işletmeler tarafından

sağlam temellere oturtulması ile ilgilidir. Diğer bir deyişle işletme tarafından benimsenen örgüt kültürü o işletmenin ahlaki yapısının da oluşmasında önemli etkiye sahip olmaktadır (Güney, 2001: 187). Bu bölüme kadar örgüt kültürü ile iş ahlakı arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bölümden sonra stratejik yönetim kavramları ve stratejik yönetimin örgüt kültürü üzerindeki etkileri anlatılmaktadır.

Stratejik yönetim kavramı son yıllarda akademisyenlerin dikkatini çekerek alanyazına yeni girmiş kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletme yöneticileri tarafından benimsenen bir kavram olan stratejik yönetim kavramı örgüt kültürü kavramının içerisinde yer almaktadır. Örgüt kültürü içerisinde yer alan stratejik yönetim kavramının asıl amacı; örgüt içerisindeki amaçların gerçekleştirilmesine katkı sağlamak olup, işletmeyi diğer işletmelerle rekabet edebilecek bir konuma getirebilmesine dayanmaktadır (Koyuncu, 2009: 49). Stratejik yönetimin örgüt kültürü ile ilişkisi, örgütün sadece kendi içerisinde değil aynı zamanda dış dünya ile de iletişim halinde olması gerekmektedir. Bundan dolayı stratejik yönetim uygulanırken dış çevreninde hesaba katılması önemli bir unsur olmaktadır. Dış çevreden elde edilen bilgiler ışığında işletmeler bu bilgilerin kendileri için yararlı olanlarını kullanırken yararlı olmayanları dikkate almamaktadırlar. Elde edilen yararlı bilgilerin kullanılmasında örgüt kültürünün etkisi önemli olmaktadır. Yani örgüt kültürüne uygun olan yararlı bilgiler kullanılmaktadır. Elde edilen bilgilerin kullanılması sonucunda ortaya çıkacak olan sonuçların da örgüt kültürüne uygun olması gerekmektedir. Örgüt kültürüne uygun olan veriler örgüt stratejisinin temelini oluşturmaktadırlar. Örgüt kültürüne uygun olan verilerin örgüt stratejisi olarak kullanılmasın da geçmişte kullanılan verilerinde etkisi olmaktadır. Örgüt stratejisinin örgüt kültürüne uygun bir şekilde kullanılması sonucunda örgütün tüm birimlerini ilgilendiren sorunların çözümüne yönelik uygulamalar geliştirilebilir. Toplam kalite yaklaşımı konusu örgüt yönetimi ile örgüt stratejisinin birlikte kullanıldıkları bir başka alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplam kalite yaklaşımı stratejik yönetim ile örgütün içerisindeki çalışanlara, yöneticilere ve üretilen mallara etki etmelidir (Güney, 2001: 190; Tikici, 2007). Bu dayanılarak söylemek gerekirse; örgüt kültürü, örgütlerin stratejik yönetim biçimlerini belirleyen ve örgütlerin ayakta kalmalarını sağlayan bir sistem olarak

karşımıza çıkmaktadır. Uzun yıllardır işletmeler tarafından benimsenen ve artık yerleşmiş olan örgüt kültürünün değiştirilmesi güçtür. Bu sistemin değiştirilmesi için örgüt içerisinde benimsenen yapıların önemli bir değişime tabi tutulması gerekmektedir. Bir örgütün kültürel yapısının nasıl işlediği anlaşılmalı isteniyorsa, örgütün kültürel yapısının bilgileri, kültürel yapının işletme içinde ve dışında nasıl işlediği ve örgütsel kültürün oluşmasında ne gibi faktörlerden etkilendiği araştırılmalıdır (Tikici, 2007: 88).

## **2.2.Kültürel Boyutlar**

Kültürel boyut, kavramıyla hangi toplumda olursa olsun, kurum için de veya toplum da kullanılan; kuralların, örf ve adetlerin, törenlerin, toplumsal olarak değer atfedilen durumların nasıl işlediğini ve o toplum içerisinde hangi değerleri ifade ettiğini açıklamak gerekmektedir (Koyuncu, 2009: 50). Bir başka ifade ile insanların toplumda karşılarına çıkan sorunların çözümünde hangi kültürel değerleri kullandığı ve hangi boyutlar da bu değerlerin oluştuğu önemli olmaktadır. Farklı kültürel özelliklerin ortaya çıkmasının asıl nedeni farklı kültürlerin bulunmasından dolayıdır. Peki, farklı kültürler hangi farklı özellikleri taşımaktadırlar? Farklı kültürler de aynı sorunlara karşı farklı çözüm yolları mı bulunmaktadır? Sorunların çözümünde farklı kültürler de bireysel mi yoksa topluluk olarak mı harekete geçilmelidir? Farklı kültürler de doğa ile uyumlu olma hali mi, yoksa doğaya karşı olma hali mi kabul görmüştür? Farklı kültürlerde insanların birbirleri ile ilişkileri ne derecede önemlidir? Farklı kültürlerde bireylerin toplum içerisindeki görevi nedir? Toplum içerisinde insanlar arasındaki eşitsizlikler farklı kültürlerde nasıl karşılanmaktadır? Bu ve benzeri soruların cevapları aslında kültürler arasındaki farklılıkları göstermektedir. Diğer bir deyişle kültürler aralarındaki farklı özelliklerin ne oldukları bu sorularla anlaşılabilir (Doğan, 2007: 60). Bu sorulara verilen cevaplar aslında birbirlerinden farklı olan kültürlerin aralarındaki farkları gösterecek ve kültürel boyutları göstermektedir (Schein, 1997: 49).

Hofstede kültürel boyutları açıklarken Alex Inkeles ve Daniel Levinsan ‘un görüşlerini kullanarak farklı kültürlerin birbirleriyle etkileşim halinde bulduklarını ve ortak sorunlara farklı çözüm yolları ürettiklerini belirtmiştir (Hofstede, 1994: 13).



Hofstede bütün kültürler için ortak sorunları; bireyler arasındaki sosyal eşitsizlik sorunları, birey ve topluluk aralarındaki sorunlar, insanlar arasındaki cinsiyete dayalı sorunlar ve belirsizlik durumunda oluşabilecek olan sorunlar olarak 4 başlık altında toplamıştır. Bu sorunlar her bir toplum için oluşan ortak sorunlardır ve farklı kültürdeki topluluklar bu sorunlara farklı çözüm yolları bulmuşlardır. Bundan ötürü bu sorunları farklı kültürleri karşılaştırırken kullanabiliriz (Hofstede, 1994: 14). Kültürel boyutları, toplumların karşı karşıya kaldıkları ortak sorunlara farklı cevaplar vererek çözüm bulmaları olarak değerlendiren Hofstede yukarıda sıralanan sorunları kültürel boyut olarak tanımlamaktadır.

### **2.2.1.Hofstede'nin Kültürel Boyutları**

Literatürdeki kültürel boyutlar aralarındaki farkların belirlenmesinde en önemli çalışmalardan birisi Geert Hofstede (1984)'nin yapmış olduğu çalışmadır. Yapılan bu çalışmada Hofstede 53 ülke ve 3 bölgede çalışan 160.000'den fazla IBM çalışanını kullanmış ve çalışmasının sonucunda kültürel farklılıklarla ilgili 4 farklı kültürel boyut belirlemiştir. Bu kültürel boyutlar şu şekilde açıklanabilir

#### **2.2.1.1.Güç Mesafesi Özelliği**

Güç mesafesi özelliği en temel eşitsizlik kavramıdır. Güç mesafesi, bir toplumda bulunan grupların bir başka gruplara nazaran daha fazla güçlü olma durumlarını göstermektedir. Bundan dolayı da, bir toplumda daha fazla güçlü olan grupların, diğer zayıf grupları etkileme gücüne sahiptirler. Güç mesafesi özelliğinde toplumda var olan eşitsizliklerin grup içerisinde veya toplumda benimsenmesine dayanan bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır (Hofstede, 1984). Burada asıl önemli olan toplumda veya grupta karşılaşılan eşitsizliklere verilen tepkilerin dereceleridir. Her bir toplumda yöneticiler ile yönetilen bireyler arasında farklar bulunmaktadır. Yönetici olan kişilerin istekleri yönetim alanları ve yetkilerinin genişlemesi şeklindedir. Onlar yetkilerini genişlettikçe yönetilenlerin yetkileri ve alanları daralmaktadır. Bundan dolayı bu iki grup arasında uyumsuzluk yaşanabilmektedir. Gruplar arasında yaşanan anlaşmazlıkların yanında aynı şekilde uzlaştıkları dönemler de olmaktadır. Uzlaşma yönetenler ile yönetilenler arasındaki denge halidir. Denge noktasının eşitliğe olan uzaklığı güç mesafesi olarak

adlandırılmaktadır ve aynı zamanda toplumda veya gruptaki eşitsizliği benimseme düzeyi olarak belirtilmektedir (Hofstede, 1984: 70).

Günümüzde toplumlar veya gruplar arasında tam eşitlik hali bulunmamaktadır. Tabii ki eşitsizlik durumu toplumlar arasında veya gruplar arasında değişim göstermektedir. Bunun yanında eşitsizliğin yansıması da bir toplumda veya grupta alt veya üst kültürde bulunanlar arasında bile değişim göstermektedir. Güç mesafesinin yüksek olması eşitsizliği benimseme düzeyinin yüksek olması durumunun bir göstergesidir. Totaliter rejimle veya otokrasi ile yönetilen toplumlar veya gruplar güç mesafesi yüksek olanlar, demokratik veya çoğulcu bir yönetimle yönetilen toplumlar ise güç aralığı düşük olan toplumlar olarak ifade edilebilir (Doğan, 2007: 67).

Bir toplumun yönetim biçimi o toplumda bulunan örgütlerin yönetim biçimlerini de doğrudan etkilemektedirler. Örneğin teokratik yönetim biçimi benimsenen bir toplumda faaliyet gösteren işletmelerin de yönetim biçimleri teokratik olarak işlemektedir. Güç aralığının yüksek olması toplum içinde yaşayan bireyler arasındaki eşitsizliğin arttığına da bir kanıttır. Burada bulunan bireyler arasındaki haklarda eşitsizlik ve güçlü olanın hâkim olması durumu söz konusudur. Aynı şekilde güç aralığı düşük olan toplumlar demokrasi ile yönetilen toplumlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada bulunan bireyler daha adil bir yaşam şartlarına ve eşit haklara sahip olmakla birlikte, toplum içindeki bireyler birbirleri ile bağımlı durumdadırlar (Hofstede, 1984: 71-72). Güç mesafesi kavramının açıkça görülmesi için çalışanlar ile yöneticiler arasındaki durum incelenebilir. Üstlerin alt kademedeki çalışanlarına vermiş oldukları emir şekilleri güç mesafesini açıklamak için yeterlidir. Yöneticilerinin kendilerine verdikleri emirleri hiç bir şekilde sorgulamadan yerine getirmeye çalışan işçiler ile yöneticiler arasında güç mesafesi yüksek olmaktadır.

Tablo 4. Güç Mesafesine Göre Toplular

<b>Düşük Güç Mesafesine Sahip Olan Toplular</b>	<b>Yüksek Güç Mesafesine Sahip Olan Toplular</b>
Toplumdaki bireyler arasında eşitsizlik oldukça fazladır	Toplumdaki bireyler arasındaki eşitsizlikler beklenen durumdadır
Güçlü ile zayıf olan bireyler arasında iletişim bulunmaktadır	Hem güçlü hem de zayıf bireyler arasında iletişim bulunmamaktadır
Aile içinde bile çocukların eşit durumları söz konusudur	Aile içinde çocuklar arasında eşitlik söz konusu değildir
Öğretmenler ile öğrenciler arasında saygı çerçevesinde eşitlik durumu bulunmaktadır	Öğrenciler ve öğretmenler arasında eşitlik yoktur ve sınıfın yöneticisi öğretmendir
Toplumdaki hiyerarşik yapı olması gerektiği için vardır ve bu yapı kullanılmamaktadır	Belli bir otorite bulunmalıdır ve bu duruma uyulmalıdır
Üst kademeler ile alt kademeler arasındaki ücret farkları çok olmamalıdır	Üst kademeler ile alt kademeler arasında ücret farkı çoktur
İşverenler kurumlarını demokratik bir şekilde yönetmelidir	İşveren kurumunu otokratik olarak yönetmektedir
Çalışanlar ve işverenler arasındaki ayrıcalıklar en az seviyede olmalıdır	Çalışanlar ve işverenler arasındaki ayrıcalıklar üst seviyededir

**Kaynak:** Hofstede, Geert, **Cultures and Organizations: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival**, Harper Collins Business, 1994, s.37.

Güç mesafesi düşük olan toplumlarda hiyerarşik yapı bazı kuralların korunmasında önemli rol oynamaktadır. Burada yönetici ile yönetilenlerin hakları korunmaktadır ve gerektiğinde aynı pozisyonda işlev görebilmektedirler (Hellriegel, Slocum ve Woodman, 2005: 470). Güç mesafesinin düşük veya yüksek olması toplumların veya grupların önlerine çıkan sorunlarda vermiş oldukları tepkileri de etkilemektedir. Güç mesafesi düşük olarak yönetilen toplumlarda veya gruplarda karşılaşılan sorunlarda eşit şartlara sahip olan bireylerin her biri sorun ile alakalı çözüm önerileri sunabilmektedir. Bu da karşılaşılan bir sorunda farklı çözüm yollarının oluşmasını sağlamaktadır (Doğan, 2007: 69). Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda veya gruplarda ise yönetici tarafından tek bir çözüm önerisi sunulmaktadır. Bu da sorunlara getirilen çözümlerin çok çeşitli olmadığı ve optimum çözümün sağlanmayacağını göstermektedir. Güç mesafesinin yüksek ve düşük

olduğu toplum veya gruplardaki farklılıklar şu şekilde açıklanabilir (Hofstede, 1994: 37).

### **2.2.1.2.Belirsizlikten Kaçınma**

Belirsizlikten kaçınma Hofstede tarafından şöyle açıklanmaktadır: Bir grupta veya toplulukta, bilgilere yeterince erişilememesi, gelişimlerin takip edilemediği ölçüde hızlı olması durumunda grupta veya topluluktaki kişilerin tedirginlik duymasıdır (Hofstede, 1984: 109). Değişim durumları belirsizlik oluşturacağı için insanlar bu durumda endişe duymaktadırlar. Yaşanılan değişimlerden dolayı bireylere yeni sorunların çıkması; bireylerin alışkanlıklarını, kurallarını, uymuş oldukları geleneklerinde çıkan sorunlara karşı çözüm yollarının bulunamamasından dolayı değişim ihtiyacını gösterir (Hellriegel, Slocum, ve Woodman, 2005: 471). İnsanların alışa geldikleri kuralların, adetlerin, geleneklerin ve düzenlerinin değişmesinden dolayı aralarında huzursuzluk, gerginlik durumlarının çıkması kaçınılmaz bir durumdur. Bundan dolayı yaşanan her belirsizlik durumu veya şüphesi toplum ve grup içinde huzursuzluk kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Farklı költürlere sahip olan topluluklarında yaşanan değişimlere verecekleri tepkiler haliyle farklılık göstermektedir (Doğan, 2007: 64).

Hofstede'ye göre yaşanan değişimleri gören insanlar endişeye kapıldıklarını ve bunun için üç endişe kaynağının olduğunu söylemektedir (Hofstede, 1984: 109). Bunlardan ilki doğal kaynaklardan meydana gelen belirsizlik halleridir. Burada doğanın insan üzerindeki etkin gücü ön plandadır. Deprem, sel, volkanik patlamalar gibi durumların varlıkları ve bunların zamanlarının bilinmemesi insanları bunlardan korunmak için teknolojiyi kullanmaya itmiştir. İkinci olarak toplum içerisinde bulunan her bir insandan gelebilecek tehlikelerdir. İnsanların insanlardan koruna bilmesi için ise gelenek, örf, kanun ve kurallar geliştirilmiştir (Hofstede, 1984:109). İnsanlar için üçüncü endişe kaynağı ise doğa ile insan arasındaki etkileşimde insanın ölüm ve sonrası hayat için hazırlanmasıdır ki bunu da insan din kurallarına göre çözüme kavuşturmuştur (Doğan, 2007: 65).

Tablo 5. Belirsizlikten Kaçınma düzeyleri

<b>Düşük Belirsizlikten Kaçınma</b>	<b>Yüksek Belirsizlikten Kaçınma</b>
Belirsizlik durumu bulunmaktadır	Belirsizlik durumu tehlikeli bir olgudur
İnsanların yaşamış oldukları stres düzeyleri düşük seviyededir	İnsanların yaşamış oldukları stres düzeyleri yüksek seviyededir
İnsanlar belirsizlikten kaçınmak için riskli durumlara girebilir	İnsanlar belirsizlikten kaçınmak için bile olsa riskli durumlara girmemektedir
Belirsizlikten kaçınma kuralları yumuşaktır	Belirsizlikten kaçınma kuralları serttir
Bireyler için farklı olanlara karşı merak duygusu vardır	Bireyler için farklı olanlar tehlikeli durumdadır
Belirsizlikten kaçınırken birden fazla çözüm yolu olabilir	Belirsizlikten kaçınmak için tek bir çözüm önerisi sunulur
Toplum içinde gençlere yönelik yaklaşımlar olumludur	Toplum içinde gençlere yönelik yaklaşımlar olumsuzdur

**Kaynak:** G.Hofstede, **Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values**, (Sage Publications, Newbury Park, 1984), s.132.

Toplum veya grup içinde belirsizlikten kaçınma düzeyleri herkes için farklılık göstermektedir. Topluluk veya grup içerisinde meydana gelen sorunların çözümünde herkes farklı bir çözüm yolu aramaktadır ve bu da belirsizlikten kaçınma düzeyi olarak adlandırılır. Bir toplulukta veya grupta ortaya çıkan sorunlara karşı çözüm yolu herkes için ne kadar çok olursa orada belirsizlikten kaçınma düzeyi o ölçüde yüksek olmaktadır. Bunun haricinde ortaya çıkan sorunlara karşı ortak çözüm yollarının kullanılmaması ve her bir bireyin kendi çözümünü üretmesi ise belirsizlikten kaçınma düzeyi o topluluk veya grup için düşük olduğu söylenebilir (Doğan, 2007: 65). Bir grupta veya toplumda, insanların belirsizlikten kaçınmaları yüksek ise orada insanlar ortak bir kurallar bütününe sahip olmayı istemektedirler. Burada kurallar önünde herkes eşit duruma gelmekte ve insanların hakları korunmuş olmaktadır. Bu açıklamalardan sonra belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan grup veya toplumlarda yazılı kurallar ve bu kuralların uygulanmasıyla insanlar kendilerini güvende hissetmektedirler (Adler, 1991: 52).

### 2.2.1.3. Bireycilik Toplulukçuluk

Bireycilik ve toplulukçuluk sınıflandırması, insanların toplum içinde birbirleri ile ilişkilerini sürdürürken göstermiş oldukları davranış biçimleridir (Koyuncu, 2009: 61). Eğer bir birey kendi çıkarlarını toplumun çıkarlarından daha üstün olarak görüyorsa o kişinin bireyselliğinin yüksek olduğu söylenebilir. Bireyselliğin bu şekilde kullanıldığı toplumlarda insanların gruplar arası etkileşimi fazla değildir. Kendi çıkarlarını grupların çıkarlarından önde gören bireysellik katsayısı yüksek olan kişiler toplum içerisinde kendi ayaklarının üzerinde durma eğilimindedirler. Bireysellik katsayısı düşük olan kişiler ise toplumun çıkarlarını kendi çıkarlarından önde görmektedirler ve yapacakları faaliyetlerde grup ile birlikte hareket etme eğilimindedirler. Bu bireyler bağlı oldukları grubu kendilerinden önce tanıtır (Kandemir, 2008). Toplumsallık değeri düşük olan toplumlarda bireyler aralarında kuvvetli bir bağ yoktur ve her bir birey için kendi çıkarları sağlamak ilk amaçlarıdır (Kırkbeşoğlu, Tüzün, 2009). Toplumsallık değerleri yüksek olan toplumlarda ise bireyler kendi çıkarlarını bir kenara koyarak bir bütün halinde hareket etmeyi amaç edinmişlerdir. Toplumsallık değeri yüksek olan bireyler aynı zamanda grup içerisinde istişare edilen kararlara saygı gösterirler ve bu kararlara uyarlar (Hofstede, 2001: 40).

Bireycilik-toplulukçuluk ile ilgili çalışma yapan bir başka araştırmacı Triandis H.C'dir. Triandis çalışmasında kültürel değişkenler sınıflandırmalarından en önemli olanının bireycilik-toplulukçuluk olduğunu ileri sürmektedir (Triandis, 1994: 90). Bireycilik-toplulukçuluk kültürel değişkenin amacı bir toplumda bireyler arasında toplumsal çıkarların mı yoksa bireysel çıkarların mı ön planda olduklarını göstermektir. Burada bireyler kendi çıkarları için toplumu feda edecekler yoksa toplumun çıkarları için kendi çıkarlarını yok mu sayacaklar durumu hâkimdir. Toplumsallık değeri yüksek olan toplumlarda bireycilik-toplulukçuluk değişkeni bireylerin bulunduğu grup ile iş birliği yapmasını sağlayarak onlar arasında bir bütünleşme meydana getirmektedir. Bazı toplumlarda bireysel çıkarların korunması ön planda iken bazı toplumlarda ise toplumsal çıkarların korunması önem arz etmektedir. Bu durumların oluşması toplum içerisinde bulunan inanç ve değerlerin varlığıdır. Bir toplumda toplumsal veya bireysel çıkarların ön planda tutulması o

toplumda bulunan birey ve grupların davranışlarını etkileyerek kendilerine bu duruma uygun pozisyonlar sağlamaktadırlar (Hofstede ve Bond, 1988: 10).

