

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARI VE EŞBİÇİMLİLİK: ON BÜYÜK TÜRK HOLDİNGİ ÜZERİNE VAKA ÇALIŞMASI

Mustafa Abdül Metin Dinçer¹
Yasemin Özdemir²

ÖZET

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) kavramı ve uygulamalarının sürdürülebilir gelişmeye olumlu yönde katkılarda bulunduğu tartışılması örgütler nezdinde bu kavramı daha da merkezi bir konuma taşımıştır. Bu noktada örgütlerin toplum, çevre, eğitim ve sağlık gibi alanlardaki gönüllülüğe dayalı projelere daha çok yer verdiği de görülmektedir. Bu çalışmanın amacı, KSS uygulamalarının sahip oldukları sürdürülebilir gelişme bağlamı çerçevesinde örgüt toplulukları arasında *hangi yönde eşbiçimleşmeye neden olacağına* dair bir bakış açısı geliştirmektir. Bu araştırmada Türkiye’de faaliyet gösteren 10 holding vaka çalışması yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Vaka çalışması kapsamında bu 10 holdingin KSS uygulamaları, KSS uygulamalarını anlattıkları web siteleri, varsa KİS (Küresel İlkeler Sözleşmesi) çerçevesinde yayınladıkları raporları ya da genel yıllık raporları nitel içerik analizi yöntemi ile analize tabi tutulmuştur. Nitel içerik analizi çerçevesinde elde edilen sonuçlar kurumsal kuram perspektifinden incelenerek vakalar arasında bir eşbiçimlilik olup olmadığı şayet varsa bu eşbiçimliliğin türünün ve yönünün ne olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal Vatandaşlık, Kurumsal Kuram, Eşbiçimlilik.

Jel Kodları: M10, M14, M19

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PRACTICES AND ISOMORPHISM: CASE STUDY ON 10 GREAT TURKISH HOLDINGS

ABSTRACT

The positive contribution on sustainable development of corporate social responsibility (CSR) practices carry out this concept to the more central role on organizations’ agenda. At this point business much more concentrate on volunteer projects which related society, environments, education and health areas. Aim of this study is develop an insight against CSR practices within the context of their sustainable development let to *which kind of isomorphism between organizations*. In this study 10 holdings, where operates their activity in Turkey, selected with the case

¹Sakarya Üniversitesi Doktor, SBE, Türkiye, mtindincer79@hotmail.com

² Sakarya Üniversitesi, Doç. Dr., İşletme Fakültesi, Türkiye, yasemino@sakarya.edu.tr

study method. Depending on case study these holdings' CSR practices, web sites, and if they have GC (Global Compact) and their reports or annual reports examined with qualitative content analysis. If there is an isomorphism between cases, the typology and the direction of the isomorphism determined with the qualitative content analysis from perspective of institutional theory.

Key Words: Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship, Institutional Theory, Isomorphism.

Jel Cods: M10, M14, M19

GİRİŞ

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) kavramı son yıllarda giderek daha fazla dile getirilen ve önemi artan bir kavramdır. Özellikle KSS uygulamalarının sürdürülebilir gelişmeye olumlu yönde katkılarda bulunduğu tartışılması örgütler nezdinde bu kavramı daha da merkezi bir konuma taşımıştır. Bu noktada örgütlerin toplum, çevre, eğitim ve sağlık gibi alanlardaki gönüllülüğe dayalı projelere daha çok yer verdiği de görülmektedir. Bu çalışmanın amacı, KSS uygulamalarının sahip oldukları sürdürülebilir gelişme bağlamı çerçevesinde örgüt toplulukları arasında *hangi yönde eşbiçimleşmeye neden olacağına* dair bir bakış açısı geliştirmektir. Araştırmanın kavramsal çerçevesini KSS uygulamaları ve kurumsal kuram oluşturduğundan dolayı çalışmada KSS uygulamalarının kurumsal kuramın ön gördüğü eşbiçimliliğe neden olup olmadığına, eğer neden oluyorsa ne yönde eşbiçimliliğin oluştuğuna bakılacaktır.

Çalışmada araştırma stratejisi olarak çoklu vaka çalışması kullanılmaktadır. Bir araştırma stratejisi olarak vaka çalışması mevcut bir olay ya da hikâyenin dinamiklerini anlamaya odaklanmaktadır (Eisenhardt, 1989: 534). Bu çerçevede Türkiye'nin 10 büyük holdingi çalışmanın vakaları olarak belirlenmiştir. Çalışmada holdinglerin KSS uygulamalarındaki yönelimine bakılarak alanda *hangi eşbiçimlilik tipolojisinin nasıl oluştuğunu* belirlemek hedeflenmektedir. Ekonomik ve sosyal aktörlerin aktivitelerinin KSS uygulamaları ile ilgili süreçleri hakkında bir anlayış geliştirebilmek ve eşbiçimlilik derecelerini belirleyebilmek için kurumsal kuram, kuramsal bir lens ve kavramsal bir araç olarak kullanılacaktır.

Bu çalışmayı alandaki benzer çalışmalardan ayıran en belirgin özellik (ör: Alakavuklar, Kılıçaslan ve Öztürk, 2009; Yeloğlu ve Darende Şimşek, 2011; Boran, 2011; Küskü ve Bay, 2012), çalışmanın şirketler seviyesinde yürütülmek yerine bir üst çatıyı oluşturan holdingler üzerinden yürütülmesidir. Çalışmanın holdingler seviyesinde yürütülmesinin neden ise KSS faaliyetlerinde ve yapılanmalarında holdinglerin sahip oldukları kurumsal yapının, holdinglerin alt işletmeleri üzerinde ana bir düzenleyici ve doğal bir eşbiçimleştirme mekanizması görevi göreceği düşüncemizden

kaynaklanmaktadır. Büyük ve karmaşık yapılar olarak holdinglerin etkileyici ve yönlendirici tutumlarının alanda ne yönde bir eşbiçimleşmeyi ortaya çıkarttığı ya da çıkartacağına çözümlenmesi alan için önemlidir. Zira daha önce yazarların sektörel bazda “ilaç sektörü” gerçekleştirdikleri çalışma (Dinçer ve Özdemir, 2012) sektördeki firmalar ve KSS faaliyetlerinin bir üst seviyeden, holdingler üzerinden incelenmesinin anlamlı olacağını göstermiştir. Bu yüzden çalışmada Türkiye’deki 10 holding araştırmanın vakaları olarak seçilmiştir. Vaka sayısının 10 holding olarak belirlenmesinin altında yatan neden ise Yin’in (2003: 47) çalışmasında belirtildiği üzere etkin bir çoklu vaka çalışmasında vakalar arasında litteral replication’ın “birebir ya da benzer sonuçlar veren tekrarlar” meydana gelmesinin yeterli olmasıdır. Yin’e (2003) göre bunun için 6 ila 10 vaka üzerinde yapılan bir çalışma yeterli olmaktadır ve bu durum araştırma konusu ile ilişkili altı ila on arasında yapılan deneye paralellik göstermektedir. Bu altı ila on arasındaki bütün vakalar eğer başlangıçtaki önermeler setini destekliyorsa yani ön görüldüğü gibi çıkıyorsa iddia edilen ilişkiler ve incelemelerin varlığı da ortaya konmuş olacaktır (Yin, 2003: 47). Çalışmanın vakalarını oluşturan 10 holding kuramsal örneklem mantığına göre seçilmiştir. Kuramsal örnekleme amaç seçilecek muhtemel vakaların tekrarlanabilmesi ve/veya teoriyi genişletebilmesidir (Eisenhardt, 1989: 537). Araştırmanın yöntem kısmında bu konuya daha detaylı bir şekilde değinilmektedir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda öncelikle kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramının alt boyutları olan ekonomik, yasal, etik ve gönüllülük boyutları ele alınmıştır. Daha sonra ise kurumsal kuram ve eşbiçimlilik kavramları açıklanmış ve çalışmanın teorik alt yapısını oluşturmak için kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal kuram ilişkisi tartışılmıştır. Çalışmanın amacı ve yöntemi kısmında ise yapılan teorik tartışmadan elde edilen çıkarımlar ve bu çıkarımların eşbiçimlilik kavramı üzerinden nasıl bir analiz aracına dönüştürüldüğü anlatılmıştır. Araştırmanın bulguları kısmında analizden elde edilen bulgular yorumlanmış, sonuç ve öneriler kısmında elde edilen yorumlar ve bulgulardan bir yargı oluşturularak gelecek çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

1. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Geçtiğimiz son on yılda sürdürülebilirlik kavramı eş zamanlı olarak ekonomik büyüme, çevresel şartları koruma, iş planlamasında toplumsal eşitlik ve karar verme süreçleri gibi kavramları da içine alarak önemli bir gelişme göstermiştir (Rondinelli ve Berry, 2000: 70). Bu gelişme ile birlikte kurumlar ve bireyler de büyük ölçüde farklılaşmıştır. Bireylerin hem birer çalışan hem de birer müşteri olarak niteliklerinin değişimi, beklentilerinin

farklılaşması, memnuniyetlerini etkileyen unsurların değişmesi kurumları da farklı hareket etmeye yöneltmiştir. Buna bağlı olarak örgütlerin sosyal paydaşlarına yönelik faaliyetlerinin sınırları da genişlemiştir ve bu değişim hayır işlemek, sosyal sorumluluk, kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal vatandaşlık, kurumsal etik gibi kavram ve uygulamaları da beraberinde getirmiştir.