Birey ve toplumsal değerlerin incelenmesinde üç farklı yön bulunmaktadır (Doğan, 2007: 73). Birincisi, bireyler ile toplum arasında bir bağ bulunmaktadır ve birbirleri ile ilişki halindedirler. Bu ilişki durumunda bireyin kendini toplum içerisinde hangi pozisyonda gördüğü önemlidir. Eğer birey kendini toplumsal çıkarların ve amaçların ötesinde görüyorsa, toplum içerisinde kendine biçmiş olduğu pay üst seviyelerde ise bu toplumda bireycilik anlayışı hâkim modeldir. Bu toplumlarda bireysel değerler toplumsal değerlerin üstündedir ve bireylerin yapmış oldukları davranışlar kendileri için en doğru davranış olarak görülmektedir. Böyle bir toplumda her birey kendi değerini oluşturmakta ve bireysel olarak kendini geliştirmektedir. Buna karşılık birey kendini bir topluma, aileye veya faaliyet gösterdiği gruba ait görüyorsa bu toplumda toplulukçu değerler ön plandadır. Böyle bir toplumda bireyler toplumsal çıkarlarını kendi çıkarlarından önde tutmaktadırlar. Bireyler toplum tarafından bir bütün olarak oluşturulan davranışları doğru davranış olarak görmektedir ve bu davranışları uygulamaktadır (Doğan, 2007: 73).

Bireycilik ve toplulukçuluk arasındaki ikinci yön, bireysel ve toplumsal çıkarların korunması olarak açıklanabilir. Burada toplumun gelişim sürecinde bireysel ve toplumsal çıkarların nasıl korunacağı araştırılmaktadır. Toplum içerisinde üretim ve bölüşüm bulunmaktadır. Tabii bu üretim tek bir birey için değil tüm toplum için yerine getirilmelidir. Burada asıl amaç bireysel çıkarlar mı gözetilmeli yoksa toplumsal çıkarlar mı gözetilmelidir. Toplumsal çıkarları ön planda tutan toplumlarda hem bireyler hem de toplumsal kazanımlar meydana gelmektedir. Bireycilik yaklaşımının olduğu toplumlarda ise bireysel kazanımlar ön plandadır. Her iki yaklaşımın temel varsayımları bulunmaktadır. Bireycilik yaklaşımının varsayımı, bireyin çıkarlarının gözetilmesi aynı zamanda toplumsal çıkarların da gözetildiği anlamına gelmektedir. Toplumculuk yaklaşımının varsayımı ise, toplumsal çıkarların sağlanması durumu sonucunda bireysel çıkarlarında gözetildiği sonucu ortaya çıkmaktadır (Doğan, 2007: 73). Bireycilik toplulukçuluk arasındaki üçüncü yön ise, üretimin bireysel mi yoksa toplumsal olarak mı gerçekleştirildiği

sorusudur. Üretim sürecinde bireysel çabaların kullanılması toplumda bireycilik yaklaşımının bulunduğunu göstermektedir. Eğer üretim süreci toplumsal bir çabaya dayanıyorsa burada toplulukçuluk yaklaşımının bulunduğu görülmektedir (Koyuncu, 2009: 62).

Bireycilik ve toplulukçuluk anlayışının farklı olduğu toplumlarda bireyin bulunduğu göreve getiriliş ölçütleri farklılık göstermektedir. Bireycilik yaklaşımının hâkim olduğu bir toplumda bireylerin görevde bulunmaları kendilerini geliştirme ölçütlerine bağlanmıştır. Örnek olarak; bireyin zekâsı, bulunduğu iş ile ilgili tecrübeleri, almış olduğu başarılar bireycilik yaklaşımında bireylerin bulunduğu işi almasında etken konumdaki ölçütlerdir. Toplumculuk yaklaşımında ise, bireylerin toplum içinde göstermiş oldukları uyum, grup çalışmalarındaki etkinlikleri bireylerden istenilen ölçütlerin başında gelmektedir. Kısaca, bireycilik yaklaşımında bireye sunulan fırsatlar kendi ile alakalı olan durumlardır, toplulukçuluk yaklaşımında ise bireyin uyumu söz konusu olmaktadır (Doğan, 2007: 74).

Literatürde yapılan araştırmalara bakıldığında en dikkat çekici araştırmanın Hofstede'nin (2001) yapmış olduğu çalışma görülmektedir. Yapılan bu çalışmada ABD, Avustralya, İngiltere, Kanada, Hollanda gibi gelişmiş ülkelerin bireycilik anlayışlarının yüksek seviyelerde olduğu görülürken, Venezuela, Kolombiya, Pakistan, Peru, Tayland, Singapur, Hong-Kong gibi ülkelerin toplulukçuluk anlayışını benimsedikleri görülmektedir. Bunun yanı sıra Türkiye de toplulukçuluk yaklaşımının hâkim olduğu ülkeler arasında yer almaktadır (Hofstede, 2001: 41)

#### **2.2.1.4.Erillik - Dişilik (Cinsiyet Algısı)**

Hofstede erillik-dişilik algısını toplumda cinsiyet üzerinden belirlenen rol algısına göre açıklamaktadır. Hofstede erillik dişilik algısında iki yön olduğunu açıklamaktadır. Dişilik özellikleri gösteren toplumlar da merhamet, şefkat ve toplumsal uyum v.b özellikleri olan toplumlar olarak tanımlanmıştır. Eril davranış gösteren toplumlar ise daha ziyade, güç kullanarak işlerini çözen, rekabetçi ve uzlaşma durumlarında bulunmayan özellikte toplumlar olarak tanımlanmıştır (Hofstede, 1994: 79).



Kültürel boyutlardan sonuncusu olan erillik dişilik algısında Hofstede' ye göre toplumda cinsiyetlerin rollerinin farklı olması durumu söz konusudur. Cinsiyet rolleri ilk olarak aile ortamında görülmeye başlanmaktadır. Daha sonra okul ve sosyal çevrede bu durum görülmektedir. Eril rollerin daha etkin olduğu toplumlarda erkeklerin sosyal ve çalışma hayatlarının zorlu geçtiği ve sorumlulukların fazla olduğu görülürken, dişil rollerin daha etkin olduğu toplumlarda kadınların daha sık iş hayatında oldukları ve toplumda söz sahibi oldukları görülmektedir (Hofstede, 2001: 279).

Kültürel boyut olarak erillik dişilik yaklaşımının konulması toplum içerisinde kadın ve erkeklerin rollerinden kaynaklanmaktadır. Toplumsal olarak kadına biçilen rol çocuk bakmakla yükümlü olan toplumda sevgi ve şefkat duyan ve topluma karşı uyum gösteren bir roldür. Buna karşın erkeğin toplum içerisindeki rolü geçimini sağlamakla yükümlü olduğu kişilerin sorumluluklarını üstlenmek olup savaş ve avcılık yapmaktır. Günümüzde de erkeğin rolü geçmişten gelen rolle özdeş durumdadır. Erkeğin toplum içinde bugünkü rolü daha çok ekonomik olarak katkı sağlamaktır. Bunun yanında kadının rolü de yine aileye dayalıdır. Bu durum her toplum da aynı olmamaktadır. Farklı kültürel özelliklere sahip olan toplumlar da erkeklerin ve kadınların rolleri farklılık gösterebilmektedir. Kültürel farklılıkları karşılaştırılırken erillik dişilik algısı kültürel bir model olarak ele alınmaktadır (Doğan, 2007: 74-75).

Dişil davranış özelliklerin en önemlisi toplum içinde uyum sağlanmasıdır. Dişil özelliklerin yoğun olduğu toplum ve kurumlarda insanlar arasındaki ilişki ve uyum istenilen seviyededir. Bireyler arasındaki rekabet ortamının en az olduğu bu sistemde çalışanlar arasında bir uyum görülmektedir. Kurumsal başarıların arkasında insanlar aralarındaki uyum söz konusudur. Eril davranış özelliklerin yoğun olduğu toplumlarda ise daha rekabete dayalı bir ortam bulunmaktadır ve toplumda uyumsuzluk ve tartışma ortamları oluşmaktadır (Hofstede, 1994: 94). Hofstede dişil ve eril toplumlar arasındaki farkları şu şekilde açıklamaktadır (Hofstede, 1994: 96).

Tablo 6. Dişil ve Eril Toplumlar Arasındaki Farklar

Dişil Toplum	Eril Toplum
Dişil toplumda şefkat, merhamet gibi duygular ön plandadır	Eril toplumda başarı ve rekabet önemlidir
İnsanlar aralarındaki uyum önemlidir	Ekonomik güç toplumda daha önemlidir
İnsanların birbirlerine karşı saygı göstermeleri istenilen davranışlardır	İnsanların toplum nezdinde güçlü olmaları gerekmektedir
Ailede hem erkek hem de kadının ekonomik sorumlulukları bulunmaktadır	Ailede sadece erkek ekonomik sorumlulukları yerine getirmektedir
Zayıf olmak ayıplanacak bir durum değildir	Zayıf olmak toplum nezdinde kabul görmeyecek bir davranıştır
Öğrencilikte başarı beklentisi vardır ve ortalama düzey başarı koşuludur	Öğrencilikte başarı düzeyi birincilikle ölçülmektedir
Kızlar ve erkeklerin uğraş alanları aynı olabilir	Kızlarla erkeklerin uğraş alanları farklı konulardır
Uyum, eşitlik gibi konular başarı için önemlidir	Rekabet, güç başarı için önemlidir
Uyumsuzların çözümünde uzlaşma gereklidir	Uzlaşmazlık meydana gelirse karşı tarafı yenmek gerekmektedir

**Kaynak:** Hofstede, Geert, **Cultures and Organizations: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival**, Harper Collins Business, 1994, 96

Schein (1997) ise, 1997 yılında yapmış olduğu çalışma ile bireylerin arasında gerçekleşen ilişkilerin beş rol grubunda incelemiştir. Bu roller şu şekildedir, duygusal olan ve duygusal olmayan rol ilişkileri, tek boyutta olan ya da çok boyutlu olan rol ilişkileri, evrensel olan ya da bireysel olan rol ilişkileri, ayrıcalık ya da başarı odaklı rol ilişkileri, birey ya da grup merkezli olan rol ilişkileridir (Schein, 1997: 135).

### 2.3. Bireycilik Toplulukçuluk Tanımı ve Gelişimi

Bireycilik ve toplulukçuluk ile ilgili genel olarak bazı bilgiler kültürel boyutlar bölümünün de açıklanmıştır. Bu bölümde ayrıntısı ile tekrar açıklanmaktadır. Hofstede' ye göre bireycilik, bireyler arasındaki ilişkilerin kuvvetli olmamasıdır. Burada asıl anlatılmak istenen her bireyin kendi ayaklarının üzerinde durması, kendisinin ve ailesinin geçimini kendisi sağlamasıdır. Toplulukçuluk ise bireyciliğin karşıt durumudur. İnsanlar doğumlarından itibaren bir topluluğa üye durumundadırlar. Bu topluluk o bireyi korumakla görevlidir ve o birey bu topluluk ile kaynaşmıştır (Hofstede, 1994: 51).

Literatürde yer alan başka bir tanıma göre bireycilik, bireyin amaçları doğrultusunda gerçekleştirdiği faaliyetlerin ön planda olması, toplumsal faaliyet ve amaçlarda bulunmaması durumudur. Buna karşılık toplulukçuluk, bireyin içinde olduğu grubu ve diğer grupları birbirinden ayırırken, diğer taraftan aynı grup içinde bulunan bireylerin aralarındaki karşılıklı ilişkileri sağlayan gruplar bütünüdür (Oyserman, Coon, ve Kimmelmeier, 2002: 3). Bireycilik ve toplulukçuluk kavramlarıyla ilgili alan yazında yer alan bazı açıklamalar ise şu şekilde verilmiştir. Aidiyet-bağımsızlık çelişkisi; bir toplum eğer toplulukçu ise o toplumda bulunan bireyler kendi niteliklerine göre o toplumdaki gruplara üye olabilmektedirler. Bu nitelikler bireylerin yaşlarına, erillik-dişilik özelliklerine, sosyal sınıflarına vb. bağlı olmaktadır. Bu niteliklere sahip olan bireylerin üye oldukları gruplarda sınırlıdır. Bu gruplara örnek olarak akrabalık bağları, hemşerilik durumları, aynı dinde bulunma durumları gösterilebilir. Burada grup üyelikleri kalıcı olmakla birlikte gruplar arası geçiş pek sık rastlanılan bir durum değildir (Triandis, 1994: 94). Grup üyelikleri bireylere doğuştan verildiği ve kolay kolay değiştirilmediği için grup üyeleri tarafından grubun amaçlarının değiştirilmesi hoş karşılanmaz. Bu durum yerine kişinin grubun amaçlarına ve faaliyetlerine uyması gerekmektedir. Grup içerisindeki her bir üye kişinin ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir (Oyserman, Coon, ve Kimmelmeier, 2002: 6). Bundan dolayı topluluk üyeleri zamanlarının büyük bir kısmını diğer grup üyeleri ile geçirmektedirler (Triandis, 1994).

Toplulukçu bir toplumda durum yukarıda anlatıldığı şekilde iken bireyci toplumda kişilerin en önemli haklarından biri kendi özgür hür iradesiyle bağımsız olarak amaçlarını gerçekleştirebilmektir. İnsanların bireyci toplumda kendilerini tatmin edebilmeleri için amaçlarına ulaşmaları, ilgi alanlarını gerçekleştirebilmeleri gerekmektedir (Oyserman, Coon ve Kimmelmeier, 2002: 7). Burada grup üyeleri kişilerin kendi bireysel çabaları, zekâları ve başarıları sonucunda belirlenmektedir. Bundan dolayı grup üyeleri okudukları okullar, kazandıkları başarılar ve kabiliyetlerine dayalı olarak oluşturulur ve grup üyeleri birbirleri ile eşit düzeyde bulunmaktadır. Bireyler grup üyelerini kendi kişisel tercihlerine göre belirlemektedirler (Triandis, 2001). Belli bir gruba üye olan bireyler o grupta hedeflerine ulaşabilmek için bulunmaktadır. Gruptaki bireyler kendi kişisel çıkarlarını ön planda tuttuklarından dolayı grup için fedakârlıkta bulunmaktadır.

Bireysel çıkarların ön planda olduğu gruplarda üyeler kendi çıkarlarına ters bir durum olduğunda grup içerisinden kolayca çıkabilmektedirler (Oyserman, Coon ve Kimmelmeier, 2002: 7). Bundan dolayı bireyci toplumlarda grup üyelikleri yüzeyseldir ve toplumcu topluluklardaki gibi katı kurallar bulunmamaktadır (Triandis, 2001).

Toplumsal uyum-kişisel hedefler çelişkisi: bireyci toplumda bulunan kişiler toplumsal değerlerin ön planda tutulmasından ziyade kendi çıkarlarının ön planda tutulmasını savunurlar. Bu durum, amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri için kendi zekâlarını, becerilerini ve çabalarını kullanmayı gerektirir. Eğer amaçlarına ulaşırlarsa bunun toplumun değil kendi bireysel çabalarının sonucu olarak görürler (Triandis, 1994). Bireyci toplumda bireylerin bencil oldukları, kendi çıkarlarını sağlamak dışında başka bir şey düşünmedikleri ve kendi çıkarları içinde kendi başarılarını kullandıkları söylenebilir. Ayrıca bireyci toplumda kişiler kendilerini dış dünyadan uzak tutmuşlardır (Oyserman, Coon ve Kimmelmeier, 2002: 8). Bundan dolayı dış dünyada kendilerinden başka detaylarla uğraşmazlar, bağımsızlıklarının tadını çıkartarak düşüncelerini dış dünyada açıkça yerine getirirler (Triandis, 1994).

Toplulukçu ve bireyci toplulukların ortak özelliği gruplar içerisindeki bireylerin birbirlerine karşı saygı çerçevelerinden çıkmamaları ve ahlaki olarak belirlenen koşulları yerine getirmeleridir (Oyserman, Coon ve Kimmelmeier, 2002: 3). Yerine getirilmesi gereken bu koşullar grup içerisinde ve grup dışında bir norma bağlanmıştır. Grup içerisindeki bireyler yerine getirilmesi gereken koşulları kendi tutumlarına göre değil grup içerisinde belirlenen kurallara göre uygulamalıdır (Triandis, 2001). Bireyler aralarındaki huzur ortamının korunması için grup içerisinde alınan kararların hem grup içinde hem de grup dışında uygulanması fedakârlık ve özen gerektiren konuların başında gelmektedir (Oyserman, Coon ve Kimmelmeier, 2002: 9). Toplumsal gruplarda üyeler arasındaki birlikteliği sağlamak ve devam ettirmek, grup içerisinde bireylerin birbirlerine olan yardımlaşmasını arttırmak amacıyla önemlidir. Bireyler arasındaki bu devamlılığı sürdürüebilmek için birbirleri ile iletişim halinde olmaları gerekmektedir. Bu iletişimde bireyler detaylara aşırı dikkat ederler. Burada bireyler iletişim esnasında karşısındakinin ne söylediğinden ziyade, söylemiş olduğu sözü nerede, kimlerin yanında, hangi vasıfla söylediği ile ilgilenmektedirler. Kendi tutumlarının nasıl olacağına karar verirken de ilişkili oldukları bireyleri ve kendi içlerinde bulunduğu durumu dikkate alırlar (Triandis, 1994). Yapılan bu açıklamalar bize bireycilik-toplulukçuluk kavramının ölçülen tanımını aktarmaktadır.

Amerikan toplumu için yapılan 2002 yılında (Oyserman, Coon ve Kimmelmeier, 2002) tarafından gerçekleştirilen analizde 253 araştırma kullanılarak 27 bireycilik-toplulukçuluk ölçüm analizi kullanılmıştır ve 7 bireycilik ve 8 toplulukçuluk boyutu ortaya çıkmıştır. Bu boyutların açıklamaları şekilde verilmektedir. Parantez içindeki sayılar analize eklenmiş ölçüm araçlarının yüzde kaçında o boyutun ölçüldüğünü göstermektedir.

Tablo 7. Ölçüm Araçlarındaki Bireycilik ve Toplulukçuluk Boyutları

<b>Toplulukçuluk</b>	<b>Bireycilik</b>
Görev (%85): Toplulukta bir gruba üye olmasından kaynaklanan görev sorumlulukların yerine getirilmesi	Bağımsızlık (%83): Bireyin kendi özgür, hür iradesini kullanabilmesi
İlişkililik (%74): Gruba üye olan diğer bireyleri kendisinin ayrılmaz bir parçası olarak görmek	Hedefler (%33): Bireyin amaçları doğrultusunda hedeflerini gerçekleştirmesi
Tavsiye (%65): Yapacağı faaliyetleri gerçekleştirmeden önce grup içerisinde yardım istemek	Kendini tanımak (%33): Bireyin içinde bulunduğu grupta kendi gücünü görebilmesi
Ekip (%57): Yapılacak işlerde ekip olarak çalışmak	Yegânelik (%30): Bireyin kendine özgü davranışlarda bulunması
Uyum (%57): Grup içerisinde diğer bireylerle uyum içerisinde bulunmak	Mahremiyet (%22): Kendisinden başka kimseye açmadığı, kendi özel durumu
Aidiyet (%39): Kendini bir gruba ait hissetmek ve onlarla birlikte olmak	Doğrudanlık (%19): Kendini ifade ederken direk olarak açık ve anlaşılır olması
Bağlam (%22): Bireyin içinde bulunduğu gruba bağlanma durumu	Rekabet (%15): Bireylerin toplum içinde başkalarına karşı kazanabilmek için her zaman rekabet ortamında olması
Hiyerarşi (%17): Bireyin içinde bulunduğu grupta hiyerarşik duruma önem vermesi	

Kaynak: Oyserman, Coon ve Kimmelmeier, (2002)

Hofstede (1994) bireyciliği tek boyutlu bir kültürel düzey olarak ele almıştır. Hofstede ayrıca çalışmasında bireycilik ve toplulukçuluk kavramlarını birbirlerine zıt kavramlar olarak adlandırır (Hofstede, 1994: 55). Fakat yapılan araştırmalar sonucunda bireycilik ve toplulukçuluk kavramı Hofstede' nin dediği gibi tek boyutlu değil çok boyutlu ve birbirlerinden bağımsız kavramlar olarak bulunmuştur. Triandis' e göre ise yapılan analizler sonucunda kişilerin hem bireyci hem de toplulukçu özellikleri gösterdikleri ve bu eğilimde olabileceklerini söylemektedir (Triandis, 1994).

## 2.4. Bireycilik Toplulukçuluğu Tanımlayanlar

Bireycilik ve toplulukçuluk kavramı alan yazında pek çok şekilde tanımlanmıştır. Aşağıda bireyci ve toplulukçu kavramını tanımlayanlar açıklanmaktadır.

**Triandis'in İdiocentric – Allocentric Ayrımı:** Triandis bireycilik ve toplulukçuluk kavramını tanımlarken bireysel düzeyde yapacağı analizler için "idiocentric" ve "allocentric" terimlerini kullanmaktadır (Triandis, 1994). Yapılan bu tanımlamalarda bireyci kültür için idiocentric kavramı kullanılırken, toplulukçu kültürler için allocentric kavramı kullanılmaktadır. Triandis (1994) yapmış olduğu analizlerde bireyci toplumdaki bireylerin aynı zamanda toplulukçu toplumlardaki bireyler gibi özellikler gösterdiklerini saptadığını açıklamıştır. Bireyci kültür özellik gösteren bireyci toplumdaki kişiler bazı koşullar altında toplulukçu kültür özellik gösterebilmekte ve toplulukçu kültür özellik gösteren bazı bireyler de belli koşullar altında bireyci kültür özellik gösterebilmektedirler. Bu yaklaşım sonucunda Triandis (1994), hem kendi çalışmalarına hem de diğer çalışmaları göz önünde bulundurarak idiocentric ve allocentric özellikleri tanımlayan bazı özellikler sıralamıştır (Triandis, 1994). Tanımlanan bu özellikler tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 8. İdiocentric ve Allocentric Özellikler

	<b>Toplulukçu Kültür</b>	<b>Bireyci Kültür</b>
<b>Temel belirleyici özellikler</b>	Gruplar sosyal sistemin temelini oluşturmaktadırlar	Bireyler sosyal algı sisteminin temini oluşturmaktadırlar
<b>Özellikler</b>	Kendinden başkalarının davranışlarını norm olarak açıklayabilirsin	Başkalarının davranışları kişilik özellikleri olarak açıklayabilirsin
	Birey başkalarının yardımı sayesinde başarıyı yakalamaktadır	Başarı bireyin kendi yeteneklerine, zekasına ve çabasına dayandırılmaktadır
	Birey içinde bulunduğu gruba göre kendisini tanımlamaktadır	Birey kendini bağımsız olarak görür ve kendini tanımlarken kendini bir gruba atfetmez
	Bireyler grup içerisinde bulunduğundan dolayı başkaları hakkında bilgiye sahiptirler	Bireyler kendileri dışında başka kişiler hakkında bir bilgiye sahip değildirlir
	Grup içerisindeki bireyler birbirlerine benzerler	Birey kendisinin eşsiz olduğunu kendisinin kimseye benzemediğini fakat ona benzeyenlerin bulunduğunu düşünür
	Bireylerin amacı grubun çıkarlarını gözeterek iş birliği sağlamaktır	Bireyin amacı güç kazanarak zafer elde etmektir
	Bireyin başarısızlığı yeterince emek harcanmadığındandır	Birey eğer başarısız olursa bu dış faktörlere bağlanır
<b>Amaçlar</b>	Bireylerin amaçları grup içindir ve kişisel amaçlar grup amaçlarının gerisindedir	Bireylerin amaçları ilk sıradadır ve grup amaçları görmezden gelinir
<b>Duygu</b>	Bireyler grup içerisinde başka bireylerin duygularına odaklanmaktadırlar	Bireyler sadece kendi duygularına odaklanmayı amaçlamaktadırlar
	Grup içerisinde alçakgönüllü olan bireylere sevgi duyulur	Güçlü, kendine güvenen ve başarılı bireyler sevilir



<b>Bilinç</b>	Grup içerisinde bireylerin aynı olduğu düşünülür	Bireylerin birbirinden farklı oldukları düşünülür
	Bireyler grup içerisinde grubun ihtiyaçlarını gidermeye odaklıdır	Bireyler kendi ihtiyaçlarını her şeyin önünde tutarlar
<b>Tutumlar</b>	Grup içerisinde herkesin kabul ettiği değerler benimsenir	Kişisel özgürlüklerin kabul edilmesi onaylanır
<b>Normlar</b>	Bireylerin gruba bağlılığı gerekir	Bireyler gruptan bağımsız olarak hareket ederler
<b>Değerler</b>	Grup içerisindeki temel değerler; gruba itaat etme, hiyerarşiyi benimseme, verilen görevleri yerine getirme	Bireysel temel değerler; güç kazanma, başarılı olma, kişisel özgürlük, rekabetçi olma
<b>Gruplar</b>	Grup sayıları azdır ama grup içerisindeki ilişkiler samimidir	Grup sayıları çoktur, gruplar arasında ilişki durumları vardır ama bağlılık durumu olmaz
	Birey kendi içinde bulunduğu grubun diğer gruplara oranlara daha homojen bir yapıda olduğunu savunur	Bireyler içinde bulunduğu grubun diğer diğer gruplara oranla daha heterojen bir yapıda olduğunu savunur
	Grup içerisinde bireyler arasında uyum olmalıdır	Grup içerisinde bireyler arasında kaşıt fikirler bulunabilir ve bunlar tartışılabilir
	Gruplar belli bir özellik dâhilinde oluşmuştur. Akrabalık gibi	Gruplar bireylerin elde etmiş oldukları özellikler sonucunda oluşmuştur
	Grup üyeleri grubun dışında kalmamak isterler	Bireyler grup üyeliklerinin dışında kalırlarsa başka gruplara dâhil olabilirler
<b>Kabul edilen yapı</b>	Hiyerarşik yapı kabul edilir	Grup içerisinde eşitlikçi bir yapı bulunur

Kaynak: Triandis, (1994)

Triandis'in bireycilik ve toplulukçuluk kavramları yukarıdaki tabloda açıklanmaya çalışılmıştır. Schwartz'ın Bireycilik-Toplulukçuluk Boyutlarındaki **Yatay-Dikey Ayrımına İlişkin Kuramı**: Schwartz yapmış olduğu çalışmada bireycilik ve toplulukçuluk boyutunun evrensel değerler ile uyuşmuş olduğunu kanıtlamıştır (Schwartz, 1994: 83). Schwartz (1994) yapmış olduğu çalışma sonucunda yatay ayırım olarak belirmiş olduğu kavramda uyumun önemli olduğunu, dikey ayırım ise hiyerarşik yapının önemli olduğunu belirtmektedir. Bu şekilde hiyerarşik yapı ile ahenk-uyum yapısıyla bireycilik ve toplulukçuluk kavramlarının kültür boyutlarını ilişkilendirmektedir (Schwartz, 1994: 83). Schwartz (1994) bireycilik kavramını, entelektüel birikime sahip, bağımsız ve özerk özelliklerin olduğu bir sistem olarak tanımlarken, toplulukçuluk kavramını hiyerarşi boyutunda muhafazakârlık ve uyumlu bir sistem olarak tanımlamaktadır. Muhafazakârlık ve ahenk sistemi; gelenek ve göreneklere saygılı, hiyerarşik yapıya saygı duyan ve benimseyen, toplumun düzeninin korunmasını sağlayan, aile büyüklerine karşı görev ve sorumluluklarını yerine getirme gibi bazı değerleri içermektedir. Özerklik ise; araştırmacı, görüşlerini rahatlıkla dile getirebilen, hayatında çeşitlilik sağlayamaya sahip olan kişilerdir. Ayrıca Hofstede' nin araştırma bulguları Schwartz' ın yapmış olduğu dikey toplulukçu ülke çalışmasıyla aynı sonuçları vermektedir (Schwartz, 1994: 85-121).

**Kim'in Bireycilik-Toplulukçuluk Yönlerine İlişkin Yaklaşımı**: Kim (1994) yılında yapmış olduğu çalışmada bireycilik ve toplulukçuluğu araştırırken, Liberalizm ve Konfüçyüslük kavramlarının kültürel düzeylerini analiz etmiştir (Kim, 1994). Bireycilik ve toplulukçuluk kavramlarının analizlerini yaparken bireysellik ve grup olarak bulunma durumunu göz önünde bulundurmuş ve bireyciliğin ve toplulukçuluğun üçer yönü olduğunu savunmuştur.

**Bireyciliğin Yönleri**: Kümeleme Yönü: Kim bireyciliğin yönlerinden olan kümeleme yönünün üç özelliğinin bulunduğunu aktarmaktadır. Bunlardan ilki bireylerin özerklik durumunu ele alarak birbirlerinden bağımsız oldukları görüşüdür. İkinci olarak özgür bir düşünceye sahip olan birey kendi kararlarını özgür hür iradeleriyle almak isterler ve bunun için hiyerarşik bir yapıyı, aileyi ya da dini ilişkilerden kendilerini soyutlarlar. Bu şekilde özgürlükçü bir yaşam tarzlarını

korumaktadırlar. Üçüncü olarak bireylerin birbirleriyle ilişkilerinde duygusal bağlara yer yoktur. Bireyler ilişkilerinde daha rasyonel ve akılcı davranmayı hedef edinmektedirler. Kümelenme yönüyle bireyler daha eşitlikçi, rasyonel ilişkilere dayanan, rekabet ortamında bulunan ilişkileri istemektedir. Alınacak olan kararlar çoğunluğun isteğine göre belirlenir. Elde edilen kazançlar adil bir şekilde paylaşılır. Grup içerisindeki seçimler hiyerarşik yapıya göre değil demokratik bir yapıya göre belirlenir. Kim kümelenme yönüne örnek olarak A.B.D. vatandaşlarını göstermektedir (Kim, 1994).

**Dağıtım Yönü:** Bireyci özellikteki gruplar bireylerin benzer özelliklere sahip olmasından dolayı kurulurlar ve bu grupta ortak özellikler bulunmaktadır. Bireyci özellikteki gruplar toplulukçu gruplar gibi doğuştan bir gruba ait olma özelliği ve gruptan çıkışların kolay kolay gerçekleşmediği durumları yansıtmadığı için bireylerin gruba olan bağlılığı sürekli değildir. Bu gruplar daha ziyade ortak bir paydayı veya ortak bir çalışmayı sürdüren bireylerin içinde bulunmasıyla kurulurlar. Bundan dolayı grup üyeleri grupta ancak kendi çıkarlarını sağladıkları durumda kalırlar. Eğer hiçbir üye gruptan çıkarını sağlayamazsa o aşamada grup ortadan kalmış olur (Kim, 1994).

**Sabit Yönü:** Kim (1994) tarafından açıklanan sabit yönde iki önemli ayrıntı bulunmaktadır. Bunlardan ilki bireyin sahip olduğu hakların dokunulmaz olduğu ve bu hakların kimse tarafından alınamayacağıdır. İkincisi ise toplum içerisinde bulunan yasal organlar bireylerin haklarını korumakla yükümlü olan kurumlardır. Adalet ve ordu gibi kurumlar her kim olursa olsun haklarını koruma görevindedirler. Her insan yasalar önünde eşittir ve kendi özgür düşüncelerini ifade etme özgürlüğüne sahiptir (Kim, 1994).

Toplulukçuluğun yönlerinden, farklılaşma yönü: Farklılaşma yönü toplulukçuluk yönlerin en geniş kapsamlı tanımı olarak ifade edilebilir. Farklılaşma yönünde bireyler kendilerini tanımlarken ait olduğu grup üzerinden kendini tanıtır ve grupların net bir sınırlaması bulunmamaktadır. Bireylerin grup içinde kendini tanımlaması iki şekilde olur. Bunlardan ilki bireyin toplum içerisinde bir statü elde

edememesi sonucunda kendini tanımlarken grup faktörünü ortaya koymasındır. İkincisi ise; kişi toplum içinde bir statü elde etmiş olmasına rağmen bir gruba bağlanmasıyla kendini bu gruba iyice adapte etmiş olabileceğinden kendini tanımlarken grubu kendi kimliğinden daha ön planda tutmaktadır (Kim, 1994).

**İlişkisel Yönü:** Grupta bulunan bireyler arasında bir sınır bulunmamaktadır. Yani bireyler her türlü düşüncelerini kendi özgür hür iradeleriyle karşı tarafa ifade edebilme yetisine sahiptir. İlişkisel yönünde üç temel özellik bulunmaktadır. Bunlardan ilki, kendi düşüncelerini karşı tarafa aktarırken karşı tarafın senin düşüncelerinden neler hissettiğini anlama yeteneğidir. İkinci olarak, düşüncelerini beyan etmeden önce karşı tarafın senin düşüncelerinden nasıl etkileneceğini hissedebilme yeteneğidir. Üçüncüsü ise, başkalarının çıkarlarına yardımcı olarak onların amaçlarını gerçekleştirebilmelerini sağlamaktır. Bu özellikler Japonya ve Kore gibi ülkelerde görülmektedir (Kim, 1994).

**Bir Arada Buluma Yönü:** Bir arada bulunma yönünde bireyler toplumsal kimlikleri ile kendi kimliklerini bir arada bulundurmamaktadır. Bireyler toplumsal kimliklerini aile, akraba içinde, grubun çıkarlarını korumada ve ulusal değerlerin korunmasında kullanmaktadır. Bireysel kimliklerini ise kendi düşüncelerini ifade edebilme, kendilerini geliştirebilme amacıyla kullanmaktadırlar. Bireysel kimlik ile toplumsal kimliği birbirlerinden ayırmamak gerekmektedir. Bireysel kimlik ile toplumsal kimliğin bir arada bulunduğu toplumlar Hindistan, Türkiye, Hong Kong gibi toplumlardır (Kim, 1994)

Hofstede (2001)'ye göre yapılan araştırmalar sonucunda ulusal ve örgütsel olan kültürlerde girişimcilik çalışmaları, bireyci ve toplulukçu değerlere sahip olan kültürlere göre farklılık göstermektedir. Bireyci kültür yapısını benimseyen toplumlarda girişimcilik özelliği daha hızlı bir şekilde oluşmakta, toplulukçu kültür yapısında bulunan toplumlarda ise bireylerin kamusal yapısının daha ön planda oldukları görülmektedir. Türk toplumunda ise bu yapı ortaklaşa yaşama biçimini ön planda tutarak dayanışmayı sağlayan bir yapı oluşturmuştur. Hofstede'nin yapmış olduğu çalışmada Türkiye, Japonya, Pakistan ve Arjantin gibi ülke grupları içerisinde

yer almaktadır. Bunun yanı sıra teknoloji ve refah seviyesinde ön sıralarda olan Amerika, Kanada, İngiltere ve Avustralya gibi ülkeler bireyci toplum yapısında bulunmaktadır. Bireycilik ve toplulukçuluk yapıları ne şekilde ele alınırsa alınsın ikisi de aslında kültür alanına ait olan bir yaklaşımdır. Kültür kavramı şu şekilde açıklanabilir: bir insan topluluğunu, diğer bir insan topluluğundan ayıran zihnin program veya yazılımı olarak söylenebilir (Hofstede, 2001). Başka bir deyişle kültür, insanların birbirleri ile ortak paylaşımları olarak simgeler ve anlamlar bütünü olarak ifade edilen kültür, değerler, ritüeller, adetler ve yaşam tarzı olarak benimsenir ve yaşatılır (Tridiandis, 1995). İnsanların yaşadıkları kültürleri ve bu kültürlerin özelliklerini ayırt edebilmek için toplumların hangi değerleri benimsedikleri ve hangi değerlere sahip oldukları araştırılarak belirlenmektedir (Göregenli, 1995). Hofstede (1984) yılında yapmış olduğu çalışmasında kültürleri sınıflandırabilmek için 4 farklı kategori önermiştir. Bunlar; toplulukçuluk-bireycilik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve erilik-dişilik (Hofstede, 1984). Kültürler arası çalışmaların çoğunda Hofstede'nin toplulukçuluğa karşı bireycilik çalışması esas alınmaktadır. Burada bireycilik ve toplulukçu değerler açısından sosyal sorumluluk algısının farklı yönler ele alınmaktadır. Bireycilik ve toplulukçuluk kültürel boyutlar arasında hem teorik hem de ampirik olarak çalışılan en önemli kültürel farklılaşma boyutudur (Wasti ve Erdil, 2007; Tridiandis, 1995; Göregenli, 1995).

Bireycilik ve toplulukçuluk kavramlarının birbirlerinden sosyal sorumluluk algısında ayrışmasının temelinde Parsons (1951)'in kaleme aldığı çalışmasında benliğe yönelme ya da topluluğa yönelme kavramlarının, Kluckhohn ve Strodtbeck' in 1961 yılında yazdıkları özel çıkarları arayış ve topluluğun ortak çıkarlarını arayış görüşleri de bulunmaktadır. Bireycilik-Toplulukçuluk, Hofstede'nin (1980) '*Culture's Consequences*' kitabıyla da, kültürlerarası yapılan teorik ve ampirik çalışmalarda en önemli araştırma kaynaklarından biri olmuştur.

Bireycilik kavramının en önemli özelliklerinden biri olan benlik algısını Murphy tarafından şu şekilde açıklamaktadır; kişinin kendi düşüncelerini kendi için en uygun nesnelere olarak görmesidir (Bock, 2001). Kültürel algının her bir toplum için farklılık arz ettiğini söylemiştik. Benlik algısı kültürel bir algıdan oluştuğu için

her bir kültür için farklı bir şekilde anlaşılmaktadır. Bireylerin aynı kesitlere bakarken farklı kesitler görmeleri, bir kesite bakarken rekabet ve güç gibi kavramlarla tasvir ederken ötekiler uyum ve dayanışma kavramlarıyla tasvir edebilmektedirler (Hofstede, 1980). Benlik kurgusundaki temel yöntem insanların davranış ve tepkilerindeki farklılıkları ölçmek ve bireylerin kendilerini ya da toplum arasındaki ilişkileri tanımlama şekilleridir (Chiao ve Blizinsky, 2010). Yapılan çalışmalarda birçok psikolog kültürler arasında benlik kurgusu temel olarak iki tarzı, bireycilik ve toplulukçuluğu tanımlamışlar ve bunların kültürler arasında psikolojik farklılıkları açıklamak için kullanmaktadırlar.

Öznel kültür kavramı; bireyler için değerler, adetler, normlar ve duygular gibi soyut olan kültür kavramlarını içermektedir. Bireycilik ve toplulukçuluk kavramları bireylerin tutum ve davranışların da gözlenebilmektedir (Hofstede, 1991). Bireycilik toplulukçuluk kavramındaki öznel yansıma özerk benlik olarak adlandırılırken, toplulukçuluğun öznel yansıması ilişkisel benlik olarak adlandırılmaktadır (Triandis, 1995). Bireycilik kavramı toplum içindeki bireyler arasındaki bağların sıkı olmadığı toplumlarda geçerli olmaktadır ve bu toplumlarda her bir birey kendisi ile birlikte ailesine bakmakla yükümlüdür (Hofstede, 1984). Toplulukçuluk kavramı ise bireylerin doğdukları andan itibaren bir aileye mensup olmasıyla yaşamları boyunca güçlü ve sadakatli bir yapıya ait olan toplumlarda görülmektedir (Ton, 2008). Hofstede kültür kavramını bireylerin akıllarında bulunan soyut bir belleğe benzetmekte ve bunu bir program olarak ifade etmektedir (Hofstede, 1991). Bireycilik bu kültürel yapının her bir bireye farklı bir yapıda yüklenmiş olmasını ifade etmektedir. Bundan dolayı bireylerin birbirlerine benzemeleri söz konusu olmamaktadır. Toplulukçu kültürde ise, bireylerin davranışları belli bir yapıda bulunmaktadır. Toplulukçu yapı her bir bireye yüklenen aynı programın farklı bir şekilde çalışması olarak söylenebilir (Hofstede, 2001).

Tablo 9. Bireyci ve Toplulukçu Değerler Açısından Sosyal Sorumluluk Algısı

<b>Bireyci ve Toplulukçu Değerler Açısından Sosyal Sorumluluk Algısı</b>	
<b>Bireyci Değerler</b>	<b>Toplulukçu Değerler</b>
Ben bilinci ön plandadır ve kendine özgü davranma ön plandadır.	Biz bilinci ön plandadır ve ortaklaşa davranma amaçlanmaktadır.
Bireylerin duygusal açıdan örgüt ve kurumlara bağımlılığı bulunmamaktadır.	Bireylerin duygusal açıdan örgüt ve kurumlara karşı bağımlılığı bulunmaktadır.
Herkesin kendine göre özel bir yaşam tarzı bulunmaktadır. Bireyin kendisi için liderlik ülküsü bulunmaktadır.	Her birey özel yaşantısında örgütlere ve kurumlara bağlı bulunmaktadır.
Bireysel güvenlik ön plandadır.	Örgüt ya da kurum tarafından sağlanan güvenlik ön plandadır.
Bireysel açıdan özel arkadaşlara gerek duyulmaktadır.	Toplum açısından kalıcı dostluklar vardır ve bu dostluklarda saygınlık önemli ölçüde etkilidir.
Bireysel açıdan kararlar alınmaktadır.	Grup içerisinde alınan kararlar önemlidir.
Toplumsal açıdan değer ölçütleri herkese uygulanmalıdır, değerler genelleştirilebilir.	Toplumsal açıdan değer ölçütleri bireylerin grup üyesi olup olmamasına bağlıdır, değerler özelleştirilebilir.

Kaynak: Sargut, S.A., (1994)

Bireycilik kavramı, Oyserman, Coon ve Kimmelmeir' in (2002) yapmış olduğu tanımda bireylerin amaçlarını gerçekleştirebildikleri, amaçları doğrultusunda hareket edebildikleri, kendi özgür iradesini ön plana çıkarttığı ve toplumsal çıkarların çevreye uyarlandırıldığı bir varoluş şekli olarak belirtilmiştir. Toplulukçuluk kavramı ise bireylerin bağlı oldukları gruplardan diğer grupları birbirinden ayırt ederek içinde bulunan grup üyelerinin birbirlerine karşı sorumlu oldukları ve aralarında belli bir bağ kuran bir varoluş şeklidir.

Hofstede (1980) tarafından detaylı bir şekilde bireyci ve toplulukçu değerlere karşı belirlenen özellikler Sargut (1994) tarafından oluşturulan yukarıdaki tabloda gösterilmektedir. Bireyci toplumlarda ben merkezli bir oluşum sağlandığı, birey insanlardan ve toplumdaki ayrı bir varlık olarak görülmektedir (Hofstede, 1980). Bireyci kültür özellikleri; bireylerin kararlarını alırken ve uygularken özgür davranabilmeleri, bireysel başarı sağlama, rekabet ve güç hedeflemesi, bağımsızlığı yansıtan tüm inançların onaylanması, özgürlük ve özerklik kavramlarının ön plana çıkması, bireysel amaçların toplumun çıkarlarından önde tutulması olarak

söylenbilir. Bireyci kültürde bireyler toplumsal amaçlardan çok kendi duygu ve düşüncelerinin var olmasına, kişisel ihtiyaçlarının ön planda tutulmasına önem vermektedir (Sargut, 1994).Toplulukçu toplumlarda ise biz algısı bulunmakta, bireylerin bağımsız olmadıklarına bağlı buldukları gruba ve ilişkilere göre tanımlanmaktadır. Toplulukçu kültür özelliğinde bireysel değil toplumsal bir yapının bulunduğu, bireyler arasında karşılıklı bir bağımlılığın bulunduğu, güvenlik, itaatkârlık, görev, fedakârlık, yükümlülük, hiyerarşi, grup uyumu gibi değerlerin anlatılması söylenebilmektedir. Toplulukçu kültürde grubun çıkarları bireysel çıkarların önünde tutulmakta ve başkaları ile ortak paydada bulunulmaya özen gösterilmektedir (Triandis, 1995).

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının tarihsel gelişimine baktığımızda literatürde genelde Batı merkezli çalışmalar olsa da bu kavram Doğu medeniyetlerinde de eskiden beri kullanılmaktadır. Türkiye’de kullanılan kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ise Osmanlı Devleti döneminden gelmektedir (Göçenoğlu ve Onan, 2008). Osmanlı Devletinde bulunan ahilik teşkilatı, lonca teşkilatı ve vakıflar kurumsal sosyal sorumluluk kavramının literatür de gelişmesine destek sağlamıştır. Osmanlı Devletinde bulunan lonca ve ahilik teşkilatları esnaf ve sanatkârların topluluk haline geldiği ve aynı zamanda toplumsal ihtiyaçlarında karşılanmasına destek sağladığı görülmekteydi (Demir, 2009). Ahilik ve lonca teşkilatlarının temelleri İslamiyet’teki zekât kavramına dayanmaktadır ve toplumsal destek oluşturma algısına dayanmaktadır (Orhaner ve Doğan, 2010).