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ve kurumsal vatandaşlık (KV) kavramları birbirlerinin yerine kullanılan ve bu konuda tartışmaların sürdüğü iki kavramdır. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının 1990'larda daha yoğun olarak kullanıldığı ve Avrupa Birliği'nin bu söylemi tercih ederken Anglo-Saxon ülkelerinde kurumsal vatandaşlık kavramının kullanıldığı görülmektedir (Valor, 2005; akt. Boran, 2011: 20). Bu çalışmada KSS ve KV şeklinde iki ayrı kavram ele alınmamaktadır. Bu iki kavram birlikte ve KSS başlığı altında ele alınmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS); örgütlerin, gönüllülük esasına dayalı olarak sosyal ve çevresel meselelerini, örgütsel faaliyetleriyle ve sosyal paydaşlarıyla olan etkileşimleriyle bütünleştiği bir kavramdır (Commission of the European Communities, 2002: 5). Carroll'a göre (1983: 608) KSS bir örgütün ekonomik olarak kârlı, hukuka saygılı, etik ve sosyal olarak destekleyici olmasıyla gerçekleşmektedir. Yine Carroll tarafından önerilen KSS tanımına göre bir örgütün sosyal sorumluluğu belli bir zaman diliminde içinde bulunduğu toplumun ekonomik, hukuki, etik ve gönüllülüğe bağlı olan beklentilerini içermektedir (Carroll, 1979: 500). Carroll KSS'nin örgütler için ekonomik faaliyetlerin ötesinde gönüllü olarak daha iyi bir toplum ve daha temiz bir çevreye katkıda bulunma rolünün altını çizmektedir (Carroll, 1999).

KSS ile ilgili birçok tanımlama ve bu tanımlara bağlı olarak modellemeler bulunmaktadır. Muhtemelen KSS modelleri arasında Carroll'un KSS piramidi en tanınmış olanlarından birisidir. Carroll'un tanımından da anlaşıldığı üzere KSS faaliyetlerini oluşturan dört boyut bulunmaktadır, bu boyutlar :

Ekonomik Sorumluluklar: Tarihsel olarak, örgütler toplumun üyelerine mal ve hizmet sağlamak amacıyla meydana gelmiş kuruluşlardır. Kâr elde etme güdüsü girişimcinin birincil teşvikçisidir. Her şeyden önce, ticari örgütler toplumumuzun temel ekonomik birimleridirler. Bu yüzden tüketici ihtiyaçlarına bağlı olarak mal ve hizmetleri üretme ve makul bir biçimde kâr elde etme isteği temel prensip rolündedir. Zamanla kâr elde etme güdüsü maksimum kâr elde etme eğilimine dönüşerek kalıcı bir değer haline almıştır. İşletmelerin diğer tüm sorumlulukları ekonomik sorumluluklarına bağlı olarak kurulmuştur çünkü ekonomik sorumluluklar gerçekleştirilmeden diğer sorumlulukların gerçekleştirilmesi tartışmalı olacaktır (Carroll, 1991: 40-41). Kısaca ekonomik sorumluluklar verimli ve kârlı olmayı ve tüketim

ihtiyaçlarını karşılamak için gereken yükümlülükleri kapsamaktadır (Aupperle, 1982: 55).

Yasal Sorumluluklar: İşletmelerin ekonomik misyonlarını yasal gereklilikler çerçevesinde yerine getirmesi gerekmektedir. Toplumun sadece örgütlerin kâr elde etme güdülerini üzerine müeyyideleri bulunmamaktadır, aynı zamanda devlet ve yerel yönetimlerin çeşitli yasalar aracılığı ile örgütlerin uymasını beklediği ve operasyonlarını düzenlediği kuralları bulunmaktadır. İş dünyası ve toplum arasındaki “toplumsal sözleşmenin” kısmen gerçekleştirilmesine bağlı olarak firmaların yasal bir çerçeveye içerisinde ekonomik misyonlarını sürdürmesi beklenmektedir. Yasal sorumluluklar adil çalışma fikri çerçevesinde kural yapıcılar tarafından oluşturulan “düzenlenmiş/kodlanmış etiği” yansıtır. Bu durum şirketlerin tarihsel gelişimi çerçevesinde piramidin diğer aşaması olarak gösterilmekle beraber ekonomik sorumluluklarla birlikte serbest girişim sisteminin temel koşulu olarak yer alır (Carroll, 1991: 41).

Etik Sorumluluklar: Ekonomik ve yasal sorumluluklar adalet ve tarafsızlık için etik normları içermekle birlikte, *etik sorumluluklar* toplumun beklentilerini oluşturan, toplum üyeleri arasında yazılı olmayan eylemleri, uygulamaları veya yasaklamaları da kapsamaktadır. Çeşitli standartları, normları ya da beklentileri içeren etik sorumluluklar tüketicilerin, çalışanların, hissedarların ve toplumunun gözünde tarafsız, adil ve paydaşların ahlâki değerlerini koruyan haklar olarak topluma yansımaktadır. Ahlâk ve değerler hukukun kurulmasında öncül rol oynamaktadırlar çünkü bu yapılar yasaların veya düzenlemelerin oluşturulmasının arkasında yer alan itici güçlerdir. Çevre ile ilgili hakları, medeni hakları ya da tüketici hareketlerini, yasal meşruiyetle sonuçlanan etik (ahlaki) öncüller olarak kabul etmek gerekmektedir. Başka bir deyişle, yasal sorumluluklar toplum tarafından henüz meydana gelen değerler ya da normların örgütler tarafından karşılanması beklentisidir ki bu değerler ya da normlar bazen mevcut/yürürlükteki kanunlardan çok daha yüksek standartta bir performansı karşılamayı gerektirebilmektedir (Carroll, 1991: 41). Kısaca etik sorumluluklar işletmelerin izlediği yerleşik ahlâki standartlar olan toplumsal beklentiler ile ilgilidir (Maignan ve Ferrell, 2000).

Gönüllü Sorumluluklar: Ekonomik, yasal ve etik sorumluluklarının ötesinde toplumun iyileştirilmesinde örgütlerin rol alması arzusunu yansıtmaktadır (Carroll, 1979). Gönüllü sorumluluklar iyi birer kurumsal vatandaşlar üzere örgütlerin toplumun beklentilerine uygun cevap vermek üzere gerçekleştirdikleri faaliyetlerdir. Bu eylemler insanların refahını arttırmak için çeşitli programlara katılmak ya da aktif bir şekilde eylemlerde bulunmayı içermektedir. Bu gönüllülük eylemlerine örnek olarak, sanata, eğitime veya topluma verilen katkılar gösterilebilir (Carroll, 1991: 42). Etik sorumluluklar ile gönüllüğe dayalı sorumluluklar arasındaki

temel fark gönüllüğün etik ya da ahlâki anlamda beklenti içermemesidir. Toplumlar şirketlerden insani programlara ya da bu amaçlara para, tesis veya çalışanın zamanını ayırmasını bekleyebilir fakat bu istekler istenilen şekilde gerçekleştirilmediğinde bu şirketler etik dışı olarak nitelendirilmez. Çünkü bu faaliyetler her ne kadar toplum tarafından sürekli bir beklentiye sahip olsa da örgütler tarafından gönüllü sorumluluktan öte isteğe bağlı ve kendiliğinden yapılan faaliyetlerdir (Carroll, 1991: 42).

Bu boyutlar, çalışmamızda örgütlerin genel söylem ve faaliyetlerinin KSS açısından değerlendirilmesinde bir çerçeve sunmaktadır.

2. KURUMSAL KURAMA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu başlık altında kurumsal kuram kısaca açıklanacak ve daha sonra eşbiçimlilik kavramı ve kurumsal eşbiçimlilik ile ilgili kavramlar açıklanarak çalışma için genel bir çerçeve oluşturulacaktır.

2.1. Kurumsal Kuram

Kurumsal kuram eski ve yeni olarak ayrılmakla birlikte bu çalışma sadece yeni kurumsal kuramın kavramları üzerinden yürütülecektir. Tarihsel olarak kurumsal kuramın geldiği noktada yeni kurumsal kuram, geçmişle yani eski kurumsal kuramdan keskin çizgilerle ayrılmamakla birlikte mevcut bilgi birikimine yeni vurgular ve görüşler eklemektedir (Scott, 2008: 26).