Osmanlı döneminde kurulan vakıflar zengin ailelerin yardımlarıyla yardıma muhtaç kişilere ulaşırken, bugünkü Türkiye’de işletmelerin büyük bir kısmı kendi kurmuş oldukları vakıflar ile ya da kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile Osmanlıdan kalan gelenek devam etmektedir (Orhaner ve Doğan, 2010). İşletmelerin gerçekleştirmeye çalıştıkları kurumsal sosyal sosyal sorumluluk anlayışı Osmanlı döneminde bulunan hayırseverlik yaklaşımıyla aynı görüşü sağlasa da pek çok işletme Sivil Toplum Kuruluşlarıyla ortak bir bağış ve sponsorluk anlaşmalarıyla kurumsal sosyal sorumluluk projelerini yansıtmaktadır. İşletmeler kurumsal sosyal sorumluluk için hazırlamış oldukları projeleri pazarlama ya da başka bir birimin



bütçesinden karşılamaktadır. Çünkü işletmeler kurumsal sosyal sorumluluk için ayrı bir bütçe ayırmamaktadır (Göçenoğlu ve Onan, 2008). Bu durum işletmeler için kurumsal sosyal sorumluluk algısının şirket için bir politika olmadığını ve bununla ilgili detaylı ve sistematik çalışmaların yapılmadığını göstermektedir (Argüden, 2002).

Kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile ilgili işletmeler açısından yasal bir bağlılık bulunmadığı, bunun yerine her bir işletmenin kendi şirket politikasına uygun hareket ettiği görülmektedir (Aktan ve Börü, 2007). Türkiye’de kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili Göçenoğlu ve Onun’ın yapmış oldukları çalışmalar sonucunda kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili özel bir kanun bulunmadığı, konuyu kapsayan çeşitli kanunlar olduğu belirtilmiştir. Bu kanunlar; 2872 sayılı Çevre Kanunu, 3628 sayılı Mal Bildiriminde Bulunulması, Rüşvet ve Yolsuzluklarla Mücadele Kanunu, 5346 sayılı Yenilenebilir Enerji Kanunu söylenebilir. Türk işletmeler aynı zamanda Türkiye’nin imzalamış oldukları uluslararası sözleşmeler ve anlaşmalara da tabii olmaktadır (Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporu, 2008). Yapılan uluslararası anlaşmalardan bazıları şu şekilde verilebilir. Evrensel İnsan Hakları Beyannamesi, Çocuk Hakları Sözleşmesi, OECD Çok Uluslu İşletmeler Genel İlkeleri, ILO Eşit Ücret Sözleşmesi, Ayrımcılık Sözleşmesi, Kötü Şartlardaki Çocuk İşçiliğinin Yasaklanması Sözleşmesi (Göçenoğlu ve Onan, 2008). 2009 yılında imzalanmış olan Kyoto Protokolü de bunlara ek bir anlaşmadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının Türkiye’deki durumunu değerlendiren Özgüç (2005)’e göre;

*“Türkiye’de bu kavramın doğuşu Avrupa ya da ABD’de olduğu gibi menfaat sahiplerinden gelen bir baskı neticesinde oluşmaktan ziyade, yurt dışında kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının önem kazanmasından doğmuştur. Türk firmaları iş yapabilmeleri için bu tür uygulamalar yapmaları gerektiğini fark etmiştir. AB’ye [Avrupa Birliği] uyum sürecinde bu kavram kapsamındaki uygulamaların öneminin anlaşılması ve SPK tarafından kurumsal yönetim kapsamında kurumsal sosyal sorumluluk ilkelerini de barındıran birtakım ilkelerin yayınlanmasının ve bu ilkeler karşısındaki durumun ortaya konulması amacıyla Kurumsal Yönetim Uyum Raporu’nun hazırlanmasının zorunlu tutulması etkili olmuştur” (Özgüç, 2005: 1-45).*

Türkiye’de işletmeler kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında olumlu işler yapmaktadırlar ve bunun için çalışma stratejilerini bu kurallara göre dizayn etmektedirler. Bunun yanı sıra kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarında eksiklikleri raporlama işleri yetersiz kalmakta ve sosyal sorumlulukları denetlemek için bağımsız kuruluşların bulunması gerekmektedir. Fakat bununla ilgili henüz Türkiye’de soyut bir çalışma söz konusu değildir (Göçenoğlu ve Onan, 2008).

## BÖLÜM 3

### 3.KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGISI VE KÜLTÜREL DEĞERLER İLİŞKİSİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ

Hofstede (2001), örgüt kültürlerinin ve yönetici davranışlarının kültürel boyutta anlaşılmasına yardımcı olan araştırmasında, Türkiye'nin de içinde bulunduğu 40 ülkeyi 4 boyutta incelemiştir. Bu boyutlar; “*bireycilik ve toplulukçuluk*”, “*kadını ve erkeksi değerler*”, “*güç mesafesi*” ve “*belirsizlikten kaçma*” dır. Hofstede (2001), her ne kadar ülkeleri bireyci ve toplulukçu olarak ayırsa da, ülkelerin içinde yaşayan insanlar bireyci veya toplulukçu değerlere sahip olabilmektedirler. Hofstede (2001), Türkiye'nin toplumsal kültürünü belirleyen özelliklerden bireycilik ve toplulukçuluk boyutunda, bireyciliğin zayıf olduğu fakat toplulukçu kültürün hâkim olduğu bir ülke olduğunu belirtmiştir. Toplulukçu kültürlerde hayırseverlik ve sosyal sorumluluğun uygulanma olasılığı daha yüksek görülmektedir (Gruning ve Gruning, 2003). Türkiye'de kurumsal sosyal sorumluluk algısı özellikle ülkenin kültürüne bağlı olarak hayırseverlik ile karıştırılmaktadır. Türkiye'de hayırseverlik, İslam anlayışına ve Osmanlı toplumuna dayanmaktadır (O'Sullivan, 2000). Osmanlı toplumunda hayırseverlik (ahilik/lonca teşkilatı) ve vakıflar ile sağlanmıştır. Buna bağlı olarak aynı toplum içinde yaşayan insanlar, doğası gereği bu hayırseverlik anlayışından etkilenmektedir. Bu çalışmada ise Türk toplumunun sahip olduğu bir takım özelliklerin kurumsal sosyal sorumluluk algısını etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu araştırmada çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları incelenmekte ve bu algıların, çalışanların bireyci ve toplulukçu değerler açısından etkisi araştırılmaktadır. Çalışmanın amacı, çalışanların bireyci ve toplulukçu değerleri açısından kurumsal sosyal sorumluluk algısını çözümlenektir. Bu çalışmada Hofstede'nin (2001), kültürel ayırımından yola çıkarak çalışanların, kurumsal sosyal sorumluluk algılarının bireyci ve toplulukçu değerlere sahip çalışanlar açısından nasıl farklılaştığı araştırılmaktadır.

Bireycilik ve toplulukçuluk kavramları ne şekilde ele alınırsa alınsın kültür alanına bağlı olan bir varsayımdır. Kültür kavramı anlatılırken, insanlar belli bir olaylardan, hareketlerden, davranışlardan veya farklı şekillerden beslenen bir gerçeklik kavramı olarak adlandırılmaktadır (Morgan, 1986). Bireycilik kavramı ve toplulukçuluk kavramları hem kurumsal bazda hem de ampirik açıdan örgütsel çalışmalarda en fazla araştırılan kültürel farklılaşma boyutlarıdır (Wasti ve Erdil, 2007; Triandis, 1995; Göregenli, 1995). Hofstede (1984)'ye göre bireycilik kavramı bireyler arasında ilişkilerin ve bağların kuvvetli olmadığı toplumlarda geçerli olduğu durumlarda görülmektedir. Her bireyin asıl görevi kendisinin ve ailesinin geçimini sağlamakla yükümlü olmaktadır. Toplulukçuluk kavramı ise bireylerin var oldukları andan itibaren güçlü ve kendisini ait olarak gördüğü ve sadakatini sunduğu toplumlara özgü bir kavram olarak belirtilmektedir (Hofstede, 1984). Hofstede (1984), kültür kavramından bahsederken bireylerin beyinlerine yüklenen bir yazılım programı olarak ifade etmektedir. Bireycilik insanın beynine yüklenen bu programın her bir bireye özgü olmasını ve toplumda birbirine benzeyen bireyin bulunmadığı belirtmektedir. Toplulukçu kültürde ise, bireylerin davranışları içinde buldukları toplumun özelliklerini yansıtmaktadır. Aynı bir program bulunmaktadır ve bu aynı program farklı beyinlere yüklenmektedir (Hofstede, 2001).

Oyserman, Coon ve Kimmelmeir' in (2002) tanımları bireycilik ve toplulukçuluk kavramlarını varoluş biçimi olarak adlandırmaktadır. Bireycilik kavramları, bireylerin amaçlarının ön planda tutulmasını, toplumsal olanın ise bireyin çevresinde toplandığını gösteren bir varoluş biçimidir. Toplulukçuluk kavramı ise, bireylerin içinde bulunduğu, bağlı olduğu grup ve üyelerin, diğer grup ve üyelerden farklılaştırırken, içinde bulunduğu grup üyelerine karşılıklı sorumluluk yükleyen bağlar kuran bir varoluş kavramıdır. Bireyci toplumlarda bireyler ben merkezli olmakta ve bireyler kendilerini toplumdan ayrı görmektedirler. Bireyci toplumlarda birey özerk bir konumdadır, kendisini bağlayan hiçbir nesne yoktur. Ayrıca bireyin elde etmiş olduğu başarı kendi başarısı olarak kabul edilmektedir. Bireyci toplumda birey rekabet ortamında kendisi mücadele etmektedir. Bu nedenle bireysel amaç ve çıkarlar toplumsal amaç ve çıkarlardan ön planda tutulmaktadır. Bireyci kültürde bulunan bireyler kendi duygularına, kişisel özelliklerine ve başarılarına, kendisini

diğerlerinden ayrı kılan özelliklere odaklanmaktadır. Bunun yanı sıra “Biz” duygusunun ön plana çıktığı toplulukçu topluluklarda birey özerk, kendi duyguları ve istekleri uğruna uğraşan biri olarak değil, kendisinin içinde bulunduğu gruba ya da topluma ayak uyduracak şekilde konumlandırmaktadır. Toplulukçu kültürde ise bireyler toplumsal bir kişiliğe sahip olmaktadır. Bu nedenle bireyler arasında karşılıklı bağımlılık ilişkisinin yansıtılması esası ön planda tutulmaktadır. Bireylerin birbirlerine karşı güven, saygı, fedakârlık, grup uyumu gibi değerleri göstermeleri onların toplulukçu toplumda birlikte yaşamaları için gerekli özelliklerdendir. Toplulukçu kültürde bireylerin içinde buldukları grubun çıkarlarını korumaları, bu grubun sürekliliğini korumaları ve grup içerisinde bireylerin işbirliğinde bulunmaları hedeflenmektedir. Toplulukçu kültürde bireyler içinde bulunduğu topluluktaki diğer bireylerle uyum içinde bulunmayı, onların içinde buldukları durumları anlamayı ve grubun ihtiyaçları doğrultusunda hareket etmeye odaklanmaktadır (Triandis, 1995; Hofstede, 2011; Sargut, 1994).

Bireycilik ve Toplulukçuluk paradigmasına yönelik, bazı ölçümler şu şekilde verilebilir. Hofstede (1984), bireyciliğin kültürel düzeyde tek bir boyut içerdiğine ilişkin tespitler yapmıştır. Bu çalışmada bireycilik-toplulukçuluk kavramları birbirlerine zıt iki kavram olarak ele alınmaktadır. Fakat bireysel düzeyde yapılan araştırmalar bireycilik-toplulukçuluğun çok boyutlu olduğunu, yani belirtilen bu iki kavramın birbirlerinden bağımsız olduğu belirlenmiştir. Triandis (1994) ise, bireysel alanda yapılacak olan faktör analizinin, bireylerin hem bireyci toplum özelliklerini hem de toplulukçu toplum özelliklerini aynı anda yansıttığını belirtmektedir. Yani her birey hem bireyci hem de toplulukçu özellikler gösterme güdüsüne sahip olmaktadır. Bireyin bireyci toplumdaki gibi “Ben” duygusunun yanında, toplulukçu toplumdaki gibi “Biz” duygusunu aynı anda bulunduracağını göstermektedir. Bu boyutlar birbirlerinden bağımsız boyutlar oldukları için bir bireyin bireyci toplum özelliklerini mi gösteriyor yoksa toplulukçu toplum özelliklerini mi gösteriyor bunu değerlendirme imkânı azalmaktadır. Bireylerin içinde bu iki kültürel öğenin bulunmasının yanında çevresinde hangisi baskın bir şekilde görülüyorsa o özelliğini ön plana aldığı söylenebilmektedir. Farklı durumlarda, değişik hedef gruplarına karşı ya da değişik etkileşimde bireycilik ve toplulukçuluk kavramları bireyler için ön

plana çıkabilmektedirler (Sargut, 1994) . Bireycilik-Toplulukçuluk kavramı tek bir kavram olarak görülmekten ziyade, bireycilik ve toplulukçuluk olarak birbirinden bağımsız iki farklı kavram olarak görmek gerekmektedir (Ton, 2008). Bu bağlamda Bireycilik-Toplulukçuluk kavramının ölçülmesinde bazı sorular ortaya çıkmaktadır. Bu kavramlar; Bireycilik-Toplulukçuluk ölçümlerinde analiz düzeyi ne olmalıdır? Elde edilen bulgular genellenebilir mi? Bu soruların cevaplarını Hofstede'nin (1980,1984) sonucunda yer almaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkan bireycilik skorlarının, ülkenin tüm bireyleri için geçerli bir skor olmayacağını (Wasti ve Erdil, 2007); analizi yaparken kullanmış olduğu deneklerin toplumun tüm katmanını yansıtmayacağını (Sargut, 1994) yönünden eleştirilmiştir. Bunun yanında Wasti ve Erdil'in (2007) IBM çalışanlarının üzerinde yapmış oldukları araştırmada örgüt çalışanlarının örgütsel alanda ölçtüğü değerler açısından yaşamın farklı alanında farklılık gösterebileceğini savunmuşlardır. Toplumlar genel olarak homojen bir yapıda bulunmamaktadırlar. Bundan dolayı yapılan çalışmaların ülke bazında geçerli olan değerlerin birey bazında da geçerli olacağı anlamına gelmeyeceği söylenebilir.

Literatürde, bireycilik ve toplulukçuluk değerleri ve kişilik özelliklerinin aktarıldığı birçok çalışma mevcuttur, fakat Türkiye'de bu iki değer arasındaki ilişkiyi anlatan çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Bireycilik ve toplulukçuluk kavramları ile ilgili Türkiye üzerine yapılacak olan çalışmada Türkiye'yi hangi noktada görmemiz gerektiği önemli bir husustur. Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde Türkiye'nin bireyci, toplulukçu ya da bireyci-toplulukçu grubun hangisinde yer alacağını belirlemek konusunda birçok alternatif bulunmaktadır (Özyer, Orhan ve Orhan, 2012). Dinn ve Harris' in (2011) belirttiği üzere Türkiye bireyci bir ülke olarak görülmektedir. Aynı yazarlar 39 ülke için yaptıkları araştırmada Türkiye'yi Çin ve Nijerya'dan sonra en toplulukçu ülke olarak sınıflandırmaktadırlar. Bunun yanı sıra Hofstede (1980) elli ülke için yapmış olduğu analizde Türkiye'yi bireycilik-toplulukçuluk grubunda orta seviyede olan bir ülke olarak nitelendirmiştir. Hofstede'nin yapmış olduğu araştırmanın sonuçlarına göre, kültürün ülke ile birlikte anılması ve bir ülkenin tüm bireylerinin kültürlerinin aynı olduğunu savunsa da literatürde bu görüşe karşı birçok çalışma bulunmaktadır

(Hofstede, 1980). Triandis'e göre (1995), aynı ülkede yaşayan bireylerin kültürel özelliklerinde birbirinden farklılıkların görülmesi normal bir olgu olarak karşılanmalıdır. İmamoğlu ve Aygün'e göre (2004), bu farklılaşma ülkelerinde çeşitli milletler barındıran ve göç almaya müsait olan ülkelerde olmuş olduğu gibi Türkiye'de de bireyler arasında görülen kültür değişimi normal olarak görülmelidir. Nitekim Göregenli (1995) bir çalışmada Türkiye'nin bireyci ya da toplulukçu olarak sınıflandırmanın yanlış bir tutum olacağını belirtmektedir. Hofstede (2001)'ye göre yapılan araştırmalar sonucunda ulusal ve örgütsel olan kültürlerde girişimcilik çalışmaları, bireyci ve toplulukçu değerlere sahip olan kültürlerle göre farklılık göstermektedir. Bireyci kültür yapısını benimseyen toplumlarda girişimcilik özelliği daha hızlı bir şekilde oluşmakta, toplulukçu kültür yapısında bulunan toplumlarda ise bireylerin kamusal yapısının daha ön planda oldukları görülmektedir. Türk toplumunda ise bu yapı ortaklaşa yaşama biçimini ön planda tutarak dayanışmayı sağlayan bir yapı oluşturmuştur. Hofstede'nin yapmış olduğu çalışmada Türkiye, Japonya, Pakistan ve Arjantin gibi ülke grupları içerisinde yer almaktadır. Bunun yanı sıra teknoloji ve refah seviyesinde ön sıralarda olan Amerika, Kanada, İngiltere ve Avustralya gibi ülkeler bireyci toplum yapısında bulunmaktadırlar (Hofstede, 2001).

### **3.1.Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı**

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının tarihsel gelişimine baktığımızda alan yazında genelde Batı merkezli çalışmalar olsa da bu kavram Doğu medeniyetlerinde de önceden beri kullanılmaktadır. Türkiye'de kullanılan kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ise Osmanlı Devleti döneminden gelmektedir (Göçenoğlu ve Onan, 2008). Osmanlı Devletinde bulunan ahilik teşkilatı, lonca teşkilatı ve vakıflar kurumsal sosyal sorumluluk kavramının alan yazında gelişmesine destek sağlamıştır. Osmanlı Devletinde bulunan lonca ve ahilik teşkilatları esnaf ve sanatkârların topluluk haline geldiği ve aynı zamanda toplumsal ihtiyaçlarında karşılanmasına destek sağladığı görülmekteydi (Demir, 2009). Ahilik ve lonca teşkilatlarının temelleri İslamiyet'teki zekât kavramına dayanmaktadır ve toplumsal destek oluşturma algısına dayanmaktadır. Osmanlı döneminde kurulan vakıflar zengin ailelerin yardımlarıyla yardıma muhtaç kişilere ulaşırken, bugünkü Türkiye'de işletmelerin büyük bir kısmı

kendi kurmuş oldukları vakıflar ile ya da kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile Osmanlıdan kalan gelenek devam etmektedir (Orhaner, ve Doğan, 2010).

İşletmelerin gerçekleştirmeye çalıştıkları kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı Osmanlı döneminde bulunan hayırseverlik yaklaşımıyla aynı görüşü sağlasa da pek çok işletme Sivil Toplum Kuruluşlarıyla ortak bir bağış ve sponsorluk anlaşmalarıyla kurumsal sosyal sorumluluk projelerini yansıtmaktadır. İşletmeler kurumsal sosyal sorumluluk için hazırlamış oldukları projeleri pazarlama ya da başka bir birimin bütçesinden karşılamaktadır. Çünkü işletmeler kurumsal sosyal sorumluluk için ayrı bir bütçe ayırmamaktadır (Göçenoğlu ve Onan, 2008). Bu durum işletmeler için kurumsal sosyal sorumluluk algısının şirket için bir politika olmadığını ve bununla ilgili detaylı ve sistematik çalışmaların yapılmadığını göstermektedir (Argüden, 2002).

Kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile ilgili işletmeler açısından yasal bir bağlılık bulunmadığı, bunun yerine her bir işletmenin kendi şirket politikasına uygun hareket ettiği görülmektedir (Aktan ve Börü, 2007). Türkiye’de kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili Göçenoğlu ve Onan (2008)’ ın yapmış oldukları çalışmalar sonucunda kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili özel bir kanun bulunmadığı, konuyu kapsayan çeşitli kanunlar olduğu belirtilmiştir. Bu kanunlar; 2872 sayılı Çevre Kanunu, 3628 sayılı Mal Bildiriminde Bulunulması, Rüşvet ve Yolsuzluklarla Mücadele Kanunu, 5346 sayılı Yenilenebilir Enerji Kanunu söylenebilir (Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporu, 2008). Türk işletmeler aynı zamanda Türkiye’nin imzalamış oldukları uluslararası sözleşmeler ve anlaşmalara da tabii olmaktadır. Yapılan uluslararası anlaşmalardan bazıları şu şekilde verilebilir. Evrensel İnsan Hakları Beyanamesi, Çocuk Hakları Sözleşmesi, OECD Çok Uluslu İşletmeler Genel İlkeleri, ILO Eşit Ücret Sözleşmesi, Ayrımcılık Sözleşmesi, Kötü Şartlardaki Çocuk İşçiliğin Yasaklanması Sözleşmesi (Göçenoğlu, ve Onan, 2008). 2009 yılında imzalanmış olan Kyoto Protokolü de bunlara ek bir anlaşmadır. Türkiye’de işletmeler kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında olumlu işler yapmaktadırlar ve bunun için çalışma stratejilerini bu kurallara göre dizayn etmektedir. Bunun yanı sıra kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarında eksiklikleri raporlama işleri yetersiz



kalmakta ve sosyal sorumlulukları denetlemek için bağımsız kuruluşların bulunması gerekmektedir. Fakat bununla ilgili henüz Türkiye’de soyut bir çalışma söz konusu değildir (Göçenoğlu, ve Onan, 2008).



## BÖLÜM 4

### 4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın modeli, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel teknikler ile ilgili açıklamalar bulunmaktadır.

#### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı Hofstede'nin (2001) kültürel ayırımından yola çıkarak çalışanların, kurumsal sosyal sorumluluk algılarının bireyci ve toplulukçu değerlere sahip çalışanlar açısından nasıl farklılaştığını araştırmaktır. Başka bir deyişle, çalışmanın amacı, çalışanların bireyci ve toplulukçu değerlere sahip olması açısından kurumsal sosyal sorumluluk algısını çözümlenektir ve araştırma sonuçlarını bilimsel verilere dayandırmayı hedeflemiştir.

Firma seçiminde ise firmanın kurumsal sosyal sorumluluk faaliyeti uygulayıp uygulanmadığına bakılarak karar verilmiştir. Firmanın uyguladığı sosyal sorumluluk anlayışından ilk etkilenen ve onu öne sürdüren yine firma çalışanlarıdır. Bu nedenle araştırmada öncelikle çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırmada ele alınan diğer konu olan bireyci değerlere sahip ve toplulukçu değerlere sahip çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları üzerinden ölçülmeye çalışılmıştır.