Farro ve Skvoretz'in (1986) çalışmasından hareketle Jepperson'un oluşturduğu tanıma göre evlilik, akademik kıdem, cinsiyet ayrımı, tokalaşma, gidilen lise, bir şirket, ordu, sigorta, bir otel, akademik disiplin, oy kullanma gibi kavramların hepsi birer kurumdur (Jepperson, 1991: 144). Bu kavramlar arasındaki bazı farklılıklar hemen dikkatimizi çekmektedir. Bu kavramların bazıları örgütü ifade ederken, bazıları etmemektedir. Bunların bazıları daha "kültürel", bazıları ise daha "yapısaldır". Bu kavramların her bir çeşidi "üretim sistemlerini" ya da "çeşitli yapısal sistemleri" veya sosyal bir "programı/ları" veya performans kodlarını sunmaktadır. Bu metaforların her biri kronolojik olarak tekrar eden stabil bir tasarımı, eylemler dizisini temsil etmektedir (Farro ve Skvoretz, 1986; akt: Jepperson, 1991: 144-145). Bu metaforlardan hareket ederek kurumsal terimlerle ilgili kavramsallaştırmamızı biraz daha daraltırsak kurum kavramının "belirli durum veya özellik kazanan sosyal bir düzeni veya biçimi" temsil ettiği; kurumsallaşmanın ise, bu düzeni kazanma süreci olduğu söylenebilir (Jepperson, 1991: 145).

Meyer ve Rowan'a (1991) göre, modern toplumlarda biçimsel örgüt yapıları, yüksek derecede kurumsallaşmış ortamlarda meydana gelirler. Üretilen ürün ve hizmetlerin yanında, meslekler, politika ve programlar rasyonelleşmeye bağlı olarak yaratılıp üretilmektedirler. Ayrıca bu süreç yeni örgütlerin ortaya çıkmasına ve mevcut örgütlerde yeni uygulama ve süreçlerin benimsenmesine yol açmaktadır. Diğer bir ifadeyle, örgütler toplumda egemen olan rasyonelleşmiş kurumsal ve örgütsel konseptlerin

oluşturduğu uygulama ve süreçleri benimsemeye yönlendirilmektedirler. Bu uygulama ve süreçleri benimseyen örgütler ise elde edilen uygulama ve süreçlerden bağımsız olarak meşruiyetlerini arttırmakta ve hayatta kalmaktadırlar (Meyer ve Rowan, 1991: 41). Zucker (1977) "kurumsallaşma" kavramını, sosyal olarak tanımlanmış gerçekliği bireysel aktörlerin aktarma süreci ve aynı zamanda, bu sürecin herhangi bir noktasında, sosyal gerçekliğin az veya çok kanıksanmış yanı olarak tanımlamaktadır. Bu anlamıyla kurumsallaşma hem bir süreç hem de sosyal gerçekliğin şu veya bu ölçüde sahip olduğu bir niteliktir. Buna göre, bir eylemin kurumsallaşma ölçütü, o eylemin çeşitli aktörler tarafından anlamı değiştirilmeksizin potansiyel olarak tekrarlanabilir olması (nesnellik) ve dışsal gerçekliğin bir parçası olarak algılanacak kadar öznel arası tanımlanmış (dışsallık) olmasıdır. Kurumsallaşmanın nesnellik ve dışsallık koşulları arasında doğru orantılı bir ilişki vardır ve bir edim ne kadar nesnelleşmiş ve dışsallaşmışsa o kadar kurumsallaşmış demektir (Zucker, 1977; akt. Özen, 2007: 258-259).

2.1.1. Kurumsal Eşbiçimlilik

Kurumsal eşbiçimlilik kavramına değinmeden önce kısaca eşbiçimlilik kavramını tanımlamak gerekmektedir. DiMaggio ve Powell'a göre (1991) örgütlerde homojenleşme sürecini en iyi şekilde anlatan kavram, eşbiçimliliktir. Eşbiçimlilik veya eş-şekillilik Hawley'e (1968) göre, toplumdaki bir birimi, aynı çevre koşullarıyla karşı karşıya olan diğer birimlere benzemeye iten sınırlandırıcı bir süreçtir (DiMaggio ve Powell, 1991: 66). Kurumsal kurama göre örgütler yapısal olarak sosyal alanda geçerli olan gerçeği yansıtmaktadırlar. Bu noktada, Selznick'in görüşüne bağlı olarak örgütler çevrelerine bağlı ve çevrelerine doğrudan yanıt veren yapılar olarak görülmektedirler (Scott, 2003: 70). Örgütlerin neden bu kadar çok birbirlerine benzediğine yönelik teorik ilgililerin oluşturduğu açıklamalar birbirine rakip iki eşbiçimlilik tanımlamasıyla sonuçlanmıştır; "rekabetçi eşbiçimlilik" (Hannan & Freeman 1977, 1989; Hawley 1950) ve "kurumsal eşbiçimlilik" (DiMaggio ve Powell, 1983: Chuang, Hennesy ve Thomson, 2000:3). Bu çalışma kurumsal eşbiçimlilik kavramı üzerinden ele alınacağı için çalışmada rekabetçi eşbiçimlilik kavramına yer verilmemiştir.

Kurumsal eşbiçimlilik, aynı alanda faaliyet gösteren örgütler arasında ortak bir yapı ve yaklaşımın ortaya çıkmasıdır. Akademik literatürde kurumsal eşbiçimlilik olarak adlandırılan bu yapı, kurumsal çevre içindeki bir birimin, aynı çevre koşulları ile karşı karşıya olan diğer birimlere benzemesine neden olan bir süreçtir (Daft, 2008:194). DiMaggio ve Powell (1991) kurumsal eşbiçimliliği tanımlarken eşbiçimliliği meydana getiren üç mekanizmanın varlığından söz etmektedirler:

✓ **Zorlayıcı Eşbiçimlilik:** Politik etkilerden ve yasallık sorunundan kaynaklanmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1991: 67). Zorlayıcı eşbiçimlilik,

örgüte bağımlı olduğu diğer örgütler tarafından ve örgütün faaliyet gösterdiği toplumdaki kültürel beklentiler tarafından örgüte uygulanan biçimsel ve biçimsel olmayan baskılardır (DiMaggio ve Powel, 1991: 67).

✓ **Taklitçi Eşbiçimlilik:** Belirsizliğe karşı verilen standart cevapların sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1991: 67). Örgütsel teknolojiler zayıf bir şekilde algılandığında (March ve Olsen, 1976; akt: DiMaggio ve Powell, 1991: 69), amaçlar belirsiz olduğunda ya da çevre sembolik bir belirsizlik yarattığında örgütler kendilerine çevrelerindeki diğer örgütleri model olarak almaya başlarlar (DiMaggio ve Powell, 1991: 69). Taklitçi eşbiçimlilik, örgütlerin çevrede başarılı ya da daha meşru olarak algıladıkları örgütleri kendilerine model alma eğiliminden kaynaklanmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1991: 70). Belirsizlik, taklitçiliği teşvik eden güçlü bir faktördür (DiMaggio ve Powell, 1991: 69).

✓ **Normatif Eşbiçimlilik:** Mesleki profesyonelleşme sonucunda ortaya çıkmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1991:67). Profesyonelleşme ile ilgili iki ana faktör eşbiçimlilik için önemli birer kaynaktır, bunlar; üniversiteler tarafından sağlanan biçimsel eğitim ve meslek ağlarının büyüüp yaygınlaşması yoluyla oluşmaktadır (DiMaggio ve Powel, 1991: 71).

Eşbiçimlilik ve eşbiçimlilik türleri çalışmadaki holdinglerin KSS'ye ilişkin genel durumun analiz edilmesinde esas alınan temel kavramları oluşturmaktadır.

3. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE KURUMSAL KURAM

Birçok ülke, yasalarında, kurumların sosyal sorumluluk uygulamalarını “zorunluluk” haline getirmekteyken, Türkiye’de KSS henüz “gönüllü” uygulamalar kapsamında kurumun itibarına yönelik uygulanan kurumsal iletişim projeleri düzeyinde uygulanmaktadır (Boran, 2011: 11). Türkiye’de var olan hayırseverlik değerinin birçok farklı sosyo-politik ve ekonomik etken gözetilerek tarihsel bir bakış açısıyla bir kurumsal değişim sonucunda KSS lehine kurumsallaşarak dönüştüğü üzerinde durulmaktadır. Bu bağlamda Türkiye örneğinde geleneksel değerler bir kurum olarak ele alınmakta, bir yandan bu değerlerin varlığını koruduğu ancak aynı zamanda bu geleneksel değerlerin hem varlıksal hem de sembolik olarak Örgütlerde ortaya konan KSS faaliyetlerine dönüştüğü savunulmaktadır (Alakavuklar, Kılıçaslan ve Öztürk, 2009: 111). Bu noktada belirtilmesi gereken önemli bir husus KSS’nin gönüllü sorumluluklar/hayırseverlik boyutu ve örgütlerin kâr elde etmek için bu faaliyetleri birer tutundurma aracı olarak kullandığı yönündeki iddiaların akademisyenler arasında tartışmalı bir konuma sahip olduğudur. Bazı akademisyenler hayırseverlik ile ilgili faaliyetler ve kuruluşun kârlılığı arasında bir ilişki olmadığı yönünde bulgular ileri sürmektedirler (ör: Abbot ve Monsen, 1979; Aupperle, Carroll ve Hatfield, 1985). Diğer bazı araştırmalar ise tam tersi yönde, gönüllü

sorumluluklar/hayırseverlik faaliyetleri ve kârlılık arasında olumlu yönde bir ilişki bulunduğunu gösteren çalışmalar gerçekleştirmişlerdir (ör: Macchiette ve Roy, 1994; Waddock ve Graves, 1997). Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ise gerçekleştirilen KSS faaliyetlerinin neden ve sonuçlarının gelişmiş olan ülkelere farklı olabileceği ve KSS'nin tarih, kültür ve toplum yapısından etkilenebileceği (ör: Zarkada-Fraser vd., 1999; Küskü-Zarkada-Fraser., 2004; akt: Küskü ve Bay, 2012: 54) nedeniyle bu konuda farklı bağlamlara sahip ülkeler üzerinde çalışmalar yapılması gerektiği ileri sürülmektedir. Nitekim Küskü ve Bay'ın (2012) yılında isteğe bağlı gerçekleştirilen faaliyetlerin olası getirileri ve medya ilişkisini sorguladıkları “*İsteğe Bağlı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri: Görünürde Hayırseverlik*” çalışmalarında bu farklılık kendisini ortaya koymaktadır. “İsteğe bağlı KSS bileşeni kapsamında gerçekleştirilen faaliyetler, ülkemizde de bir getiri elde etmek amacı ile mi yapılıyor, yoksa gelişmiş ülkelerdekine aksine, halen sadece toplum faydası güdülerek, hayırseverlik maksatlı mı gerçekleştiriliyor?” sorusuna yanıt aramak amacıyla gerçekleştirilen çalışmalarında 1053 kurumdan aldıkları yanıtta göre Küskü ve Bay isteğe bağlı KSS bileşeninin, Türkiye’de geçerliliğinin halen sürdüğünü (Küskü ve Bay, 2012: 63) ortaya koymuşlardır. Seçil Deren van Het Hof’un (2009) çalışmasında ise KSS kavramın Türkiye toplumu için yeni ve sürekli yeniden inşa edilen bir özellik arz ettiği ileri sürülmektedir. Van Het Hof’a göre bunun önemli nedenlerinden birisi KSS’nin toplumun sınırlı bir kesimi tarafından tanınıyor olmasıdır. Zira yarı-yapılandırılmış yüz yüze görüşme örnekleminin yaklaşık %17’si KSS’yi şirketlerle özdeşleştirmekte ve bir tanımlama yapmaktadır (Deren van Het Hof, 2009:85). Yine Aynı çalışmada reklam-sorumluluk ilişkisi STK’lara göre satış/kazancı getirirken, şirketler KSS ile ilişkili olarak şirketin itibarını artırma motivasyonunu ön plana çıkarmaktadırlar (Deren van Het Hof, 2009: 85). Çalışmada KSS ve toplumsal temas noktasında KSS projelerinin toplum tarafından büyük ölçüde tanınmadığı ortaya çıkmıştır (Deren van Het Hof, 2009:88). Bu çalışmada da Türkiye’deki KSS faaliyetleri *Alakavuklar ve diğ.* (2009), *Küskü ve Bay (2012) ve Van Het Hof’un (2009) çalışmalarına paralel olarak* “gönüllülük” kapsamında değerlendirilmektedir.

Meyer ve Rowan, örgütlerin toplumda kurumsallaşan ve rasyonelleşen uygulama ve süreçleri benimsemeye yönlendirildiğini ve bu uygulama ve süreçleri benimseyen örgütlerin, meşruiyet derecelerini arttırarak hayatta kaldıklarını belirtmektedirler (1991: 41). Meyer ve Rowan’ın (1991) bu ifadesinden hareketle Türkiye’deki KSS uygulamalarının gönüllülük düzeyinden kurumsal bir alan düzeyine geçiş sürecinde olduğu düşüncesi ön plana çıkmaktadır. Bu geçiş süreci holdinglerin ve bağlı alt firmalarının imzaladıkları anlaşmalarla (ör: Küresel İlkler Sözleşmesi-KİS-), iş hayatında uyguladıkları çeşitli uygulamalarla (ör: Sosyal Sorumluluk 8000 Standardı-SA8000-), KSS uygulamaları ve çeşitli denetleyici ve destekleyici

oluşumlarla (ör: KSS derneği) yavaş yavaş kurumsal bir alanı oluşturmaktadır.

DiMaggio ve Powell'a (1991) göre, herhangi bir örgütsel alanda, başlangıçta örgütsel yapı ve uygulamalarda bir çeşitlilik söz konusudur, ancak zaman içinde örgütler arası etkileşim artar ve örgütler arasında belirgin baskı ve koalisyon yapıları oluşur. Örgütlerin işlemek zorunda olduğu bilgi yükü artar ve örgütler benzer bir çevreyi paylaştıklarının farkına varır ve zamanla örgütsel alan şekillenir. Bir süre sonra ortaya çıkan bu şekillenme, belirsizliklerle ve sınırlılıklarla akılcı bir biçimde mücadele etmenin meşru ve kurumsallaşmış biçimlerini gösteren yapı ve uygulamaları oluşturup alandaki örgütler tarafından benimsenmesine neden olur (DiMaggio ve Powell,1991: 65).

KSS uygulamaları bağlamında sürdürülebilir gelişme kavramı üzerinden oluşan vurgunun örgütlerin eşbiçimleşmesi konusunda ilerleyen yıllarda yoğun bir şekilde tartışılacağı ön görüşü bu çalışmada kendini belirgin bir şekilde ortaya koymaktadır. Zira günümüzde inovasyon, rekabet ve benzeri kavramlar farklılaşmayı ön plana çıkartırken KSS uygulamaları ve beraberinde getirdiği sürdürülebilirlik vurgusu, SA 8000 ve sosyal hesap verebilirlik gibi kavramlar ise hem örgütsel yapıda hem de arka planında yatan zihni yapıda bir benzeşimi ön plana çıkartmaktadır. Bu noktada kurumsal kuram perspektifinden KSS uygulamalarını inceleyecek olursak bu uygulamaların ne yönde kurumsallaştığı ve hangi eşbiçimlilik üzerinden kendini gerçekleştirdiği konusunda bir fikir edinilebilir. Ayrıca bu olgunun kurumsal kuram perspektifinden incelenmesi iki zıt kavramın “*farklılaşma ve benzeşme*” gelecekte ne yöne evrileceği konusunda bize önemli ipuçları vererek kuramsal bir katkıda bulunabilir.

4. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARININ KURUMSAL KURAM PERSPEKTİFİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ: 10 BÜYÜK TÜRK HOLDİNGİ ÜZERİNE VAKA ÇALIŞMASI

Araştırmanın giriş bölümünde de belirtildiği üzere çalışmanın kavramsal çerçevesini KSS uygulamaları ve kurumsal kuram oluşturmaktadır. Bu yüzden çalışmada holdinglerin KSS uygulamalarının hangi eşbiçimlilik tipolojisi üzerinde yoğunlaştığına bakılacaktır. Çalışmada vaka çalışması yöntemi kullanılmaktadır. Bu çerçevede Türkiye'nin 10 büyük holdingi çalışmanın vakaları olarak belirlenmiştir. .

Yukarıda KSS ve kurumsal kuram ilişkisinin birlikte ele alındığı bölüm de de belirtildiği üzere inovasyon, rekabet ve benzeri kavramların meydana getirdiği farklılaşma vurgusu ile KSS uygulamalarının beraberinde getirdiği sürdürülebilirlik vurgusu bir çelişkiye işaret etmektedir. Bu çelişkinin kurumsal kuram üzerinden incelenmesi önemlidir. Çünkü bu olgunun kurumsal kuram perspektifinden incelenmesi iki zıt kavramın “*farklılaşma*

ve benzeşme” gelecekte ne yöne evrileceği konusunda bize önemli ipuçları vererek kuramsal bir katkıda bulunabilir.

Ayrıca analizden elde edilen bulguların ve varılan yargıların analitik genelleme yolu ile benzer koşulları ve benzer özellikleri taşıyan örgütsel alanlara aktarımı KSS literatürü üzerinden kurumsal kuramın açıklayıcılığına katkıda bulunabilir ki bu durum çalışmayı bir kuram genişletme çabası olarak da şekillendirmektedir.