Bu araştırma, son yıllarda bireylerin topluma fayda sağlayan, toplumsal projeleri destekleyen işletmeleri tercih etmelerinden hareketle yapılması amaçlanmıştır. Bu nedenle araştırma kapsamında son yıllarda iş dünyasında oldukça önem kazanan kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının önemi yer almakta ve araştırmanın diğer kavramı olan bireyci değerlere sahip ve toplulukçu değerlere sahip çalışanların algılarını ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda böyle bir çalışmanın alan

yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırma teknoloji ve beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren firmalara yol gösterici ve örnek bir çalışma olması bakımından da önem arz etmektedir.

#### **4.2. Araştırma Soruları**

Araştırma sorusu 1: Bireylerin kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile bireyci ve toplulukçu değerlere sahip olması arasında bir ilişki var mıdır?

Araştırma sorusu 2: Bireylerin bireyci ve toplulukçu değerlere sahip olması bireylerin kurumsal sosyal sorumluluk algısını etkiliyor mu?

Araştırmada ayrıca demografik verilere (yaş, cinsiyet vb. gibi) dayalı alt araştırma soruları oluşturulmuştur.

#### **4.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırları**

Araştırmaya katılan çalışanlar tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilmiş ve gönüllük esasına göre araştırmaya dâhil edilmişlerdir. Çalışanların anket sorularını özgür iradeleri ile ve sorulara içten cevap verdikleri varsayılmıştır. Araştırma yerli sermayeli teknoloji ve beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren beyaz eşya firmasının Ankara ve Eskişehir de bulunan fabrikasında beyaz ve mavi yakalı personelleri ile sınırlıdır.

#### **4.4. Araştırma**

Bu araştırmada niceliksel veri toplama yöntemi benimsenmiştir. Araştırmada niteliksel veri toplama yöntemlerinden anket uygulamasına başvurulmuştur. Araştırma için yerli sermayeli teknoloji ve beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren beyaz eşya firmasının Ankara ve Eskişehir de bulunan fabrikasında beyaz ve mavi yakalı personeller üzerinde uygulanmıştır. Anket, Ekim-Kasım 2016 tarihleri arasında ilk Ankara'ya daha sonra Eskişehir'e elden teslim edilerek uygulanmış ve 322 tanesi geri dönmüştür. Bu anketlerden 234 tanesi eksiksiz olarak doldurulduğundan örneklem 234 kişi olarak belirlenmiştir. Evreni ise Ankara ve Eskişehir'dir.

Çalışmamızın veri toplama araçları; “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği” ve “Bireycilik ve Toplulukçuluk INDCOL Ölçeği” ’nden oluşmaktadır. Araştırmada çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılarını ölçmeyi hedefleyen, Duygu Türker (2008) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Kullanılacak ölçek toplam 7 alt boyuttan ve 18 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin bu çalışmadaki Cronbach Alfa değeri 0,92 olarak bulunmuştur. Çalışanların bireyci veya toplulukçu değerlere sahip olması açısından farkı ortaya çıkarmak için bireycilik ve toplulukçuluk INDCOL ölçeği (Cronbach Alfa= 0,78) kullanılmıştır. Bu ölçek Singelis ve diğ. (1995) tarafından oluşturulmuş ve Türkçe çevirisi ise Wasti ve Erdil’in (2007) tarafından yapılmıştır.

Ölçme araçları ile elde edilen veriler, amaçlara uygun istatistiksel tekniklerle analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler kodlanarak bilgisayara yüklenmiştir. Elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS 21.0 (Statistical Package for Social Sciences) istatistik programı kullanılmıştır. Araştırma verilerinin çözümlenmesinde seçilecek analiz yöntemi için veriler üzerinde varyans analizleri yapılmıştır. Her bir analiz için varyans analizi sonuçları 0,05 anlamlılık değerinden büyük olduğu için varyansların homojen dağıldığı ve verilerin normal dağılım gösterdiği saptanmıştır.

Yapılan analizler sonucunda veriler normal dağılım göstermekte ve analiz yöntemleri olarak parametrik istatistiksel yöntemler seçilmiştir. Bulgular ve yorum bölümünde normal dağılıma ait tablolar yer almaktadır. Araştırma kapsamında bağımsız değişkenler ile ilgili analizler için betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Her bir değişkene ilişkin frekans ve yüzdeleri analiz edilip tablolaştırılarak sunulmuştur.

Kurumsal sosyal sorumluluk algısı ölçeği ile toplulukçu ve bireyci değerlere sahip bireyler arasındaki ilişkiler uygun korelasyon analizleri ile araştırılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki ya da daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir Korelasyon katsayısının mutlak

değer olarak, 0.70-1.00 arasında olması yüksek; 0.70-0.30 arasında olması orta; 0.30-0.00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanır. Tüm deneysel ve tarama araştırmalarında iki sürekli değişken arasındaki ilişki inceleniyorsa Pearson korelasyon katsayısından yararlanır (Büyüköztürk, 2011).

Kurumsal sosyal sorumluluk algısı ölçeğinin, toplulukçu ve bireyci değerlere sahip bireyler üzerindeki etkisini belirlemek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit Doğrusal Regresyon analizi, Y bağımlı değişken ve X bağımsız değişken olmak üzere iki değişken arasındaki sebep sonuç ilişkisini doğrusal bir modelle ortaya koyan yöntemdir basit doğrusal regresyon denir (Büyüköztürk, 2011).

Demografik değişkenlerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı Ölçeği ve Bireycilik ve Toplulukçuluk INDCOL Ölçeği ile anlamlı farklılığı t testleri ve tek yönlü varyans analizi ile değerlendirilmiştir. Eğitim durumu, yaş, çalıştığı pozisyon, kurumda toplam çalışma süresi, toplam iş hayatındaki çalışma süresi ve aylık ortalama gelir ile ilgili hipotezde anlamlı farklılık sonucunu elde etmek için ANOVA testi uygulanmıştır. Anova testi, ilişkisiz iki ya da daha çok örneklem ortalamasının birbirinden anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test etmek için kullanılan analiz yöntemidir (Büyüköztürk, 2011). Değişkenlere ait gruplar arasında fark saptandığında, bu farkın kaynağı Scheffe Post Hoc testi ile araştırılmıştır. Değişkenlere ait gruplar arasında fark saptandığında, bu farkın kaynağı Post Hoc testleri ile araştırılmaktadır. Gruplararası farkın olduğu durumda, farklılığın hangi gruptan kaynaklı olduğunu tespit eden istatistik post-hoc olarak bilinmektedir. Post Hoc testleri grup varyanslarının eşitliği koşulu sağlanıp (Levene Testinin anlamlılığı  $p > 0,05$  olduğunda), sağlanmadığı (Levene Testinin anlamlılığı  $p < 0,05$  olduğunda) durumlara göre farklı çoklu karşılaştırma testleri kullanılmaktadır. Grup varyanslarının eşit olduğu durumlarda grup sayısı fazla ve gruplardaki örneklem sayıları eşit ise Tukey, gruplardaki örneklem sayıları arasında fark varsa Scheffe tercih edilir. Scheffe testi oldukça tutucu (az hata kabul eden) bir testken, LSD (Fisher's Least Significant Differences) testi oldukça liberal (hataya tolerans gösteren) testtir. Grup varyanslarının eşit olmadığı durumlarda da Dunnett's C testi seçilebilir (Can, 2014). Bu araştırma da gruplar karşılaştırılırken anlamlı farklılığın

hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla post-hoc (Scheffe) testi kullanılmıştır.

Cinsiyet ve medeni durum ile ilgili hipotezde anlamlı farklılık sonucunu elde etmek için ilişkisiz t-testi uygulanmıştır. İlişkisiz t-testi, iki ilişkisiz örneklemeden elde edilen puanların birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test eder (Büyüköztürk, 2011).

#### **4.5. Veri Analizi**

##### **4.5.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğinin Geçerlik Çalışması**

Kurumsal Sosyal Sorumluluk ölçeğinin yapı geçerliliğini sağlamak ve ölçekte yer alan maddelerin faktör yüklerinin belirlenerek işlevsel bir boyutlandırmanın elde edilmesi (Büyüköztürk, 2011) amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi yapılmadan önce verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser Mayer Olkin (KMO) ve Bartlett testiyle test edilmiştir. Değerlendirmeye alınan 18 maddeden oluşan ölçek için KMO değeri 0,81, Bartlett testi sonucu  $\chi^2 = 83,204$  ( $p \leq .05$ ) olarak bulunmuştur. KMO'nun 0,60'dan yüksek, Bartlett testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir (Büyüköztürk, 2011). Bu durumda gözlenen 0,81'lik KMO değeri önerilen KMO değerinden yüksektir. Bu durumda ölçek verilerinin faktör analizi yapmaya uygun olduğu görülmektedir.

Yapılan temel bileşenler analizi sonucunda ölçek maddelerinin dört faktörde toplandığı görülmüştür. Bunlar sırasıyla toplumsal ve toplumsal olmayan paydaşlara yönelik sorumluluklar, çalışanlara yönelik sorumluluklar, tüketici veya gönüllülere yönelik sorumluluklar ve hükümete yönelik sorumluluklardır. Yapılan analiz sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10. Ölçeğin Madde Toplam Korelasyonu, Maddelerin Faktör Yükleri ve Faktör Ortak Varyansı

İfadeler	Açıklanan Varyans %	Cronbach Alfa katsayısı $\alpha$	$\bar{X}$	SS	Faktör Yükü
<b>Toplumsal ve Toplumsal Olmayan Paydaşlara Yönelik Sorumluluklar</b>	43,25	0,91	4,30	1,01	8,706
Madde 16					,811
Madde 14					,791
Madde 10					,789
Madde 18					,767
Madde 17					,766
Madde 15					,765
Madde 9					,645
Madde 13					,518
					1,174
<b>Çalışanlara Yönelik Sorumluluklar</b>	10,48	0,88	3,84	1,21	
Madde 2					,839
Madde 5					,764
Madde 4					,741
Madde 3					,699
Madde 1					,679
<b>Tüketici Veya Gönüllülere Yönelik Sorumluluklar</b>	8,82	0,75	4,02	0,803	1,377
Madde 8					,843
Madde 7					,433
Madde 6					,326
<b>Hükümete Yönelik Sorumluluklar</b>	7,42	0,81	3,98	1,084	1,254
Madde 11					,732
Madde 12					,418
<b>Genel Toplam</b>	69,97	0,92	4,03	1,063	

Alan yazında, bir maddenin faktör yük değeri için 0,40 ya da daha yüksek olması seçim için iyi bir ölçüttür. Ancak uygulamada az sayıda madde için bu sınır değer 0,30'a kadar inebilir (Büyüköztürk, 2011). Maddelerin faktör yük değerlerini incelediğimizde her bir alt boyuttaki maddelerin faktör yük değerinin 0,40'dan yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca bazı değişkenlerin iki faktörde birden yer aldığı görülmüştür. Ancak bu fark 0,10'un altında olmadığı için değişkenin anlamının yitirmediği belirtilir (Büyüköztürk, 2011). Böylelikle ölçekten herhangi bir binişik

madde ya da faktör değeri 0,40'ın altında bir madde olmadığı için madde çıkartılması olmamıştır. Yapılan temel bileşenler analizi sonucunda ölçek maddelerinin dört faktörde toplandığı belirlenmiştir. Madde toplam korelasyonları incelendiğinde tüm maddelerin madde toplam korelasyon değerlerinin 0,30'dan yüksek olduğu görülmektedir. Tablo 11, incelendiğinde maddelerin faktör yüklerinin. 32 ile. 84 arasında değiştiği görülmüştür. Belirlenen bu dört boyut toplam varyansın % 69,97'sini açıklamaktadır.

### **1.Boyut: Toplumsal ve Toplumsal Olmayan Paydaşlara Yönelik Sorumluluklar**

“Toplumsal ve Toplumsal Olmayan Paydaşlara Yönelik Sorumluluklar” boyutu yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan 1. boyuttur. Bu boyut toplam varyansın % 43,25'ini açıklamaktadır. Bu boyutun Cronbach Alfa katsayısı  $\alpha = 0,91$  ve ortalaması 4,30 olarak bulunmuştur.

### **2.Boyut: Çalışanlara Yönelik Sorumluluklar**

Çalışanlara Yönelik Sorumluluklar boyutu yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan 2. boyuttur. Bu boyut toplam varyansın % 10,48'ini açıklamaktadır. Bu boyut Cronbach Alfa katsayısı  $\alpha = 0,88$  ve ortalaması 3,84 olarak bulunmuştur. Bu faktörde çalışanlar kurumun kendilerine yönelik yerine getirmekten yükümlü olduğu sorumlulukları değerlendirmektedir.

### **3.Boyut: Tüketici veya Gönüllülere Yönelik Sorumluluklar**

“Tüketici veya Gönüllülere Yönelik Sorumluluklar” boyutu yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan 3. boyuttur. Bu boyut toplam varyansın % 8,82'sini açıklamaktadır. Bu boyutun Cronbach Alfa katsayısı  $\alpha = 0,75$  ve ortalaması 4,02 olarak bulunmuştur.

### **4.Boyut: Hükümete Yönelik Sorumluluklar**

“Hükümete Yönelik Sorumluluklar” yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan 4. boyuttur. Bu boyut toplam varyansın % 7,42'sini açıklamaktadır. Bu boyutun Cronbach Alfa katsayısı  $\alpha = 0,81$  ve ortalaması 3,98 olarak bulunmuştur.



Toplam olarak “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği”ne ilişkin bu dört boyut toplam varyansın % 69,97’sini açıklamaktadır. Ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı  $\alpha = 0,92$  ve ortalaması 4,03 olarak bulunmuştur. Buna göre ölçek güvenilir ve kullanılabilir bir ölçektir.

#### **4.5.2. Bireycilik ve Toplulukçuluk INDCOL Ölçeğinin Geçerlik Çalışması**

Bireycilik ve toplulukçuluk INDCOL Ölçeğinin yapı geçerliliğini sağlamak ve ölçekte yer alan maddelerin faktör yüklerinin belirlenerek işlevsel bir boyutlandırmanın elde edilmesi (Büyüköztürk, 2011) amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi yapılmadan önce verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser Mayer Olkin (KMO) ve Bartlett testiyle test edilmiştir. Değerlendirmeye alınan 37 maddeden oluşan ölçek için KMO değeri 0,91, Bartlett testi sonucu  $\chi^2 = 6795,177$  ( $p \leq 0,05$ ) olarak bulunmuştur. KMO’nun .60’dan yüksek, Bartlett testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir (Büyüköztürk, 2011). Bu durumda gözlenen 0,91’lik KMO değeri önerilen KMO değerinden yüksektir. Bu durumda ölçek verilerinin faktör analizi yapmaya uygun olduğu görülmektedir.

Yapılan temel bileşenler analizi sonucunda ölçek maddelerinin 4 faktörde toplandığı görülmüştür. Bu boyutların isimleri sırasıyla yatay bireycilik, yatay toplulukçuluk, dikey bireycilik ve dikey toplulukçuluktur. Yapılan analiz sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 11’de yer almaktadır.

Tablo 11. Ölçeğin Madde Toplam Korelasyonu, Maddelerin Faktör Yükleri ve Faktör Ortak Varyansı

İfadeler	Açıklanan Varyans %	Cronbach Alfa katsayısı $\alpha$	$\bar{X}$	SS	Faktör Yüğü
<b>Yatay Bireycilik</b>	13,25	0,71	4,21	1,61	4,706
Madde 11					,811
Madde 13					,791
Madde 20					,789
Madde 27					,767
Madde 31					,766
					2,074
<b>Yatay Toplulukçuluk</b>	14,48	0,78	3,89	1,81	
Madde 1					,839
Madde 3					,764
Madde 5					,741
Madde 7					,699
Madde 8					,686
Madde 7					,675
Madde 10					,567
Madde 14					,542
Madde 16					,501
Madde 17					,498
Madde 19					,496
Madde 22					,478
Madde 24					,475
Madde 25					,466
Madde 29					,435
Madde 33					,425
<b>Dikey Bireycilik</b>	10,82	0,75	4,02	0,803	1,377
Madde 2					,843
Madde 4					,733
Madde 6					,726
Madde 9					,701
Madde 12					,604
Madde 15					,596
Madde 18					,504
Madde 21					,498
Madde 23					,456
Madde 26					,443
Madde 34					,432
Madde 35					,410
<b>Dikey Toplulukçuluk</b>	9,42	0,71	3,98	2,084	1,254
Madde 28					,732
Madde 0					,605
Madde 32					,543
Madde 36					,490
Madde 37					,418
<b>Genel Toplam</b>	47,97	0,78	4,02	1,963	

Alan yazında, bir maddenin faktör yük değeri için 0,40 ya da daha yüksek olması seçim için iyi bir ölçüttür. Ancak uygulamada az sayıda madde için bu sınır değeri 0,30'a kadar inebilir (Büyüköztürk, 2011). Maddelerin faktör yük değerlerini incelediğimizde her bir alt boyuttaki maddelerin faktör yük değerinin 0,40'dan yüksek olduğu görülmüştür. Böylelikle ölçekten herhangi bir binişik madde ya da faktör değeri 0,40'ın altında bir madde olmadığı için madde çıkartılması olmamıştır. Yapılan temel bileşenler analizi sonucunda ölçek maddelerinin dört faktörde toplandığı belirlenmiştir. Madde toplam korelasyonları incelendiğinde tüm maddelerin madde toplam korelasyon değerlerinin 0,30 dan yüksek olduğu görülmektedir. Tablo 11, incelendiğinde maddelerin faktör yüklerinin .41 ile .84 arasında değiştiği görülmüştür. Belirlenen bu dört boyut toplam varyansın % 47,97'sini açıklamaktadır.

Wasti ve Erdil (2007) yatay ve dikey bireycilik, toplulukçuluk olarak ele almıştır fakat bu çalışmada sadece bireyci ve toplulukçu değerler açısından incelenmiştir.

## **4.6. Diğer Analizler**

### **4.6.1. Sosyo-Demografik Özellikler**

Ankete katılan bireylere ilişkin sosyo-demografik özelliklere yer verilmektedir. Araştırmaya katılanlara ilişkin sosyo-demografik özellikler Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12. Katılımcılara İlişkin Sosyo-Demografik Özelliklerin Dağılımı

<i>Değişkenler</i>	<i>Sıklık (n)</i>	<i>Yüzde Değeri (%)</i>
<b><i>Cinsiyet</i></b>		
Kadın	136	58,1
Erkek	98	41,9
<b><i>Yaş</i></b>		
18-22 yaş	38	16,2
23-27 yaş	65	27,8
28-32 yaş	71	30,3
33-37 yaş	49	20,9
38-42 yaş	8	3,4
43 ve üzeri yaş	3	1,3
<b><i>Medeni Durum</i></b>		
Bekâr	99	42,3
Evli	135	57,7
<b><i>Eğitim Durumu</i></b>		
İlkokul-Ortaokul	1	,4
Meslek Lisesi	3	1,3
Lise	61	26,1
Yüksek Okul İki Yıllık	7	3,0
Üniversite Dört Yıllık	137	58,5
Yüksek Lisans	25	10,7
<b><i>Çalıştığı Pozisyon</i></b>		
Yönetsel Olmayan	80	34,2
İlk Kademe Yöneticisi	97	41,5
Orta Kademe Yöneticisi	55	23,5
Üst Kademe Yönetim	2	,9
<b><i>Kurumda Toplam Çalışma Süresi</i></b>		
0-6 ay	74	31,6
1-5 yıl	119	50,8
6-10 yıl	35	15,0
11-15 yıl	2	,9
16-20 yıl	1	,4
21 yıl ve üzeri	3	1,3
<b><i>Toplam İş Hayatındaki Çalışma Süresi</i></b>		
0-6 ay	35	15,0
1-5 yıl	108	46,3
6-10 yıl	54	23,1
11-15 yıl	25	10,7
16-20 yıl	6	2,6
21 yıl ve üzeri	6	2,4
<b><i>Aylık Ortalama Gelir</i></b>		
1000-1499	16	6,8
1500-1999	77	32,9
2000-3000	87	37,2
3000 ve üstü	54	23,1
<b><i>Toplam</i></b>	<b>234</b>	<b>100,0</b>

Katılımcılara ilişkin sosyo-demografik özelliklere bakıldığında, araştırmaya katılan erkek bireylerin sayısı 98 kişi (% 41,9), kadın bireylerin sayısının da 136 kişi (% 58,1) olduğu görülmektedir. Araştırmaya 18-22 yaş arası 38 kişi (16,2), 23-27 yaş arası 65 kişi (% 27,8), 28-32 yaş arası 71 kişi (% 30,3), 33-37 yaş arası 49 kişi (% 20,9), 38-42 yaş arası 8 kişi (% 3,4) ve 43 ve üzeri yaş 3 kişi (% 1,3) katılmıştır. Araştırmaya katılan bekâr bireylerin sayısı 99 kişi (% 42,3), evli bireylerin sayısının da 135 kişi (% 57,7) olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımına bakıldığında ilkökul-ortaokul mezunu olan bireylerin sayısı 1 kişi (% 0,4), meslek lisesi olan bireylerin sayısı 3 kişi (% 1,3), lise mezunu olanların sayısı 61 kişi (% 26,1), yüksekokul iki yıllık mezunu olanların sayısı 7 kişi (% 3,0), üniversite dört yıllık mezunu olanların sayısı 137 kişi (% 58,5) ve yüksek lisans mezunu olanların sayısı 25 kişi (% 10,7) olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğunu üniversite dört yıllık mezunu arasındaki katılımcılar oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında eğitim durumu doktora mezunu olan katılımcı yoktur. Katılımcıların çalıştığı pozisyon durumuna göre dağılımına bakıldığında yönetsel olmayan durumda çalışanların sayısı 80 kişi (% 34,2), ilk kademe yöneticisi olarak çalışanların sayısı 97 kişi (% 41,5), orta kademe yöneticisi olarak çalışanların sayısı 55 kişi (% 23,5) ve üst kademe yönetimde çalışanların sayısının 2 kişi (% 0,9) olduğu görülmektedir. Katılımcıların kurumda toplam çalışma süresi durumuna göre dağılımına bakıldığında 0-6 ay süre çalışanların sayısı 74 kişi (% 31,6), 1-5 yıl süre çalışanların sayısı 119 kişi (% 50,8), 6-10 yıl süre çalışanların sayısı 35 kişi (% 15,0), 11-15 yıl süre çalışanların sayısı 2 kişi (% 0,9) ve 16-20 yıl süre çalışanların sayısının 1 kişi (% 0,4), 21 yıl ve üzeri çalışanların sayısının 3 kişi (% 1,3) olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu kurumlarında 1-5 yıl süre çalışanlardan oluşmuştur. Katılımcıların toplam iş hayatında çalışma süresi durumuna göre dağılımına bakıldığında 0-6 ay süre çalışanların sayısı 35 kişi (% 15,0), 1-5 yıl süre çalışanların sayısı 108 kişi (% 46,3), 6-10 yıl süre çalışanların sayısı 54 kişi (% 23,1), 11-15 yıl süre çalışanların sayısı 25 kişi (% 10,7), 16-20 yıl süre çalışanların sayısı 6 kişi (% 2,6) ve 21 yıl ve üzeri çalışanlarının sayısı 6 kişi (% 2,4) olduğu görülmektedir. Katılımcıların aylık ortalama gelir durumuna göre dağılımına bakıldığında 1000-1499 aralığında gelir düzeyine sahip bireylerin sayısı 16 kişi (% 6,8), 1500-1999 aralığında gelir düzeyine sahip bireylerin sayısı 77 kişi (% 32,9), 2000-3000 aralığında gelir düzeyine sahip

bireylerin sayısı 87 kişi (% 37,2) ve 3000 ve üstü aralığında gelir düzeyine sahip bireylerin sayısının 54 kişi (% 23,1) olduğu görülmektedir.