4.1. Araştırmanın Yöntemi ve Yürütülmesi

Bu çalışmada kullanılan yöntem bir vaka çalışması uyarlamasıdır (Yin, 2003; Swanborn, 2003; Eisenhardt, 1989). Teori genişletmek ve yeni kavramlar geliştirmek, çeşitli ilişkileri ve mekanizmaları çözümlmek ve ampirik gözlemleri temellendirmek için nitel veri analizi teknikleri kullanılmaktadır (Miles ve Huberman, 1994; Strauss ve Corbin, 1998). Yin (2003:1)’in de belirttiği gibi, vaka çalışması kullanılarak yapılan araştırmalar, araştırmanın “nasıl ve/veya neden/niçin” sorularına yanıt araması durumunda kullanılmaktadır. Tüm bu söylenenler ve araştırma sorusu doğrultusunda vaka çalışması yöntemi kendini araştırmada kullanılacak araştırma stratejisi olarak ortaya çıkartmaktadır.

Keşifsel bir araştırma niteliği taşıyan bu çalışmada araştırma amacına bağlı olarak (Altunışık ve diğ., 2005), KSS uygulamalarına sahip olan holdinglerin web siteleri, medyada yer alan haberleri, duyuruları ve KSS uygulamaları/programları ile KİS (Küresel İlkeler Sözleşmesi) raporları ve KSS ile ilgili kurdukları vakıflar üzerinden yaptıkları faaliyetleri analiz edilecektir. Bu analizin altında yatan neden ise KSS uygulamaların örgüt yapılarını ne yönde ve nasıl etkilediğini gözlemlemektir. Araştırmanın vakaları olan holdinglerin KSS ile ilgili vakıflarının analizde önemli bir etken olarak kullanılmasının sebebi ise bu holdinglerin vakıflarının geçmişten günümüze KSS faaliyetlerinde nasıl bir gelişim sergilediğinin gözlemlenmesinde önemli bir yere sahip olduğu ve kurumsal kuram ile ilgili süreçleri açıklamada kolaylaştırıcı bir etkiye sahip olacağı düşüncesidir. Bu kapsamda vakaların sahip olduğu vakıflar ve kuruluş tarihleri şu şekildedir:

Tablo 1: Vakıflar ve Kuruluş Tarihleri

Vakıflar	Kuruluş Tarihleri
Vehbi Koç Vakfı	1969
Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı	1974
Hacı Ömer Sabancı Vakfı (Sabancı Vakfı)	1974
Dr. Nejat Eczacıbaşı Vakfı	1978
Enka Vakfı	1983
Hüsnü Özyeğin Finans Vakfı 1990/ Hüsnü Özyeğin Vakfı	2005
Ayhan Şahenk Vakfı	1992
Aydın Doğan Vakfı	1996
Mehmet Zorlu Eğitim, Sağlık, Kültür ve Yardımlaşma Vakfı	1999
Sabri Ülker Gıda Araştırmaları Enstitüsü Vakfı	2008

Nitel araştırmada veri analizi çeşitlilik, yaratıcılık ve esneklik anlamına gelir. Her nitel araştırma farklı bir takım özellikler taşır ve veri analizinde bir takım yeni yaklaşımları gerektirir. Bu nedenle araştırmacının, gerek araştırmanın, gerekse toplanan verilerin özelliklerinden yola çıkarak ve var olan veri analiz yöntemlerini gözden geçirerek, kendi araştırması için bir veri analiz planı geliştirmesi gerekir (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 221). Nitel verilerin analizi konusunda alanyazın, farklı kavramlar ve yaklaşımlar ortaya koymaktadır. Ancak, tüm bu yaklaşımlarda göze çarpan önemli nokta, verilerin betimlenmesine ve temaların ortaya çıkarılmasına verilen önemdir. Bunun yanında, araştırmacının yorumları ve ortaya çıkan temaların anlamlı bir biçimde ilişkilendirilmesi de ön plana çıkmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 223). Bu çalışmada verilerin analizinde nitel içerik analizi yöntemi kullanılacaktır. Bu analiz yönteminin kullanılma sebebi ise seçilen vakaların kurum olarak ifadelerinin ve konuya yönelik yaklaşımlarının detaylı bir şekilde ortaya çıkartılması isteğidir. Bunun için elde edilen raporlardan (KİS), web sitelerinden ve duyurulardan kullanılan ifadelerin parçalanarak anlamlı bir bütün oluşturulacak şekilde yeniden bir araya getirilmesi ve yeni bir metin oluşturulması gerekmektedir. Çalışmada nitel içerik analizini gerçekleştirmek için analizin yapıldığı veri bağlamına bağlı olarak kodlar ve temalar oluşturulmuştur.

4.1.1. Vaka Çalışmaları

Yin'in tanımına göre; vaka çalışması, güncel bir olguyu gerçekleştiği ortamda inceleyen, araştırmacının olaylar üzerinde herhangi bir kontrolünün bulunmadığı, incelenen olgu ile bağlam arasında belirgin sınırların olmadığı ve birden çok kanıtın veri olarak bulunduğu durumlarda kullanılan, bir araştırma yöntemidir (Yin, 2003:13-14). Vaka Çalışması Araştırmalarının tasarımı ve yöntemleri üzerine yayınladığı çalışmada Yin'in belirttiği şu üç önemli ölçüt bu çalışmada neden nitel bir yöntem kullanıldığı konusunda açıklayıcı niteliktedir:

- i- Araştırmacının gerçek davranışsal olaylar üzerinde kontrolünün olmaması,
- ii- Olgu ve içinde bulunulan bağlam arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belirlenememesi,
- iii- Tarihsel fenomenlere değil ancak çağdaş/güncel olaylara odaklanma (Yin, 2003:13-14).

Vaka çalışmaları, belirli bir popülasyondan tesadüfi olarak seçilen yüksek sayıdaki örneklem (ya da vakalar) üzerinde çeşitli hipotezlerin ve değişkenlerin test edilmesi yerine, belirli bir sebebe bağlı olarak, daha az sayıdaki vakalara odaklanır. Araştırmasını derinlemesine teorik bir açıklama ve ilerleme elde etmeye yönelik olarak gerçekleştirir. Teorik nedenlerden dolayı az sayıdaki vakalara odaklanması, araştırmacıya aktörlerin eylemlerini, toplumsal aktivitelerin içinde buldukları bağlama bağlı olarak

(tarihsel ve kurumsal) meydana geldiği alanlarda, detaylı bir şekilde ve bir çok özelliğine dayalı olarak yorumlama imkânı vermektedir (Dijk, 2008: 33).

Bu çalışmanın amacı, KSS uygulamalarının sahip oldukları sürdürülebilir gelişme bağlamı çerçevesinde örgüt toplulukları arasında eşbiçimleşmeye neden olacağı yönünde bir bakış açısı geliştirmektir. Tüm bu kavram ve ilişkiler hakkında fikir edinebilmek için sınırlı sayıda da olsa çeşitli vakaları incelemek gerekmektedir ki böylelikle vakalar arasında çapraz bir karşılaştırmaya gidilebilinsin ve elde edilen bulguların sağlamlığı arttırılabilsin. Bu yüzden vaka çalışması bu çalışmanın amacına oldukça uygun görülmektedir.

Çoklu vaka çalışması yöntemi ile gerçekleştirilen bu çalışmada vakaların seçimi kuramsal örneklem mantığına (Eisenhardt, 1989: 537), araştırmanın amacına ve araştırdığı olguya bağlı olarak gerçekleştirilmiştir. Kuramsal örneklem mantığında vakalar hipotez testlerindeki gibi istatistiksel sebeplere değil kuramsal sebeplere bağlı olarak gerçekleştirilmektedir (Ör: Glaser & Strauss, 1967; akt: Eisenhardt, 1989: 537). Kuramsal örneklemde amaç seçilecek muhtemel vakaların tekrarlanabilmesi ve/veya teoriyi genişletebilmesidir (Eisenhardt, 1989: 537). Harris ve Sutton'un (1986) ölen örgütler üzerine gerçekleştirdikleri çalışması (Eisenhardt, 1989: 537), Gersick'in (1988) çalışmasında grup gelişimi ile ilgili oluşturduğu modelinin genellenebilirliğini arttırmak için (Eisenhardt, 1989: 537) vakalarını bilinçli bir şekilde belirli özelliklere göre seçmesi bu duruma bir örnek teşkil etmektedir. Bu yüzden bu çalışmada da seçilen vakalar kuramsal örneklem mantığına ve Yin'in (2003: 47) çalışmasında belirttiği birebir tekrarlamaya "litteral replication" yani benzer sonuçlar elde etmeye yönelik olarak seçilmiştir. Bu çerçevede vaka olarak seçilen holdinglerin her birinin KSS alanında faaliyet göstermesi birincil şartı oluşturmaktadır. Yine vakaların KSS ile ilgili boyutlara sahip olması, faaliyetlerini web sitelerinde ya da yayınladıkları çeşitli raporlarla deklare etmeleri kuramsal örneklem mantığına göre seçim şartlarımızı oluşturmaktadır.