#### 4.6.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı Ölçeği ve Bireycilik ve Toplulukçuluk INDCOL Ölçeğine İlişkin Normallik Testi

Araştırma kapsamında Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı Ölçeği ve Bireycilik ve Toplulukçuluk INDCOL Ölçeğine ilişkin toplanan verilerin normal dağılımına ilişkin betimsel istatistikler incelendiğinde, verilerin normal dağılıma uygun olduğu ortaya çıkmıştır (Tablo 14). Ayrıca yapılan Levene testi sonucunda Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı Ölçeği için p değeri 0,08 ve Bireycilik ve Toplulukçuluk INDCOL Ölçeği için p değeri 0,12 bulunmuştur. Bu değerler varyansların homojen dağılım gösterdiği sonucunu vermektedir.

Tablo 13. Ölçek Alt Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler

İfadeler	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı Ölçeği	Bireycilik ve Toplulukçuluk INDCOL Ölçeği
Ortalama	4,8724	4,9593
Ortanca	4,9444	4,9324
Mod	4,9223	4,9034
Varyans	,878	,237
En küçük puan	1,56	3,54
En yüksek puan	6,72	6,35
Çarpıklık	-,691	,061
Basıklık	,406	-,017

#### 4.6.3.Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı ve Bireyci ve Toplulukçu Değerlere Sahip Bireyler Arasındaki İlişki

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı Ölçeği ile Bireyci ve Toplulukçu Değerlere Sahip Bireyler arasındaki korelasyon analizine ilişkin bulgular Tablo 14'te yer almaktadır.

Tablo 14. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı Ölçeği İle Bireyci ve Toplulukçu Değerlere Sahip Bireyler Arasındaki Korelasyon Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7
1. KSS	(0,92)						
2. Toplumsal ve Toplumsal Olmayan Paydaşlara Yönelik Sorumluluklar	0,675*	(0,91)					
3.Çalışanlara Yönelik Sorumluluklar	0,730*	0,795*	(0,88)				
4. Tüketici veya Gönüllülere Yönelik Sorumluluklar	0,608*	0,675*	0,605*	(0,75)			
5. Hükümete Yönelik Sorumluluklar	0,663*	0,670*	0,683*	0,624*	(0,81)		
6. Bireyci Değerler	-0,643*	-0,612*	0,023	0,654*	0,745*	(0,74)	
7. Toplulukçu değerler	0,603*	0,681*	0,032	0,712*	0,821*	-0,765*	(0,75)
Ortalama	4,03	4,30	3,84	4,02	3,98	4,12	3,93
Standart Sapma	1,06	1,01	1,21	0,83	1,08	1,32	1,60

N = 234, İki kuyruklu \*  $p < .05$ .

Tablo 14'deki korelasyon analizine ilişkin bulgulara göre; araştırma kapsamındaki bireylerin kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile bireyci değerlere sahip olma algısı arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır,  $r=-0,643$ ,  $p=0,03<0,05$ . Bu ilişki iki değişken arasında orta düzeydedir. Bu bağlamda bireyci değerlere sahip bireyler, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ile ilişkisi yoktur denilebilir.

Çünkü bireyci değerlere sahip bireyler, kendilerini düşündüklerinden dolayı sadece kendi menfaatleri doğrultusunda kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını desteklemektedirler. Determinasyon katsayısı ( $r^2=0,41$ ) dikkate alındığında kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının toplam varyansın (değişimin) % 41'inin bireyci değerlere sahip bireyler ile açıklanabileceği söylenebilir. Bireylerin toplumsal ve toplumsal olmayan paydaşlara yönelik sorumluluk algıları ile bireyci değerlere sahip olma algısı arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır,  $r=-0,612$ ,  $p=0,02<0,05$ . Bu ilişki iki değişken arasında orta düzeydedir. Bireylerin çalışanlara yönelik sorumluluk algıları ile bireyci değerlere sahip olma algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur,  $r=0,023$ ,  $p=0,09>0,05$ . Bireylerin tüketici veya gönüllülere yönelik sorumluluk algıları ile bireyci değerlere sahip olma algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır,  $r=0,654$ ,  $p=0,03<0,05$ . Bu ilişki iki değişken arasında orta düzeydedir. Bireylerin hükümete yönelik sorumluluk algıları ile bireyci değerlere sahip olma algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır,  $r=0,745$ ,  $p=0,02<0,05$ . Bu ilişki iki değişken arasında yüksek düzeydedir.

Tablo 14'deki korelasyon analizine ilişkin bulgulara göre; araştırma kapsamındaki bireylerin kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile toplulukçu değerlere sahip olma algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır;  $r=0,603$ ,  $p=0,03<0,05$ . Bu ilişki iki değişken arasında orta düzeydedir. Bu bağlamda toplulukçu değerlere sahip bireyler, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını desteklemektedir. Çünkü işletme çıkarlarını kendi menfaatlerinden daha fazla düşünmektedirler. Ayrıca etraflarındaki olaylara yönelik duyarsız kalmamaktadırlar. Determinasyon katsayısı ( $r^2=0,36$ ) dikkate alındığında kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının toplam varyansın (değişimin) % 36'sının toplulukçu değerlere sahip bireyler ile açıklanabileceği söylenebilir. Bireylerin toplumsal ve toplumsal olmayan paydaşlara yönelik sorumluluk algıları ile toplulukçu değerlere sahip olma algısı arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır,  $r=0,681$ ,  $p=0,04<0,05$ . Bu ilişki iki değişken arasında orta düzeydedir. Bireylerin çalışanlara yönelik sorumluluk algıları ile toplulukçu değerlere sahip olma algısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur,  $r=0,032$ ,  $p=0,12>0,05$ . Bireylerin tüketici veya gönüllülere yönelik sorumluluk algıları ile toplulukçu değerlere sahip olma algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır,  $r=0,712$ ,  $p=0,04<0,05$ . Bu ilişki iki değişken arasında yüksek düzeydedir. Bireylerin



hükümete yönelik sorumluluk algıları ile toplulukçu değerlere sahip olma algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır,  $r=0,821$ ,  $p=0,01<0,05$ . Bu ilişki iki değişken arasında yüksek düzeydedir.

#### 4.6.4.Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı ile Toplulukçu Değerlere Sahip ve Bireyci Değerlere Sahip Bireyler Arasındaki Regresyon Analizi

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı Ölçeği ile Toplulukçu Değerlere Sahip Bireyler arasındaki regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 15’de yer almaktadır.

Tablo 15. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı Ölçeği Basit Doğrusal Regresyon Analizi

	Bireyci Değerler	
	$\beta$	t
Toplumsal ve Toplumsal Olmayan Paydaşlara Yönelik Sorumluluklar	-0,32*	-1,34
Çalışanlara Yönelik Sorumluluklar	0,15	0,56
Tüketici veya Gönüllülere Yönelik Sorumluluklar	0,26*	1,25
Hükümete Yönelik Sorumluluklar	0,52*	2,24
$R^2$	0,326	
$\Delta R^2$	0,327	
F	24,234*	
	Toplulukçu Değerler	
	$\beta$	t
Toplumsal ve Toplumsal Olmayan Paydaşlara Yönelik Sorumluluklar	0,22*	0,65
Çalışanlara Yönelik Sorumluluklar	0,11	1,32
Tüketici veya Gönüllülere Yönelik Sorumluluklar	0,41*	3,21
Hükümete Yönelik Sorumluluklar	0,62*	2,01
$R^2$	0,451	
$\Delta R^2$	0,452	
F	25,123*	

N = 234, İki Kuyruklu \*  $p < .05$ .

Tablo 15’e göre kurulan regresyon modelinde kurumsal sosyal sorumluluğun alt boyutları olan Toplumsal ve Toplumsal Olmayan Paydaşlara Yönelik Sorumluluklar, Çalışanlara Yönelik Sorumluluklar, Tüketici veya Gönüllülere Yönelik Sorumluluklar ve Hükümete Yönelik Sorumlulukların Bireyci Değerler algısını

etkileyip etkilemediği araştırılmış ve model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=24,234$ ,  $p<0,05$ ). Modele göre, toplumsal ve toplumsal olmayan paydaşlara yönelik sorumluluklar ( $t=-1,34$ ;  $p<0,05$ ), tüketici veya gönüllülere yönelik sorumluluklar ( $t=1,25$ ;  $p<0,05$ ) ve hükümete yönelik sorumluluklar ( $t=2,24$ ;  $p<0,05$ ) katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Tüketici veya gönüllülere yönelik sorumluluklar ve hükümete yönelik sorumluluklar bireyci değerler algısını olumlu yönde etkilemektedir. Toplumsal ve toplumsal olmayan paydaşlara yönelik sorumluluklar ise bireyci değerler algısını olumsuz yönde etkilemektedir.

Tablo 15'e göre kurulan regresyon modelinde kurumsal sosyal sorumluluğun alt boyutları olan Toplumsal ve Toplumsal Olmayan Paydaşlara Yönelik Sorumluluklar, Çalışanlara Yönelik Sorumluluklar, Tüketici veya Gönüllülere Yönelik Sorumluluklar ve Hükümete Yönelik Sorumlulukların Toplulukçu Değerler algısını etkileyip etkilemediği araştırılmış ve model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=25,123$ ,  $p<0,05$ ). Modele göre, toplumsal ve toplumsal olmayan paydaşlara yönelik sorumluluklar ( $t=0,65$ ;  $p<0,05$ ), tüketici veya gönüllülere yönelik sorumluluklar ( $t=3,21$ ;  $p<0,05$ ) ve hükümete yönelik sorumluluklar ( $t=2,01$ ;  $p<0,05$ ) katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Toplumsal ve toplumsal olmayan paydaşlara yönelik sorumluluklar, tüketici veya gönüllülere yönelik sorumluluklar ve hükümete yönelik sorumluluklar toplulukçu değerler algısını olumlu yönde etkilemektedir.

#### **4.6.5.Yaş Değişkenine İlişkin Anova Sonuçları**

Yaş değişkeni ile “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı Ölçeği” ve “Bireycilik ve Toplulukçuluk INDCOL Ölçeği” arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla Tek Faktörlü Varyans (Anova) analizi yapılmıştır. Tablo 16'da bu analize ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 16.Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

	Yaş	N	$\bar{X}$	Kareler Toplamı		Ort. Karesi		F	p	Fark
				Gruplar Arası	Gruplar İçi	Gruplar Arası	Gruplar İçi			
*	1	38	4,93	0,976	54,190	0,195	0,238	,821	,00	2-4
	2	65	4,72							
	3	71	4,95							1-5
	4	49	4,96							
	5	8	5,08							
	6	3	5,46							
	Tpl	234	5,01							
**	1	38	4,22	7,760	196,852	1,552	0,863	1,715	,02	2-4
	2	65	4,04							1-5
	3	71	4,85							
	4	49	4,77							
	5	8	4,74							
	6	3	3,50							
	Tpl	234	4,35							

\*: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı Ölçeği, \*\*: Bireycilik ve Toplulukçuluk INDCOL Ölçeği  
1: 18-22 yaş, 2: 23-27 yaş, 3: 28-32 yaş, 4: 33-37 yaş, 5: 38-42 yaş, 6: 43 ve üzeri yaş

Tablo 16’da yaş değişkenine göre araştırmaya katılan bireylerin kurumsal sosyal sorumluluk algısı düzeyleri arasında fark olup olmadığını sınamak için yapılan Anova testi sonucunda, yaş aralığı 18-22 olan bireylerin ortalaması  $\bar{X}=4,93$ , 23-27 olan bireylerin ortalaması  $\bar{X}=4,72$ , yaş aralığı 28-32 olan bireylerin ortalaması  $\bar{X}=4,95$ , yaş aralığı 33-37 olan bireylerin ortalaması  $\bar{X}=4,96$ , yaş aralığı 38-42 olan bireylerin ortalaması  $\bar{X}=5,08$  ve yaşı 43 ve üzeri olan bireylerin ortalaması  $\bar{X}=5,46$  olarak bulunmuştur. Yaş değişkeni ile bireylerin kurumsal sosyal sorumluluk algısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır ( $F_{(5-228)}= 0,821$ ,  $p=0,00<0,05$ ). Bu farklılık yapılan post hoc testleri

sonucunda yaş düzeyi aralığı; 28-32 ile 33-37 yaş aralığında ve 18-22 ile 38-42 yaş aralığında olan bireyler arasında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 16’da yaş değişkenine göre araştırmaya katılan bireylerin bireycilik ve toplulukçuluk algıları düzeyleri arasında fark olup olmadığını sınamak için yapılan Anova testi sonucunda, yaş aralığı 18-22 olan bireylerin ortalaması  $\bar{X}=4,22$ , 23-27 olan bireylerin ortalaması  $\bar{X}=4,04$ , yaş aralığı 28-32 olan bireylerin ortalaması  $\bar{X}=4,85$ , yaş aralığı 33-37 olan bireylerin ortalaması  $\bar{X}=4,77$ , yaş aralığı 38-42 olan bireylerin ortalaması  $\bar{X}=4,74$  ve yaşı 43 ve üzeri olan bireylerin ortalaması  $\bar{X}=3,50$  olarak bulunmuştur. Yaş değişkeni ile bireylerin bireycilik ve toplulukçuluk algıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır ( $F_{(5-228)}=1,715$ ,  $p=0,02<0,05$ ). Bu farklılık yapılan post hoc testleri sonucunda yaş düzeyi aralığı; 22-27 ile 33-37 yaş aralığında ve 18-22 ile 38-42 yaş aralığında olan bireyler arasında olduğu belirlenmiştir.

#### **4.6.6.Eğitim Düzeyine İlişkin Anova Sonuçları**

Eğitim düzeyi ile “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı Ölçeği” ve “Bireycilik ve Toplulukçuluk INDCOL Ölçeği” arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla Tek Faktörlü Varyans (Anova) analizi yapılmıştır. Tablo 17’de bu analize ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 17.Eğitim Düzeyine Göre ANOVA Sonuçları

	Eğitim Düzeyi	N	$\bar{X}$	Kareler Toplamı		Ort. Karesi		F	p	Fark
				Gruplar Arası	Gruplar İçi	Gruplar Arası	Gruplar İçi			
*	1	1	5,32	0,847	54,320	7,277	197,33	1,716	,02	3-5
	2	3	5,12							4-6
	3	61	4,04							
	4	7	4,68							
	5	137	4,97							
	6	25	5,01							
	7	0	0							
	Tpl	234	4,16							
**	1	1	5,05	16,258	377,871	3,252	1,188	2,736	,00	3-5
	2	3	4,66							4-6
	3	61	4,47							
	4	7	4,82							
	5	137	4,82							
	6	25	5,02							
	7	0	0							
	Tpl	234	4,75							

\*: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı Ölçeği, \*\*: Bireycilik ve Toplulukçuluk INDCOL Ölçeği  
1: İlkokul-Ortaokul, 2: Meslek Lisesi, 3: Lise, 4: Yüksek Okul İki Yıllık, 5: Üniversite Dört Yıllık, 6: Yüksek Lisans, 7: Doktora

Tablo 17’de eğitim düzeyine göre araştırmaya katılan bireylerin kurumsal sosyal sorumluluk algısı düzeyleri arasında fark olup olmadığını sınamak için yapılan Anova testi sonucunda, eğitim düzeyi ilkokul-ortaokul olan bireylerin ortalaması  $\bar{X} = 5,32$ , meslek lisesi olan bireylerin ortalaması  $\bar{X} = 5,12$ , lise olan bireylerin ortalaması  $\bar{X} = 4,04$ , yüksekokul iki yıllık bireylerin ortalaması  $\bar{X} = 4,68$ , üniversite dört yıllık olan bireylerin ortalaması  $\bar{X} = 4,97$  ve yüksek lisans olan bireylerin ortalaması  $\bar{X} = 5,01$  olarak bulunmuştur. Araştırma kapsamında eğitim

düzeıı doktora mezunu olan birey yoktur. Eğitim düzeıı değişkeni ile bireylerin kurumsal sosyal sorumluluk algısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır ( $F_{(5-228)}= 1,716$ ,  $p=0,02<0,05$ ). Bu farklılık yapılan post hoc testleri sonucunda eğitim düzeıı; lise- üniversite dört yıllık ve yüksek okul iki yıllık-yüksek lisans olan bireyler arasında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 17’de eğitim düzeııne göre araştırmaya katılan bireylerin bireycilik ve toplulukçuluk algıları düzeııleri arasında fark olup olmadığını sınamak için yapılan Anova testi sonucunda, eğitim düzeıı ilkokul-ortaokul olan bireylerin ortalaması  $\bar{X} = 5,05$ , meslek lisesi olan bireylerin ortalaması  $\bar{X} =4,66$ , lise olan bireylerin ortalaması  $\bar{X} =4,47$ , yüksekokul iki yıllık bireylerin ortalaması  $\bar{X} =4,82$ , üniversite dört yıllık olan bireylerin ortalaması  $\bar{X} =4,82$  ve yüksek lisans olan bireylerin ortalaması  $\bar{X} =5,02$  olarak bulunmuştur. Araştırma kapsamında eğitim düzeıı doktora mezunu olan birey yoktur. Eğitim düzeıı değişkeni ile bireylerin kurumsal sosyal sorumluluk algısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır ( $F_{(5-228)}= 2,736$ ,  $p=0,00<0,05$ ). Bu farklılık yapılan post hoc testleri sonucunda eğitim düzeıı lise- üniversite ve yüksek okul iki yıllık-yüksek lisans olan bireyler arasında olduğu belirlenmiştir.

#### **4.6.7. Çalışılan Pozisyona İlişkin Anova Sonuçları**

Çalışılan pozisyon değişkeni ile “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı Ölçeği” ve “Bireycilik ve Toplulukçuluk INDCOL Ölçeği” arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla Tek Faktörlü Varyans (Anova) analizi yapılmıştır. Tablo 18’de bu analize ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 18.Çalışılan Pozisyona Göre ANOVA Sonuçları

	Pozisyon	N	$\bar{X}$	Kareler Toplamı		Ort. Karesi		F	p	Fark
				Gruplar Arası	Gruplar İçi	Gruplar Arası	Gruplar İçi			
*	1	80	4,74	0,640	54,526	0,213	0,237	0,27	,04	1-2
	2	97	4,99							
	3	55	4,92							
	4	2	5,41							
	Tpl	234	4,95							
**	1	80	4,66	1,124	203,488	0,375	0,885	2,20	,03	1-2 2-3
	2	97	4,77							
	3	55	4,83							
	4	2	4,83							
	Tpl	234	4,75							

\*: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı Ölçeği, \*\*: Bireycilik ve Toplulukçuluk INDCOL Ölçeği

1: Yönetimsel Olmayan(Sekreter,Asistan,Satış Temsilcisi v.b) 2: İlk Kademe Yöneticisi(Müdür,Sef v.b)

3: Orta Kademe Yöneticisi(Bölüm Müdürü,Grup Müdürü v.b) 4:Üst Kademe Yönetim (Genel Müdür v.b)

Tablo 18’de işyerinde çalışma pozisyonuna göre araştırmaya katılan bireylerin kurumsal sosyal sorumluluk algısı düzeyleri arasında fark olup olmadığını sınamak için yapılan Anova testi sonucunda; yönetimsel olmayan düzeyde çalışan bireylerin ortalaması  $\bar{X}=4,74$ , ilk kademe yöneticisi olarak çalışan bireylerin ortalaması  $\bar{X}=4,99$ , orta kademe yöneticisi olarak çalışan bireylerin ortalaması  $\bar{X}=4,92$  ve üst kademe yöneticisi olarak çalışan bireylerin ortalaması  $\bar{X}=5,41$  olarak bulunmuştur.

Çalışma pozisyonu değişkeni ile bireylerin kurumsal sosyal sorumluluk algısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır ( $F_{(3-230)}= 0,274$ ,  $p=0,04<0,05$ ). Bu farklılık yapılan post hoc testleri sonucunda çalışma pozisyonu; yönetsel olmayan-ilk kademe yöneticisi olarak çalışan bireyler arasında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 18’de işyerinde çalışma pozisyonuna göre araştırmaya katılan bireylerin bireycilik ve toplulukçuluk algısı düzeyleri arasında fark olup olmadığını sınamak için yapılan Anova testi sonucunda, yönetsel olmayan düzeyde çalışan bireylerin ortalaması  $\bar{X}=4,66$ , ilk kademe yöneticisi olarak çalışan bireylerin ortalaması  $\bar{X}=4,77$ , orta kademe yöneticisi olarak çalışan bireylerin ortalaması  $\bar{X}=4,83$  ve üst kademe yöneticisi olarak çalışan bireylerin ortalaması  $\bar{X}=4,83$  olarak bulunmuştur. Çalışma pozisyonu değişkeni ile bireylerin kurumsal sosyal sorumluluk algısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır ( $F_{(3-230)}= 2,208$ ,  $p=0,03<0,05$ ). Bu farklılık yapılan post hoc testleri sonucunda çalışma pozisyonu; yönetsel olmayan-ilk kademe yöneticisi ve ilk kademe yöneticisi- orta kademe yöneticisi olarak çalışan bireyler arasında olduğu belirlenmiştir.