Yin (2003) etkin bir çoklu vaka çalışmasında vakalar arasında *litteral replication*'in meydana gelmesini yeterli bulmaktadır. Yin'e (2003) göre bunun için 6 ila 10 vaka üzerinde yapılan bir çalışma yeterli olmaktadır ve bu durum araştırma konusu ile ilişkili altı ila on arasında yapılan deneye paralellik göstermektedir. Bu altı ila on arasındaki bütün vakalar eğer başlangıçtaki önermeler setini destekliyorsa yani ön görüldüğü gibi çıkıyorsa iddia edilen ilişkiler ve incelemelerin varlığı da ortaya konmuş olacaktır (Yin, 2003: 47).

4.1.2. Verilerin Kodlanması

Nitel içerik analizi genelde biçimsel olan işaretleri değil de anlamları analiz etmeyi amaçladığı için, bu var olan işaretleri anlamlara dönüştüren bir

ara mekanizmaya ihtiyaç duymaktadır. Bu da kodlama işlemidir (Gökçe, 2006: 63). Kodlama verilerin nitel içerik analizine tabi tutulması için veriler arasında yer alan anlamlı bölümlere (bir sözcük, cümle, paragraf gibi) isim verilmesi sürecidir. Kodlama süreci, elde edilen verileri bölümlere ayırmayı, incelemeyi, karşılaştırmayı, kavramlaştırmayı ve ilişkilendirmeyi gerektirir (Strauss ve Corbin, 1990; akt: Yıldırım ve Şimşek, 2006: 227).

İçerik analizinde kodlama birimi, biçimsel sentaks (söz dizimi) ya da içeriksel semantik (anlam) olarak tanımlanabilir. Biçimsel sentaks kodlama birimi olarak seçildiğinde tek tek kelimeler ve simgeler belirlenir (Gökçe, 2006: 64). Ancak analizde amaç biçimsel işaretlerin sıklığı ya da yoğunluğunu bulmak değilse o zaman kelimeler yerine kodlama birimi olarak ifadeler ya da anlamlı cümleler kullanılır (Gökçe, 2006: 65). Semantik yani anlamlar üzerinden yapılan içerik analizine nitel içerik analizi denir ve bu analizde kelimelerin sıklığı değil anlamların kuvveti önemlidir. Bu çalışmada da anlamların ön planda olduğu semantik yani nitel içerik analizi gerçekleştirilmektedir.

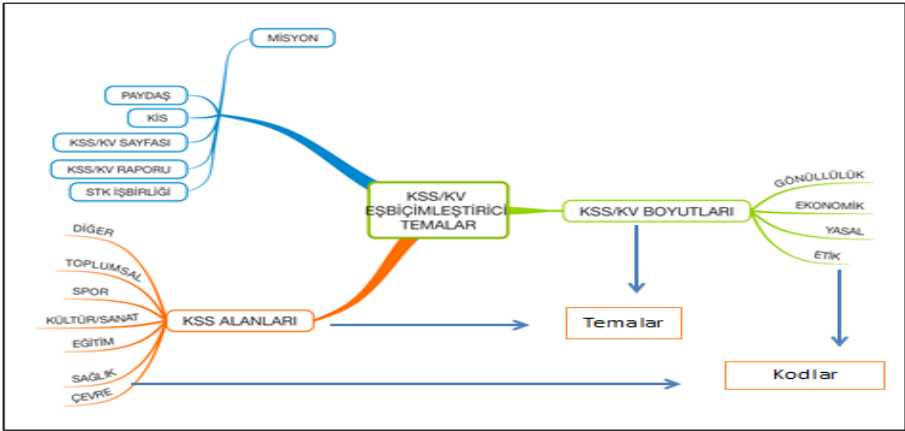
Çalışmada kullanılacak kodları oluşturmak için çözümlene öncesi nitel veri seti araştırmacılar tarafından üç kez kesintisiz, 5-6 kez aralıklı olarak okunmuştur. Bu okumalar sırasında öne çıktığı düşünülen kodlar her iki araştırmacı tarafından not edilerek karşılaştırılmış ve örtüşen kodlar belirlenerek isimlendirilmiştir. Ayrıca bu araştırmanın temelini KSS literatürü ve bu literatüre bağlı kavramlar ve kurumsal kuram oluşturduğu için alanyazına dayalı olarak bir ön kodlama listesi ve temalar araştırmacılar tarafından daha önceden oluşturulmuştur. Çalışma hem bir kuramı ve çeşitli terimlerini analizde temel aldığı için tümdengelimci, hem de verilerden hareket edilerek yeni kod ve temalar eklendiği için tümevarımcı bir nitelik arz etmektedir. Bu ön kodlama listesi ve temalara analize başlamadan önce yapılan okumalar sırasında not edilen kodlar eklenmiştir. Böylelikle ön testler için gerekli ardışık tekrarlı okumalar sonucunda yeni kod ve temalara ulaşarak var olanlar güncellenmiştir. Ayrıca çalışmada oluşturulan kod ve temaların bir üçüncü sağlamlamasını yapmak üzere kurumsal kuram ve KSS alanında çalışan iki akademisyenle kod ve temalar tartışılmıştır.

4.1.3. Kategorileri (Temaları) Belirleme

Kategoriler belirli olayların, oluşumların ya da süreçlerin ortak özelliklerini birbirleri ile ilişkilendirmemize yarayan, bu örnekleri bir araya getirmemizi sağlayan yapılardır. Kategoriler tanımlayıcı etiketler (ya da konseptler; bakınız Strauss ve Corbin 1990: 61) olarak işlev görürler ve soyutlamalar yapmamıza imkân verirler (Willig, 2008: 35). Örneğin bir çalışmada kullanılacak 'kaygı', 'öfke' ve 'acıma' gibi çeşitli referanslar 'duygular' başlığı altında gruplanarak bir kategori oluşturabilirler (Willig, 2008: 35). Nitel ya da nicel içerik analizinde her araştırmaya uygun geliştirilmiş ve standardize edilmiş kategori sistemi bulunmadığından her bir

araştırmanın kategori sistemini kendi analiz malzemesinden oluşturması gerekmektedir. Başka bir deyişle içerik analizi hem tündengelelim hem de tümevarım yönteminden hareketle kategori sisteminin oluşturulması gerektiğine işaret etmektedir (Gökçe, 2006: 59).

Daha öncede ifade edildiği üzere bu araştırmanın temel dayanak noktasını KSS uygulamaları ve kurumsal kuram oluşturduğu için nitel içerik analizinde kullanılacak kod ve temaların bir kısmına önceden sahip olduğu gerekçesi ile araştırma tündengelelimci bir strateji izlemektedir. Aynı zamanda araştırma kuram genişletme çabası olduğu ve kuramın açıklayıcılığına katkı sağlamayı hedeflediği için süreç içerisinde analize yeni kod ve temalar ekleyerek tümevarımcı bir strateji de izlemektedir. Kategoriler nitel içerik analizinde elde edilen kavramların birbirleri ile belirli bir tema altında sınıflandırılmasıdır. Kavramların incelenmesi sonucunda birbirleri ile olan ilişkileri ortaya çıkarılır ve bu ilişkiler daha üst düzey bir tema ile açıklanır. Kategori ya da tema nitel içerik analizinde elde edilen kavramlardan daha soyuttur ve geneldir (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 228). Bu kod ve kategorilerin (temaların) listesi ImindMap programı (zihinsel haritalama programı) ile araştırmacıların zihnindekilerin berraklaştırılıp daha somut bir görüntüye kavuşması ve okuyucunun süreçle ilgili daha net bir yargıya varabilmesi için haritalandırılmıştır. Bu sistemle elde edilen kod ve kategoriler aşağıdaki tabloda verilmiştir.



Şekil 1: Kod ve Kategorilerin Zihinsel Haritası

Yukarıdaki haritadan da anlaşılacağı üzere KSS piramidini oluşturan gönüllülük, ekonomik, yasal ve etik boyutlar KSS temasının kodlarını oluşturmaktadır. KSS faaliyet alanı temasının kodları ise çevre, sağlık, eğitim, kültür/sanat, spor, toplumsal ve diğer faaliyetlerden oluşmaktadır. Oluşturulan bu tema ve kodlardan da anlaşılacağı üzere bu kod ve temalar KSS literatürünün temel terimlerine dayanmaktadır. Yine kurumsal yapı temasını oluşturan kodlar ise her iki araştırmacının okumalar sırasında

çıkarttığı notlardan ve literatürden gelen ön bilgiler eşliğinde oluşturulmuştur. Bu kodlar: misyon, paydaş, KSS/KV sayfası, KSS/KV (KİS) raporu ve STK'larla işbirliğidir.

Kesintisiz ve aralıklı okumalar sonucunda elde edilen kodlar ve kategorilerin (temaların) zihinsel haritalama sistemi ile somutlaştırılmasından sonra analiz başlama için ikinci bir sayfaya geçilmiştir. Bu ikinci sayfayı bilgisayar destekli nitel veri analizi programının “MAXQDA” kullanımı oluşturmaktadır. Ön çalışma çerçevesinde elde edilen kod ve kategoriler bilgisayar destekli veri analiz programına aktararak metinlerin nitel içerik analizine başlanmıştır. Bilgisayar destekli nitel veri analizi tek yazar tarafından yürütülmüştür. Verilerin analizinde kullanılan program sayesinde çözümleme kullanılan bu kod, kavram ve kategorilerin (temaların) süreç içerisinde sürekli gözden geçirilerek güncellenmesi, gerekli görüldüğü takdirde yeni kodlar eklenerek (in-vivo, açık kodlama) çözümleme için en uygun forma ulaşması sağlanmıştır. Ayrıca bu yöntemle verinin kontrol altında tutulması da kolaylaşmıştır.

İkincil verilerin içerik analizini gerçekleştirmek için oluşturulan bu kod ve kategorilerin yorumlanması için çalışmanın başında da belirtildiği üzere kurumsal kuram teorik bir lens ve teknik bağlam olarak tanımlanmaktadır (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Scott, 1998).

Bu çerçevede alandaki eşbiçimliliğin varlığı ve derecesini belirlemek için gerekli kavramsal çerçeve kurumsal kuramın eşbiçimlilik ile ilgili tanımlarından hareketle hazırlanmıştır. Teorik bir lens ve çözümleme aracı olarak kullanılacak kuramsal çerçeve aşağıdaki gibidir:

Zorlayıcı eşbiçimlilik DiMaggio ve Powell'ın tanımından hareketle alanla ilgili olarak örgütler üzerinde politik ve yasal etkiler (Çevre ile ilgili, çalışanlarla ilgili yasa ve standartlar vs.) nelerdir onlara bakılmıştır (DiMaggio ve Powell, 1991). Örgütün belirlediği ilke ve kurallar, iş yapma prosedürleri zorlayıcı eşbiçimliliği gerçekleştiren kıstaslar olarak ele alınmış ve örgüte bağlı olarak faaliyet gösteren alt örgütlerde (şirketlere) bu ilke, kural ve prosedürleri uygulayıp uygulamadığına bakılmıştır. Örgütün bağımlı olduğu diğer örgütler tarafından ve örgütün faaliyet gösterdiği toplumdaki kültürel beklentiler tarafından uygulanan biçimsel ve biçimsel olmayan baskılar (DiMaggio ve Powell, 1991: 67) olup olmadığına bakılmıştır.

Taklitçi eşbiçimlilik için örgütlerin KSS faaliyetlerini hangi alanlarda yoğunlaştırdıklarına ve bu faaliyetlerinde bir örgütü model alıp almadıklarına bakılmıştır.

Normatif eşbiçimlilik için ise alanla ilgili faaliyetlerde bir uzmanlaşma olup olmadığına bakılmıştır. Uzmanlaşmayı belirleyen ölçütler için kurumsal yapıda bu faaliyetler için bir departman oluşturulup oluşturulmadığına, bu

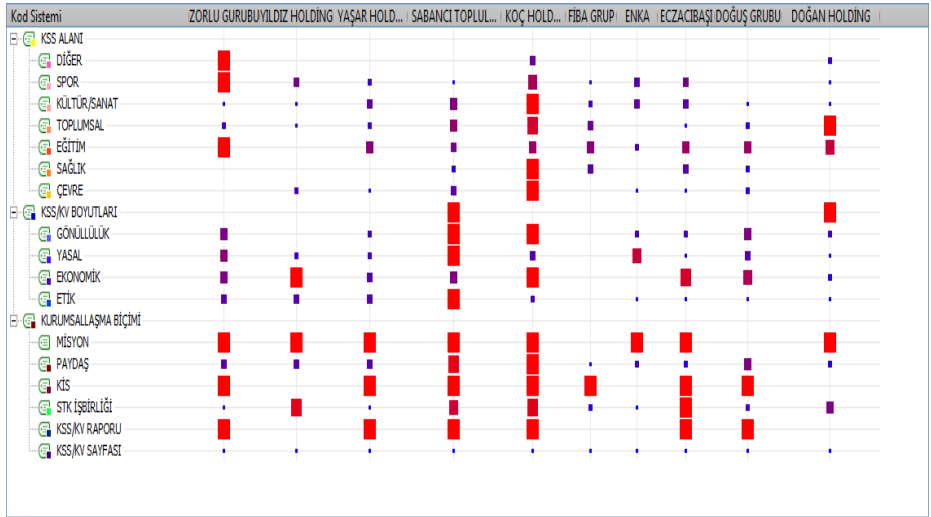
faaliyetleri yürütmek için çeşitli kuruluşlarla (Örneğin KSS derneği, BM gibi) işbirliği içinde olup olunmadığına, alanla ilgili raporların düzenli bir şekilde yayınlanmasına ve ilgili konularda eğitim, seminer ve benzeri faaliyetlerin olup olmadığına bakılmıştır.

Yine KSS literatüründe kullanılan boyutlar “Ekonomik, Yasal, Etik ve Gönüllü sorumluluk boyutları” kurumsal kuramın eşbiçimleşme teması ve alt kodları dâhilinde değerlendirilerek eşbiçimleştirici kodlar olarak kullanılacaktır. Bu kategorilendirilmenin sebebi ise:

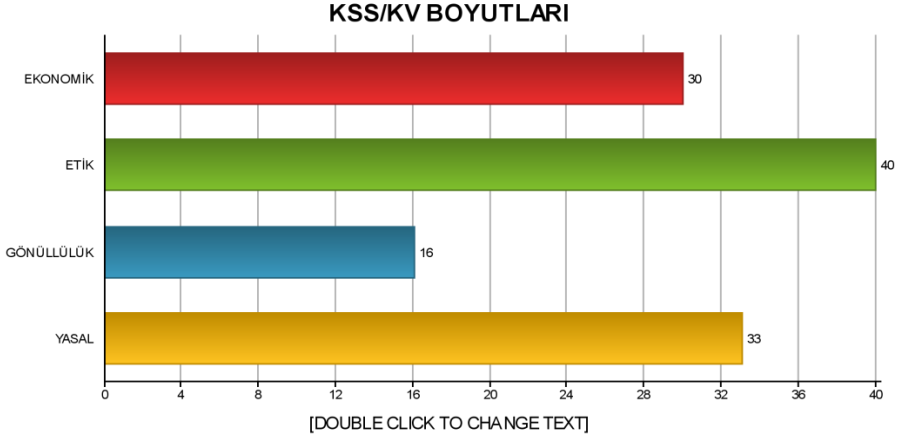
“KSS örgütlerin ticari faaliyetleri esnasında tüm yasal, etik ve sosyal kurallara uyması ve toplumla arasındaki kontratın gereği olarak kendisinden beklenenleri yerine getirmesini ifade etmektedir (Aktan ve Börü, 2007: 22)” düşüncesi ile “Örgütler toplumda kurumsallaşan ve rasyonelleşen uygulama ve süreçleri benimsemeye yönlendirilmektedir. Bu uygulama ve süreçleri benimseyen örgütler, meşruiyet derecelerini arttırmakta ve hayatta kalmaktadırlar (Meyer ve Rowan, 1991: 41).” düşüncesi arasındaki paralellikten kaynaklanmaktadır.

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI ve VERİLERİN ANALİZİ

Tablo 2: Kod ve Kategorilerin Vakalara Göre Dağılımı



Vaka çalışması çerçevesinde holdinglerin yayınladıkları KIS raporları, web siteleri, haber ve duyuruları nitel içerik analizi yöntemi kullanılarak MAXQDA programında analiz edilmiştir. Analiz sonucunda yukarıda oluşturulan tablo ve bu tabloda yer alan boyutların aşağıdaki grafiklerini desteklemek amacı ile nitel içerik analizinde kullanılan çeşitli ifadelerin bazılarını örneklerle yer verilmektedir. Her bir vakanın çözümlemesine ait olan haritalar sonda ek kısmında verilmektedir.



Grafik 1: KSS Boyutları Dağılımları Grafiği

Yöntem kısmında da belirtildiği üzere yapılan nitel içerik analizi semantik yani anlama dayalı olduğu ve sentaksa yani kelimelerin sayımına dayalı sıklık analizi olmadığı için sayısal ifadelere yer verilmemiştir.