#### **4.6.8. Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Anova Sonuçları**

Kurumda çalışma süresi ile “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı Ölçeği” ve “Bireycilik ve Toplulukçuluk INDCOL Ölçeği” arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla Tek Faktörlü Varyans (Anova) analizi yapılmıştır. Tablo 19’da bu analize ilişkin bulgular yer almaktadır.



Tablo 19. Kurumda Çalışma Süresine Göre ANOVA Sonuçları

				Kareler Toplamı	Ort. Karesi					
	Kurum da Çalışm a Süresi	N	$\bar{X}$	Gruplar Arası	Grupla r İçi	Grupla r Arası	Grup lar İçi	F	p	Fark
*	1	74	4,67	7,760	196,852	1,552	0,863	,28	,02	1-3
	2	119	4,79							2-3
	3	35	4,84							
	4	2	4,22							
	5	1	5,16							
	6	3	4,29							
	Tpl	234	4,75							
**	1	74	4,93	0,976	54,190	0,195	0,238	,37	,04	1-2
	2	119	4,97							2-3
	3	35	4,51							
	4	2	5,93							
	5	1	5,10							
	6	3	5,05							
	Tpl	234	4,95							

\*: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı Ölçeği, \*\*: Bireycilik ve Toplulukçuluk INDCOL Ölçeği

1: 0-6 ay, 2: 1-5 yıl, 3: 6-10 yıl, 4: 11-15 yıl, 5: 16-20 yıl, 6: 21 yıl ve üzeri

Tablo 19'da kurumda çalışma süresine göre araştırmaya katılan bireylerin kurumsal sosyal sorumluluk algısı düzeyleri arasında fark olup olmadığını sınamak için yapılan Anova testi sonucunda; çalışma süresi 0-6 ay olan bireylerin ortalaması  $\bar{X}=4,67$ , çalışma süresi 1-5 yıl olan bireylerin ortalaması  $\bar{X}=4,79$ , çalışma süresi 6-10 yıl olan bireylerin ortalaması  $\bar{X}=4,84$ , çalışma süresi 11-15 yıl olan bireylerin ortalaması  $\bar{X}=4,22$ , çalışma süresi 16-20 yıl olan bireylerin ortalaması  $\bar{X}=5,16$ , çalışma süresi 21 ve üzeri yıl olan bireylerin ortalaması  $\bar{X}=4,29$  olarak bulunmuştur. Kurumda çalışma süresi değişkeni ile bireylerin kurumsal

sosyal sorumluluk algısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır ( $F_{(5-228)} = 0,280$ ,  $p=0,02<0,05$ ). Bu farklılık yapılan post hoc testleri sonucunda çalışma süresi; 0-6 ay-6-10 yıl ve 1-5 ve 6-10 yıl olan bireyler arasında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 19'da kurumda çalışma süresine göre araştırmaya katılan bireylerin bireycilik ve toplulukçuluk algısı düzeyleri arasında fark olup olmadığını sınamak için yapılan Anova testi sonucunda; çalışma süresi 0-6 ay olan bireylerin ortalaması  $\bar{X} = 4,93$ , çalışma süresi 1-5 yıl olan bireylerin ortalaması  $\bar{X} = 4,97$ , çalışma süresi 6-10 yıl olan bireylerin ortalaması  $\bar{X} = 4,51$ , çalışma süresi 11-15 yıl olan bireylerin ortalaması  $\bar{X} = 5,93$ , çalışma süresi 16-20 yıl olan bireylerin ortalaması  $\bar{X} = 5,10$  ve çalışma süresi 21 ve üzeri yıl olan bireylerin ortalaması  $\bar{X} = 5,05$  olarak bulunmuştur. Kurumda çalışma süresi değişkeni ile bireylerin bireycilik ve toplulukçuluk algısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır ( $F_{(5-228)} = 0,371$ ,  $p=0,04<0,05$ ). Bu farklılık yapılan post hoc testleri sonucunda çalışma süresi; 0-6 ay-1-5 yıl ve 1-5 yıl - 6-10 yıl olan bireyler arasında olduğu belirlenmiştir.

#### 4.7. Bulgulara Yönelik Genel Yorumlar

Yapılan anket sonuçlarına göre araştırmaya 18-22 yaş arası 38 kişi (16,2), 23-27 yaş arası 65 kişi (% 27,8), 28-32 yaş arası 71 kişi (% 30,3), 33-37 yaş arası 49 kişi (% 20,9), 38-42 yaş arası 8 kişi (% 3,4) ve 43 ve üzeri yaş 3 kişi (% 1,3) katılmıştır. Araştırmaya katılan bekâr bireylerin sayısı 99 kişi (% 42,3), evli bireylerin sayısının da 135 kişi (% 57,7) olduğu görülmektedir. Katılımcıların toplam iş hayatında çalışma süresi durumuna göre dağılımına bakıldığında 0-6 ay süre çalışanların sayısı 35 kişi (% 15,0), 1-5 yıl süre çalışanların sayısı 108 kişi (% 46,3), 6-10 yıl süre çalışanların sayısı 54 kişi (% 23,1), 11-15 yıl süre çalışanların sayısı 25 kişi (% 10,7), 16-20 yıl süre çalışanların sayısı 6 kişi (% 2,6) ve 21 yıl ve üzeri çalışanlarının sayısı 6 kişi (% 2,4) olduğu görülmektedir.

Bireylerin kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile toplulukçu sosyal sorumluluk algıları korelasyon analizine göre; araştırma kapsamındaki bireylerin kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile toplulukçu değerlere sahip olma algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır;  $r=0,603$ ,  $p=0,03<0,05$ . Bu bağlamda toplulukçu değerlere sahip bireyler, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını desteklemektedir. Bireylerin kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile bireyci değerlere sahip olma korelasyon analizine ilişkin sonuçlara göre; araştırma kapsamındaki bireylerin kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile bireyci değerlere sahip olma algısı arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır,  $r=-0,643$ ,  $p=0,03<0,05$ . Bu bağlamda bireyci değerlere sahip bireyler, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını desteklememektedir.

Yapılan regresyon analizine göre, toplulukçu değerlere sahip bireylerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği üzerinde anlamlı ( $F(1, 232) = 0,03$   $p = ,03<,05$ ) bir etkisi vardır. Bu açıdan bakıldığında toplulukçu değerlere sahip bireyler, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını desteklemektedir. Çünkü işletme çıkarlarını kendi menfaatlerinden daha fazla düşünmektedirler. Ayrıca etraflarındaki olaylara yönelik duyarsız kalmamaktadırlar. Yapılan regresyon analizine göre öğrencilerin bireyci değerlere sahip bireylerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği üzerinde anlamlı ( $F(1, 232) = 2,432$   $p = ,03<,05$ ) bir etkisi vardır. Çünkü bireyci değerlere sahip bireyler, kendilerini düşündüklerinden dolayı sadece kendi menfaatleri doğrultusunda kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını desteklemektedirler.

Yapılan analize göre iş yerinde çalışma pozisyonuna göre araştırmaya katılan bireylerin bireycilik ve toplulukçuluk algısı düzeyleri arasında fark olup olmadığını sınamak için yapılan Anova testi sonucunda, yönetsel olmayan düzeyde çalışan bireylerin ortalaması  $X=4,66$ , ilk kademe yöneticisi olarak çalışan bireylerin ortalaması  $X=4,77$ , orta kademe yöneticisi olarak çalışan bireylerin ortalaması  $X=4,83$  ve üst kademe yöneticisi olarak çalışan bireylerin ortalaması  $X =4,83$  olarak bulunmuştur. Çalışma pozisyonu değişkeni ile bireylerin kurumsal sosyal sorumluluk

algısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır ( $F(3-230)=2,208$ ,  $p=0,03<0,05$ ). Bu farklılık yapılan post hoc testleri sonucunda çalışma pozisyonu; yönetsel olmayan-ilk kademe yöneticisi ve ilk kademe yöneticisi- orta kademe yöneticisi olarak çalışan bireyler arasında olduğu belirlenmiştir.



## BÖLÜM 5

### 5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada, bireylerin kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları incelenmekte ve bu algıların, çalışanların bireyci ve toplulukçu değerler ile ilişkisi araştırılmaktadır. Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kurumsal sosyal sorumluluk algısı, ikinci bölümde örgüt kültürü hakkında teorik bilgiler üçüncü bölümde ise kurumsal sosyal sorumluluk algısı ve kültürel değerler ilişkisi üzerine anket çalışmasına yer verilmiştir. Birinci bölümde kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında yer alan teorik bilgilere yer verilmiştir. İşletmelerin içinde buldukları topluma yönelik gerçekleştirmeleri gereken sosyal sorumluluk kavramları zaman içerisindeki değişimleri ele alınmıştır. İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk kavramında çalışanlarına ve bulunmuş olduğu çevreye karşı sorumluluklarından ve bu sorumluluklarını yerine getirirken uygulamış olduğu faaliyetlere yer verilmiştir. İkinci bölümde örgüt kültürüne ait teorik bilgilere yer verilmiştir. Burada kültürel değerler adı altında bireyci ve toplulukçu kültürlerin karşılaştırılmaları yapılarak hangisinin topluma katkısı olduğuna, olumlu ve olumsuz yönlerinin neler olduğuna karar verilmiştir. Bireyci ve toplulukçu anlayış üzerine önemli çalışmalar yapan Hofstede (1980) bireyin içinde bulunduğu topluma göre bu anlayışın şekilleneceğini belirtmektedir. Bireycilik yaklaşımının hâkim olduğu toplumlarda bireyin bir görevde bulunmasının nedeni kendi kişisel çabalarıyla mümkün olabilmektedir. Bunun içinde bireyin kendisini geliştirmesi gerekmektedir. Toplulukçu yaklaşımında ise bireylerin içinde buldukları toplum ile uyum sağlamaları, iş bölümüne katılmaları, bireylerden istenen özelliklerin başında gelmektedir (Kırkbeşoğlu ve Tüzün, 2009). Buradan anlaşılacağı üzere bireycilik yaklaşımında bireylerin kendileri için uğraşmaları sonucunda kendi kişisel çıkarlarını gözetmeleri istenirken, toplulukçuluk yaklaşımına göre bireylerin toplumun yararına

faaliyet göstermeleri hem toplumun hem de kendilerinin kazanç sağlayacağı anlayışına dayanmaktadır.

Araştırma sonucunda bireylerin kurumsal sosyal sorumluluk alguları ile toplulukçu değerlere sahip olma algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu bağlamda toplulukçu değerlere sahip bireyler, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını desteklemektedir. Bireylerin kurumsal sosyal sorumluluk alguları ile bireyci değerlere sahip olma algısı arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır. Bu bağlamda bireyci değerlere sahip bireyler, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını desteklememektedir. Ayrıca yaş, eğitim düzeyi, çalışılan pozisyon ve kurumda çalışma süresi ile bireylerin bireycilik ve toplulukçuluk algısı düzeyleri ve bireycilik ve toplulukçuluk algı düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir.

Hofstede (1980) yapmış olduğu çalışmasında Türkiye'nin bireycilik değerinin 37 olduğunu belirtmiştir. Bu sonuç Türkiye'nin Afrika, Ortadoğu, Güney Amerika ve Asya ülkeleri gibi toplulukçu değere sahip olan bir ülke olarak değerlendirilmesine neden olmuştur. Ancak Sargut'un (1994) yapmış olduğu çalışmasında bu sonucun Türkiye için az olduğunu Türkiye'nin daha fazla toplulukçu bir yapıda olduğunu belirtmiştir. Ayrıca Schwartz modelinde, Türkiye'nin dikey toplulukçu bir ülke olduğu test edilmiştir. Oyserman vd.(2002) tarafından yapılan çalışma sonuçları da Hofstede (1980)'yi destekler nitelikteki bir çalışmadır. Bu çalışma sonucunda da Türkiye'nin toplulukçu değerlere sahip bir ülke olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Şahin (2010) yapmış olduğu çalışmasında örgüt kültürünün içe ve dışa yönelik örgütün kalıplarını standartlarını oluşturmaktadır. Bunun örgüte sağlayacağı en önemli katkı üretilen ürünlere sağlanan kalite katkısı, müşteri memnuniyeti ve örgütün bir amaç edinmesidir. Kısaca açıklamak gerekirse örgüt kültürü çalışanlara ve yöneticilere örgüt içinde ve dışında ve kültürel bir yapı sağlayarak çalışmalarına olanak sağlamaktadır (Doğan, 2007). Bunun yanı sıra çalışanların ve yöneticilerin örgüt içerisinde davranışlarını yönlendirdiği görülmektedir. Bu şekilde örgüt yöneticileri görevlerini yerine getirerek örgütsel ve yönetsel olarak başarı

yakaladığı görülmüştür (Demir ve Öztürk, 2011). Koyuncu (2009) tarafından yapılan çalışmaya göre kurumsal sosyal sorumlulukta örgüt kültürü için bireylerin eğitim düzeyleri, toplumdaki statüleri ve birlikte yaşamaları çalışmanın sonuçları açısından etkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Çalışmada ayrıca kültür öğesinin zaman içerisinde toplumlar tarafından paylaşılması ve niteliğinin değiştirilmesi de çalışmanın sonuçlarını etkilemektedir. Araştırma sonucunda bu tip çalışmaların zaman içerisinde tekrar edilmesi gerekliliği kültürel özelliklerin zaman içerisinde değişip değişmediğini göstermek açısından önemlidir. Aynı zamanda yapılan çalışma bireylerin iş yaşantısında örgüt kültürünün ve kurumsal yapının gelişmesinde önemli ve faydalı olduğu görülmektedir.

İşletmeler ekonominin temel yapı taşlarını oluşturan kurumlardır. Bundan dolayı işletmeler devamlılıklarını sürdürebilmek, yatırımlarını gerçekleştirebilmek ve paydaşlarına kazanç sağlayabilmek, kâr elde etmek için çalışan kurumlardır (Eren, 2000). İşletmelerin en önemli özelliğinin ise kâr elde etme güdüsü ile çalışmalarını söyleyebilir. Fakat günümüzde değişen sosyal yapı nedeniyle işletmeler, rekabet koşullarının artması, değişen toplumsal yapıya ayak uyduramamaları ve sadece kâr amacı gütmeleri varlıklarını uzun süre götürmelerine engel olmaktadır (Aktan ve Börü, 2007). Türkiye’de 1950’ ler den sonra işletmelerin ekonomik faaliyetlerinin yanında sosyal sorumlulukları da tartışılmaya başlanmıştır. İşletmelerin sadece küçük bir yerleşim yerinden ziyade daha büyük kitlelere hitap etmesi, diğer işletmelerle etkileşimde bulunmaları ve dünyada ki etkileri arttıkça sosyal sorumluluk kapsamında ki faaliyetlerinin de artması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Öztürk, 2003). İşletmeler sosyal sorumluluk kapsamında yalnızca mal ve hizmet sağlayan birer kurum olmanın ötesinde içerisinde bulunduğu topluma karşı sorumluluklarını yerine getiren bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir (Torlak, 2007). İşletmeler günümüzde faaliyetlerini gerçekleştirirken sadece elde edecekleri kâra odaklanmamalı, kurum içindeki ve kurum dışındaki paydaşlarına aynı zamanda toplumun çıkarlarına dikkat eden sorumluluk algısına sahip olmaları gerekir. Bu durum sonucunda dünyadaki ve Türkiye’deki işletmeler toplumsal konularda daha duyarlı bir konuma geleceklerdir.

Sonuç olarak yapılan bu çalışma, gelecekte kurumsal sosyal sorumluluk ve bireyci, toplulukçu değerler ile ilgili alan yazında yapılacak çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Elde edilen bulgular ile yöneticilerin ve çalışanların bu konudaki görüşleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu çalışma bir beyaz eşya firmasında çalışan bireylerle yapılmıştır. Farklı alanlarda çalışan bireylerle benzer çalışmalar yapılarak; çalışanların, bireylerin ve yöneticilerin kurumsal sosyal sorumluluk ve bireyci ve toplulukçu değerler ile ilgili görüşleri ortaya çıkarılabilir. Bu çalışmadan farklı olarak örneklem büyüklüğü genişletilerek ve farklı bağımsız değişkenler ölçeklere eklenerek bireylerin kurumsal sosyal sorumluluk ve bireyci ve toplulukçu değerler ile ilgili görüşleri ortaya çıkarılabilir.





## KAYNAKÇA

Adler, N. J. (1991). *International dimensions of organizational behavior*. Boston: PWSKent Publishing Company.

Akansel, B. (2011). *Türk futbolunun kurumsal sosyal sorumluluk algısı* (Doctoral dissertation). Erişim Tarihi: 28.11.2016  
<http://acikerisim.bahcesehir.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/166/t%C3%BCrk%20futbolunun%20kurumsal%20sosyal%20sorumluluk%20alg%C4%B1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Akıncı, Z. B. (1998). *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim*. (1. Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları.

Aktan, C. C., Börü, D, (2007). *Kurumsal sosyal sorumluluk: işletmeler ve sosyal sorumluluk*. İstanbul: İgiad Yayınları.

Aldag, R. J., Stearns, T. M., (1991). *Management (2 nd ed.)*. Cincinatti, Ohio: South Western Publishing.

Argüden, Y. (2002). *Kurumsal sosyal sorumluluk*. İstanbul: ARGE Danışmanlık Yayınları.

Aydede, C. (2007). *Yükselen trend kurumsal sosyal sorumluluk*. İstanbul: Mediacat Yayınları.

Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel davranış. (İkinci baskı)*. Ankara: Gül Yayınevi.

Başarır, M. (2003). *İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Halkla İlişkiler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Bayrak, S. (2001). *Ahlak ve sosyal sorumluluk*. İstanbul: Beta Yayınları.

Bayraktaroğlu, G., İltter, B. ve Tanyeri, M., (2009). *Kurumsal sosyal sorumluluk: pazarlamada yeni bir paradigmaya doğru*. İstanbul: Literatür Yayınlar.

Bernard, C. (1994). *The Functions of Executive*. Cambridge: Harward University Press.

Blair, M. B. (1995). *Ownership and control: rethinking corporate governance for the twenty-first century*. Washington: Brookings Institution Press.

- Bock, P.K. (2001). *İnsan Davranışının Kültürel Temelleri*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Bolat, T., Aytemiz S., O.(2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(9), s.69.
- Boone, L. E., Kurtz D., L. (1992). *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Boran, T. G. (2011). *Türkiye'den uygulama örnekleriyle kurumsal sosyal sorumluluk*. İstanbul: Beta.
- Bowen, H, R., (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Amerika :University of Iowa Faculty Connections.
- Buchholz, R. A. (1989). *Business environment and public policy: implications for management and strategy formulation*. New Jersey: Prentice Hall.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayını.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading: Addison-Wesley.
- Can, A. (2013). *SPSS ile bilimsel araştırma süresince nicel veri analizi*. Ankara; Pegem Akademi Yayıncılık.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. B., ve Buchholtz, A. K. (2008). Business and Society: Ethics and Stakeholder. *Management*, 5.
- Cascio, W. (1998). *Applied psychology in human resource management*. USA: South Western Publishing.
- Cheney, G., Roper, J., May, S. (2007). *The debate over corporate social responsibility*. Oxford University Press.
- Chiao, J. Y., Blizinsky, K. D. (2010). Culture-gene Coevolution of Individualism-Collectivism and the Serotonin Transporter Gene (5-HTTLPR). *Proceedings of the Royal Society B: Biological Sciences*, 277, 529-537.
- Çakır, B. (2006). *SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, İzmir.
- Çelik, Y. (2013). *Çalışanların İşletmenin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yönelik Algısı İle İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*,

Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Çelik, A. (2007). *Şirketlerin sosyal sorumlulukları, Kurumsal sosyal sorumluluk: İşletmeler ve sosyal sorumluluk*. Aktan, C.C. (Ed.). İstanbul: İgiad Yayınları, ss. 61-84.

Çetindamar, D. ve Husoy, K. (2007). Corporate Social Responsibility Practises and Environmentally Responsible Behavior: The Case of the United Nations Global Compact, *Journal of Business Ethics*, 76, 163–176.

Dalton, J., Croft, S., (2003). Corporate social responsibility (CSR) and ethics. *Managing Corporate Reputation*. London: Thorogood, pp.129-149.

Davis R.L Blomstrom, (1975). *Business and Society Environment and Responsibility*. New York, akt: Yönet, Ender Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışında Son Dönemeç: Stratejik Sorumluluk, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi.

Davis, K. (1997). *Five propositions for social responsibility, managing corporate social responsibility*. (Ed. Archie B. Carroll), Boston: Little, Brown and Company.

Demir, S. (2009). *Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışının Gelişimi Ve Unilever Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

Demir, C., Öztürk, U.C. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 17-41.

Deren, S., Çabuk, D. (2011). *Kurumsal sosyal sorumluluk, düünden bugüne halkla ilişkiler*. (2. Baskı). Konya: Eğitim Akademi Yayınları,

Dinçer, Ö., Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*. (I. Baskı). İstanbul: Beta Yayın.

Doğan, B. (2007). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Eker, S. (2011). KOBİ’lerde teknolojik ar-ge çalışmalarının istihdam üzerine etkileri: Tekmer’lerde bir uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Isparta.

Erdem, F., İşbağı, O.J. (2001). Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları. Akdeniz Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1, 33-57,

Erden, P. (2011). *Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal

Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Eren, E. (2000). *İşletmelerde stratejik yönetim ve işletme politikası* (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.

Esin, A.(1978). *İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Sosyal Denetim Raporları*. Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, İstanbul.

Etzion, A. (1964). *Modern organizations*. New York: Printice-Hall.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Massachusetts: Pitman Publishing Inc.

Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: a stakeholder approach*. Cambridge: University Press.

Freeman, R.E., Evan, W. M. (1990). Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, 19(4), 337-359.

Friedman, A. L., Miles, S. (2002). Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies*, 39(1), 1- 22.

Göçenoğlu, C., Onan, I. (2008). Türkiye’de kurumsal sosyal sorumluluk değerlendirme raporu. UN Global Compact [online], ss. 2-35.

Grunig, L. A., Grunig, J. E. (2003). Public Relations In The United States: A Generation of Maturation. *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research, And Practice*, 323-355.

Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.

Güney, S. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Godfrey-Smith, P. (2009). *Theory and reality: An introduction to the philosophy of science*. USA: University of Chicago Press.

Grant, J. (2009). *Green marketing*. Il manifesto. Francesco Brioschi Editore.

Hellriegel, D., Slocum, J., Woodman, R.W. (2005). *Organizational Behavior*. St Paul: South-Western College Publishing Co.

Handy, Charles (1993) *Understanding Organizations*. NewYork: Oxford University Press

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work related values*. Newbury Park: Sage Publications.

Hofstede, G., Bond, M. H. (1988). The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 4-21.

Hofstede, G.(1994). Cultures and Organizations: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival, *Software of The Mind*, Harper Collins Business.

Hofstede, G. (2001). *Cultures Consequences*, London: Sage Publications.

Hopkins, M. (2003). *The Planetary Bargain*. Earth-Scan: UK.

Hoştut, S., Hof, S. D. V. H. (2015). Online Communication of Social Responsibility Practices: An Analysis of CSR Campaigns Conducted in Turkey Erişim Tarihi: 19.12.2016

[https://www.researchgate.net/profile/Sibel\\_Hostut/publication/288141917\\_Online\\_Communication\\_of\\_Social\\_Responsibility\\_Practices\\_An\\_Analysis\\_of\\_CSR\\_Campaigns\\_Conducted\\_in\\_Turkey/links/567e66a808aebccc4e057efd.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Sibel_Hostut/publication/288141917_Online_Communication_of_Social_Responsibility_Practices_An_Analysis_of_CSR_Campaigns_Conducted_in_Turkey/links/567e66a808aebccc4e057efd.pdf)

Ilic, D. K. (2010). İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir literatür taraması/a literature review for determining social responsibility levels of firms. *Ege Akademik Bakis*, 10(1), 303.

İşcan, Ö.F., Tımuroğlu, K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.

Kağnıcıoğlu, C. H. (2007). *Tedarik zinciri yönetiminde tedarikçi seçimi*. Anadolu Üniversitesi.

Kağıtçıbaşı, Ç. (2012). *Benlik aile ve insan gelişimi (Kültürel Psikoloji)*. İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.

Kandemir, E. (2008). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kültür*. Erişim Tarihi: 21.09.2016. <http://www.sitetky.com/frameset/ky/kymain14.html>.

Karna, J., Hansen, E., Juslin, H. (2003). Social Responsibility in Environmental Marketing Planning. *European Journal of Marketing*, 37, 848–871.

Keinert, C.(2008). *Corporate social responsibility as an international strategy*. Heidelberg: Physica-Verlag.

Kım, U. (1994). *Individualism and collectivism: conceptual clarification and elaboration. individualism and collectivism: theory, method, and applications*. London: Sage Publication.

Kırkbeşoğlu, E., & Tüzün, İ. K. (2009). Bireycilik-toplulukçuluk ikileminde mesleki özdeşleşme ve örgütsel özdeşleşme ayrımı. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1).

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporu, (2008). Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporu Değerlendirmesi 12.12.2016 tarihinde [http://kssd.org/site/dl/uploads/CSR\\_Report\\_in\\_Turkish.pdf](http://kssd.org/site/dl/uploads/CSR_Report_in_Turkish.pdf) adresinden erişilmiştir.

Kotler, P., Lee, N., (2005). *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Koyuncu, O. (2009). *Bireyci ve Toplulukçu Kültürün Yönetim Üzerine Etkileri: Yönetici Adayları Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Köse, S., Tetik, S., Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 219-242.

Lantos, G. P. (2001). The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18/7, 595-630.

Letza, S., Sun, X., Kirkbride, J.(2004). Shareholding versus stockholding: A critical review of corporate governance. *Corporate Governance: An international Review*, 12(3): 242-262.

Manen, V. J., Schein, E., (1997). *Career Development*. Santa Monica.

March, J.G., Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.

Morgan, G. (1986), *Images of Organization*, Newbury Park, CA: Sage Publications.

Norton, A. (1994). *International Handbook of Local and Regional Government*. Aldershot Edwar Elgar.

Orhaner, B., Doğan, F. (2010). *CSR Turkey baseline report*. KSSD, ss. 2-65.

O’sullivan M.,(2000). The Innovative Enterprise and Corporate Governance. *Cambridge Journal of Economics*, 24(4), 393-416.

Oyserman, D., Coon, H. M., Kemmelmeier, M. (2002). Rethinking individualism and Collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychological Bulletin*, 128(1), 3-72.

Özdevecioğlu, M. (1995). *Organizasyon Kültürü: Stratejik Yönetim ve Liderlik*. (2. Baskı). İstanbul: İz Yay.

Özgen, E. (2006). *Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri*. Maviyağaç.

Özgüç, E. (2005). Kurumsal sosyal sorumluluk yeterlilik etüdü. SPK, ss. 1-45.

Özkalp, E., Kirel, Ç. (1998). *Örgütsel davranış*.(3. Baskı). Eskişehir: AÜ Yay.

Öztürk, M. (2003). *Fonksiyonlar açısından işletme yönetimi*. İstanbul: PapatyaYayıncılık.

Özüpek, M. N. (2004). *Kurum İmajında Sosyal Sorumluluk Kuramsal Ve Uygulamalı Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Özyer, K., Orhan, U., Orhan, D. D. (2012). Sağlık Sektöründe Çalışanların Demografik Özellikleri, Kişilik Özellikleri ve Kültürel Değerleri Üzerine Bir Çoklu Durum Çalışması/A Study Of Demographic Traits, Personality Traits And Cultural Values of Workers in Health Sector. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(19).

Parsons, T. (1951). *Religious perspectives of college teaching in sociology and social psychology*. Edward W. Hazen Foundation.

Phesey, Diana.C .(1993). *Organizational Cultures: Types and Transformations*. London: Routledge.

Pringle, H., Thompson, M., Yelçe, Z., Feyyat, C. (2000). *Marka Ruhü: Sosyal sorumluluk kampanyaları ile marka yaratmak*, İstanbul: SCALA Yayıncılık.

Sakal, Ö. (2015). *Kültürün Bireycilik Toplulukçuluk Boyutlarının Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Erzincan Üniversitesi, Erzincan.

Sargut, A. S. (1994). Bireyci ve Ortaklaşa Davranış İkileminde Yönetim ve Örgüt Kuramları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 49, 321–332.

Sarıyer, N. (2011). Hayırsever tüketici davranışı: Çanakkale örneği. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6(2).

Schein, E. H. (1984). Coming To A New Awareness Of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.

Schein, E.H. (1970). *Organizational psychology*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content And Structure Of Values: Theoretical Advances And Empirical Tests in 20 Countries. *Advances In Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.

Sethi, S.P., (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytic framework, *California Management Review*, 17, 58.

Smith, P. A. (2002). The organizational health of high schools and student proficiency in mathematics. *The International Journal of Education Management*, 16(2), 98-104

Sönmez, F., Bircan K. (2004). İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Çevre Sorunlarında Ekonomik Yaklaşımlar. *Yaklaşım Dergisi*, 133.

Şahin, E. (1996). *İşletme-Çevre Etkileşimi ve İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu*. S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik. *Maliye Dergisi*, 159, 21-35.

Şimşek M. (2002). *TKY ve Tarihteki Bir Uygulaması Ahilik*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Şimşek, M., Akgemci, T., Çelik, A. (2003). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış* (3. Baskı), Konya: Adım Matbaacılık.

Taylor, B. (1971). The future development of corporate strategy. *Journal of Business Policy*, 2(2), 22-38.

Taylor, C. (1994). *Multiculturalism*. Princeton University Press.

Taşkan, U. (2003). *İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarını Yerine Getirmelerinde Halkla ilişkilerin Rolü ve Konuyla ilgili Bir Model Önerisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.

Terzi, A.R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tevrüz, S. (1999). Çalışma amaçları, bireyselci ve toplulukçu olma, çalışmanın yaşam içinde kapladığı yer. *MÜ Örgütsel Davranış Anabilim Dalı Bülteni*, 5(1), 3-11.

Tevrüz, S., Artan, İ., Bozkurt, T. (1999). *Davranışlarımızdan seçmeler (Örgütsel Yaklaşım)*. İstanbul: Beta Yayınlan.

Theaker, A.(2001). *The public relations handbook*. London: Routledge Group.

Tikici, M. Türk, M., Akbıyık, N, Demirel, E.(2007). *Kültürün Girişimciliğe Etkileri: Malatya Örneği*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

TOBB, (2005). *Hasan, İktisatçı Gözüyle Şirketlerin Kurumsal Sosyal Sorumluluğu, TOBB Sosyal Sorumluluk Seminerleri*. Erişim Tarihi: 26.10.2016.

<http://www.tobb.org.tr/abm/duyurular/HASAN%20ERSEL%20SUNUS.doc>

Ton, İ.A. (2008). *Bireycilik–Toplulukçuluk ve Güvenin İşyerinde Güçlendirmeye Olan Etkileri*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Top, S., ve Öner, A. (2012). İşletme perspektifinden sosyal sorumluluk teorisinin incelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(7), 95-108



Torlak, Ö.(2007). *Kurumsal sosyal sorumluluk: işletmeler ve sosyal sorumluluk. iş ahlaki kitaplığı: 2*. İstanbul: İgiad Yayınları.

Triandis, H. C. (1994). *Culture and social behavior*. New York: McGraw & Hill.

Turnbull, S. (1997). Corporate Governance: Its Scope, Concerns, and Theories. *Corporate Governance: An International Review*, 5(4), 180-205.

Wokutch, R. E. (1990). Corporate Social Responsibility Japanese Style. *The Executive*, 4(2), 56-74.

Quinn, R.E. & McGrath, M. (1985). *The Transformation of Organizational Cultures*.in Frost. P J et al., (eds.).Organizational Culture, Beverly Hills: Sage.

Valor, C. (2005). Corporate social responsibility and corporate citizenship: Towards corporate accountability. *Business and society review*, 110(2), 191-212.

Yamak, S. (2007). *Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının gelişimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Yazıcı, N. (1992). *İşletmelerde Yöneten Ve Yönetilenlerin Sosyal Sorumluluk Algılayışları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı, İzmir.

Yoder, D.(1970). *Personel management and industrial relations*. New Jersey: Prentice Hall.

Yüceldi, U. (2009). *Yazılı ve Görsel Basında KSS Faaliyetlerinin Marka İmajına Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazetecilik Anabilim Dalı, Basın Ekonomisi ve İşletmeciliği Bilim Dalı, İstanbul.

Zeytinoğlu, G. (2009). *Örgüt Kültürü*. Erişim Tarihi: 20.10.2016.

<http://209.85.229.132/search?q=cache:kmVbXCGTTecJ:home.anadolu.edu.tr/~guneszeytinoglu/ppt/kultur.ppt+g%C3%BC%C3%A7%C3%BC+ve+zat%C4%B1f+k%C3%BCIt%C3%BCr&cd=8&hl=tr&ct=clnk&gl=tr>

Zoroğlu, E. (2001). *Sosyal Sorumluluk Kavramı: Türk Otomotiv Sektöründe Sosyal Sorumluluk Uygulamaları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

**EK.1.**

## **ÖZGEÇMİŞ**

### **KİŞİSEL BİLGİLER**

**Soyisim, İsim:** TURHAN, Dilşah Yağmur

**Doğum yılı, yeri:** Diyarbakır, 1989

**Adres:** Güzeltepe Mah. Alper Sk. 11/4 Yukarı Ayrancı ÇANKAYA/ANKARA

**Telefon:** 90 (532) 514 90 06

**E-Posta:** [dilsahturhan@windowslive.com](mailto:dilsahturhan@windowslive.com)

### **Eğitim Bilgileri**

**İlköğretim:** Bilim Koleji

**Lise:** Çankaya İMKB Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi - Seyahat Acentacılığı (09.2004-06.2008)

**Yüksekokul[Önlisans]:** Hacettepe Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu-

Turizm ve Konaklama İşletmeciliği (09.2008 – 09.2010 )

**Üniversite[Lisans]:** Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi – İktisat (09.2010-01.2015 ) (3.08/4)

**Üniversite[Yüksek Lisans]:** Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü – İnsan Kaynakları Yönetimi (3.69/4)

### **Dil Bilgileri**

**İngilizce:** İyi (Anlama, Konuşma, Yazma ) Amerikan Kültür Derneği Dil Okulları Advance C1 Avrupa Dil Pasaportu Sertifikası (2010)

### **Akademik Başarılar & Bilgisayar Bilgileri & Hobiler**

-Hacettepe Üniversitesi Turizm ve Konaklama İşletmeciliği Bölüm İnciniliği

- Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi İktisat Bölümü 2014 Güz ve Bahar Dönemi Yüksek Onur Öğrencisi
- Ms Office, Opera,Fidelio,Atoz,Mod Yetkin Şekilde Kullanabilme
- Sanat filmleri, sinema, opera, ve kondisyon sporları

### **Yazılan Bildiriler ve Tezler**

#### **3. Örgütsel Davranış Kongresi**

-Öğretmenlerin Duygusal Emek Kullanımı İle Mesleki Özdeşleşme Seviyeleri ve Mesleki Doyumları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma  
(Yard. Doc. Dr. İrge Şener, Y.L.Öğr.Dilşah Yağmur Turhan, Y.L.Öğr.Zeynep Nazlı Yıldırım)

-Algılanan Örgütsel Destek Ve İş Çevresine Uyumun İşe Yabancılaşma Üzerine Eğitim Sektöründe Bir Uygulama  
(Yard. Doc. Dr. İrge Şener, Y.L.Öğr.Dilşah Yağmur Turhan, Y.L.Öğr.Zeynep Nazlı Yıldırım)

“3. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı Yayın Tarihi,2015”

#### **Yüksek Lisans Bitirme Tezi Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

-Bireyci Ve Toplulukçu Değerler Acısından Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı  
Bireyci Ve Toplulukçu Değerler Acısından Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı  
(Tez Danışmanı: Doç. Dr. Arzu, Y.L.Öğr.Dilşah Yağmur Turhan )

### **İş Deneyimleri**

AGM Gezi Merkezi Tam Zamanlı Stajı (01.2009-03.2009) [ Firma Yönetimi, Müşteri Yönetimi, Danışmanlık ve Organizasyon]  
Hacettepe Konukevi Tam Zamanlı Stajı (01.2010-03.2010) [Ön Büro İşlemleri, Yönetim İşlemleri]

## EK.2. ÖLÇEK FORMLARI

### Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeği

<b>Cinsiyet</b>	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
<b>Doğum Yılı</b>	19_____
<b>Doğum Yeri</b>	
<b>Medeni Durum</b>	<input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Evli
<b>Çocuk Sayısı</b>	
<b>Eğitim Seviyesi (en son tamamlanan derece)</b>	<input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Meslek Lisesi <input type="checkbox"/> Yüksekokul (2 yıllık) <input type="checkbox"/> Üniversite (4 yıllık) <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/>
<b>Görev yaptığınız kurumdaki pozisyonunuz</b>	<input type="checkbox"/> Yönetsel Olmayan (Sekreter,Asistan,Satış Temsilcisi v.b) <input type="checkbox"/> İlk Kademe Yöneticisi (Müdür,Şef) <input type="checkbox"/> Orta Kademe Yöneticisi (Bölüm Müdürü,Grup Müdürü v.b) <input type="checkbox"/> Üst Kademe Yönetim (Genel Müdür)
<b>Bu kurum da toplam çalışma süreniz</b>	<input type="checkbox"/> 0-6ay <input type="checkbox"/> 1-5yıl <input type="checkbox"/> 6-10yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20yıl <input type="checkbox"/> 21 yıl ve üstü
<b>Toplam iş hayatındaki çalışma süreniz</b>	<input type="checkbox"/> 0-6ay <input type="checkbox"/> 1-5yıl <input type="checkbox"/> 6-10yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20yıl <input type="checkbox"/> 21 yıl ve üstü
<b>Aylık ortalama geliriniz (TL)</b>	<input type="checkbox"/> 1000-1499 <input type="checkbox"/> 1500-1999 <input type="checkbox"/> 2000-3000 <input type="checkbox"/> 3000 üstü

Kurumsal Sosyal Sorumluluk	1	2	3	4	5	6	7
K1.Kurumumuz, eğitim almak isteyen çalışanlarını destekler.							
K2.Kurumumuz, çalışanların yeteneklerini ve kariyerlerini geliştirmelerini teşvik edici programlara sahiptir.							
K3.Kurumumuz, çalışanların iş-özel yaşam dengesini kumalarını sağlayan esnek politikalar uygular.							
K4. Kurumumuz, çalışanların istek ve ihtiyaçlarına önem veren bir yönetime sahiptir.							
K5.Yönetimin çalışanlar hakkında aldığı kararlar genellikle adildir.							
K6. Kurumumuz, ürün veya hizmetleri hakkında müşterilere tam ve doğru bilgi sunar.							
K7. Kurumumuz, tüketici hakları konusunda yasal düzenlemelerin ötesinde bir duyarlılığa sahiptir.							
K8. Kurumumuz, müşteri memnuniyetine büyük önem verir.							
K9. Kurumumuz, topluma yönelik sosyal sorumluluklarına büyük önem verir.							
K10.Kurumumuz, topluma fayda yaratacak organizasyon ve projelere katkı sağlamaktadır.							
K11.Kurumumuz, her zaman vergilerini zamanında ve eksiksiz öder.							
K12.Kurumumuz, devlete karşı tüm yasal yükümlülüklerini zamanında ve eksiksiz yerine getirir.							
K13.Kurumumuzda, çevreye verilen olumsuz etkileri azaltan çeşitli programlar uygulanmaktadır.							
K14.Kurumumuz, doğal çevreyi korumaya ve geliştirmeye yönelik faaliyetlere aktif olarak katılır							
K15.Kurumumuz, gelecek nesilleri de göz önünde bulunduran bir sürdürülebilir büyümeyi hedefler.							
K16.Kurumumuz, gelecek nesillere yönelik sosyal yatırımlar yapar.							
K17.Kurumumuz, tüm çalışanları gönüllü çalışmalara ve sivil toplum kuruluşu faaliyetlerine katılmaları konusunda teşvik eder.							
K18. Kurumumuz, çeşitli alanlarda faaliyet gösteren dernek, vakıf ve meslek kuruluşlarına destek sağlar.							

## Bireycilik ve Toplulukçuluk INDCOL Ölçeği

		Kesinlikle Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum, Ne De Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Kesinlikle Katılmıyorum	1						
	Orta Düzeyde Katılmıyorum	2						
	Biraz Katılmıyorum	3						
	Ne Katılmıyorum, Ne De Katılmıyorum	4						
	Az Katılıyorum	5						
	Orta Düzeyde Katılıyorum	6						
	Kesinlikle Katılıyorum	7						
1	Benim mutluluğum çevremdekilerin mutluluğuna çok bağlıdır.	1	2	3	4	5	6	7
2	Kazanmak herşeydir.	1	2	3	4	5	6	7
3	Yakın çevrem için kişisel çıkarlarımdan fedakarlık ederim.	1	2	3	4	5	6	7
4	Başkaları benden daha başarılı olduğunda rahatsız olurum.	1	2	3	4	5	6	7
5	Yakın çevremdekilerin birbiriyle uyumunu muhafaza etmek benim için önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
6	İşimi başkalarından daha iyi yapmak benim için önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
7	Komşularıyla ufak tefek şeyleri paylaşmak hoşuma gider.	1	2	3	4	5	6	7
8	İş arkadaşlarımla iyiliği benim için önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
9	Rekabet doğanın kanunudur.	1	2	3	4	5	6	7
10	İş arkadaşlarımdan biri ödül kazansa gurur duyarım.	1	2	3	4	5	6	7
11	Özgün bir birey olmak benim için önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
12	Başkası benden daha başarılı olduğu zaman kendimi gergin ve kamçılanmış hissedirim.	1	2	3	4	5	6	7
13	Çoğu zaman kendi bildiğim gibi yaşarım.	1	2	3	4	5	6	7
14	Yakın çevremde kararlarına saygı göstermek benim için önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
15	Başkalarına güvenmektense kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6	7
16	Ne fedakarlık gerekirse gerekirse aile bireyleri birbirlerine kenetlenmelidirler.	1	2	3	4	5	6	7
17	Anne-baba ve çocuklar mümkün olduğu kadar birlikte kalmalıdır.	1	2	3	4	5	6	7
18	Başkalarından bağımsız bireysel kimliğim benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
19	Kendi isteklerimden fedakarlık yapmak gerekirse de aileme bakmak benim görevimdir.	1	2	3	4	5	6	7
20	Bireysel kimliğim benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
21	Ben başkalarından ayrı özgün bir bireyim.	1	2	3	4	5	6	7
22	Yakın çevremde çoğunluğun isteklerine saygı gösteririm.	1	2	3	4	5	6	7
23	Kendine özgü ve başkalarından farklı olmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5	6	7
24	Bir karar vermeden önce yakın arkadaşlara danışıp onların fikirlerini almak önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
25	Maddi güçlük içinde olan bir akrabama imkanlarım ölçüsünde yardım ederim.	1	2	3	4	5	6	7
26	Rekabet olmadan iyi bir toplum düzeni kurulamaz.	1	2	3	4	5	6	7
27	İnsan hayatını başkalarından bağımsız olarak yaşamalıdır.	1	2	3	4	5	6	7
28	Çok hoşuma giden birşeyden ailem onaylamazsa vazgeçerim.	1	2	3	4	5	6	7
29	Başkalarıyla işbirliği yaptığım zaman kendimi iyi hissedirim.	1	2	3	4	5	6	7
30	Başkalarıyla rekabet edebileceğim ortamlarda çalışmak hoşuma gider.	1	2	3	4	5	6	7
31	İnsanlara açık ve dosdoğru konuşmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5	6	7
32	Çocuklara vazifenin eğlenceden önce geldiği öğretilmelidir.	1	2	3	4	5	6	7
33	Benim için zevk başkalarıyla vakit geçirmektir.	1	2	3	4	5	6	7
34	Başarı hayattaki en önemli şeydir.	1	2	3	4	5	6	7
35	Eğer başarılı oluyorsam bu benim yeteneklerim sayesinde.	1	2	3	4	5	6	7
36	Yakın çevremle fikir ayrılığına düşmekten hiç hoşlanmam.	1	2	3	4	5	6	7
37	Ailemi memnun edecek şeyleri nefret etsem de yaparım	1	2	3	4	5	6	7