Bulgular-1:

Vakaların KİS raporları, web siteleri ve duyuruları üzerinden yapılan nitel içerik analizinde KSS boyutları ile ilgili duruma baktığımızda etik boyut ön plana çıkmaktadır. Yukarıdaki dağılımda da görüldüğü üzere daha sonra yasal, ekonomik ve gönüllülük boyutları yer almaktadır. Bu boyutların dağılımı ise vakaların boyutlar üzerindeki ifadelerinin yoğunluğu temel alınarak oluşturulmuştur.

Bu çerçevede vakalardan bir kaçının KİS raporlarında ve web sitelerinde kullandıkları ifadelerden birkaçı şu şekildedir:

V: Sabancı Gurubu

“I. İŞ ETİĞİ KURALLARIMIZ:

A. Dürüstlük

Tüm iş süreçlerimizde ve ilişkilerimizde doğruluk ve dürüstlük öncelikli değerlerimizdir. Çalışanlarla ve tüm paydaşlarımızla ilişkilerimizde doğruluk ve dürüstlikle hareket ederiz.”

B. Gizlilik

Sabancı Topluluğu çalışanları olarak; müşterilerimizin, çalışanlarımızın ve çalıştığımız diğer ilgili kişi ve kuruluşların gizliliklerine ve özel bilgilerinin korunmasına özen gösteririz. Grup Şirketleri'nin faaliyetlerine ilişkin gizli bilgileri korur, bu bilgileri sadece Sabancı Grubu'nun amaçları doğrultusunda kullanır; bu bilgileri sadece belirlenen yetkiler dahilinde ilgili kişilerle paylaşır.”

C. Çıkar Çatışması

Sabancı Topluluğu çalışanları olarak, çıkar çatışmasından uzak durmayı amaçlarız. Mevcut görevimizden yararlanarak; şahsen, ailemiz veya yakınlarımızın vasıtası ile iş münasebetinde bulunduğumuz kişi ve kuruluşlardan kişisel çıkar sağlamayız. H. Ö. Sabancı Holding A.Ş. ve Grup Şirketleri dışında ek bir finansal çıkara dayalı iş aktivitesinde bulunmayız. Sabancı adını ve gücünü, Sabancı kimliğimizi, kişisel fayda sağlamak amacıyla kullanmaktan kaçınıyoruz.

Potansiyel çıkar çatışması durumunda, ilgili tarafların çıkarlarının yasal ve etik yöntemler vasıtasıyla güvenli bir şekilde korunabileceğine inandığımızda, bu yöntemleri uyguluyoruz. Tereddüde düştüğümüz durumlarda yöneticimize, İnsan Kaynakları Bölümü'ne veya Etik Kurul'a danışırız.”

V: Koç Gurubu

“Topluluk kültürümüzün bir parçası olan dürüstlük, saygınlık, etik davranış, yasa ve düzenleyici kurallara uyum, Koç Holding ve Topluluk Şirketleri'nin etkin ve güçlü kurumsal yönetim yapılarının omurgasını oluşturan ilkelere.”

“Şeffaf, adil, sorumlu ve hesap verebilir bir yönetim anlayışı sergilemek, yönetsel yapı, politika ve süreçler bakımından düzenleyici kurallara tam uyum sergilemek Koç Holding ve Topluluk Şirketleri'nin daima uymak zorunda olduğu ilkelere.”

“Sosyal ve Ekonomik Konuların Yönetimi En önemli sermayenin insan kaynağı olduğuna duyulan inançla Topluluk Şirketleri, çalışanlarına insan onuruna yaraşır, insan haklarının korunduğu, emniyetli, adil, mesleki gelişimi destekleyen ve herkese eşit fırsatların tanındığı iş yerleridir.”

“2010 yılında yayınlanan Koç Holding Etik Davranış Kuralları ve Uygulama Prensipleri, tüm Topluluk Şirketleri için bağlayıcı olup, çalışanların müşterilerle, devletle, hissedarlarla, rakiplerle, tedarikçi, bayi, yetkili satıcı ve servislerle olan ilişkilerini düzenlemektedir. Bu kapsamda tüm şirketlerde kural ihlallerini denetleyen ve uyumu sağlamak üzere görevli Etik Davranış Kurulları oluşturulmuştur. Koç Holding ve Topluluk Şirketleri, Koç markasının ayrılmaz 4 ana değeri olan Liderlik, İyimserlik, Dayanışma ve Değer Yaratma kavramlarını esas alarak oluşturulan izlekleri takip ederek yürüttükleri pazarlama ve marka iletişimi, reklam ve tanıtım çalışmalarında ahlaka uygun, dürüst, toplumsal sorumlu ve doğru olmayı, yanıltıcı olmamayı ilke edinmişlerdir.”



Grafik 2: KSS Faaliyet Alanı Dağılımları Grafiği

Vakaların KSS alanı ile ilgili faaliyetlerinin oluşturduğu tabloya baktığımızda ise en çok eğitim alanında faaliyet gösterildiği ortaya çıkmaktadır. Daha sonra sırası ile kültür/sanat, spor, toplumsal faaliyetler, çevre, sağlık ve diğer alanlarda faaliyet göstermektedirler.

Bulgular-2:

Eğitim alanında yoğunlaşmasının sebebi ise vakaların birçoğunun eğitimle ilgili kurdukları vakıflar üzerinden ya kendi üniversitelerine sahip olmaları ya da kendileri için gerekli vasıflı elemanlar için üniversitelerle işbirliği programlarına sahip olmaları veya bu durumun her ikisine de sahip olmaları yatmaktadır. Vakaların bir kısmı meslek liseleri ve meslek yüksekokulları kurarak hem kendi ihtiyaçları hem de toplum için faaliyette bulunmaktadır. Eğitimle ilgili alt yapı çalışmalarının dışında her bir vakanın eğitimle ilgili sahip olduğu çeşitli programlar, burslar, ödüller ve çeşitli sivil toplum kuruluşları (STK) ile işbirlikleri bulunmaktadır.

Bu çerçevede vakaların raporlarında ve web sitelerinde kullandıkları ifadelerden birkaçı şu şekildedir:

V: Yaşar Holding

Eğitim “Yaşar Üniversitesi” “Çıraklık Okulu

Pınar Et Mesleki Eğitim Birimi, et ve et ürünleri işlemeciliği meslek dalında eğitim veren bir kurumun olmaması ve sektörde eğitilmiş eleman sıkıntısı çekilmesi nedeniyle, 1998 yılında eğitime açılmıştır. Türkiye’de bir ilke örnek teşkil eden bu eğitimin amacı, temel eğitimini tamamlayan, iş hayatına atılan

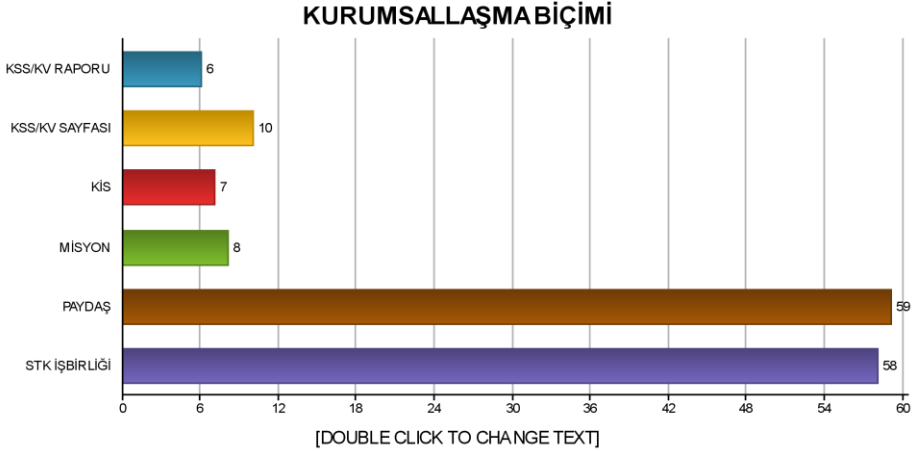
ve meslek öğrenmek isteyen 15-18 yaşları arasındaki gençlerin teorik ve pratik mesleki eğitimlerinin bir programa göre yapılmasını sağlayarak onları,

ülkenin ihtiyaç duyduğu vasıflı ara insan gücü içerisine alabilmektedir. Pınar Et Mesleki Eğitim Birimi eğitime başladığı 1998 yılından bu yana 255 mezun vermiştir. 2010-2011 eğitim öğretim yılı itibari ile mesleki eğitim biriminde 79 çırak öğrencimiz eğitime devam etmektedir. Et ve Et Ürünleri İşlemeciliği meslek dalında usta öğreticiler aracılığı ile beceri kazandırılmış çıraklarımız sınavlar sonrası kalfalık belgesi almaktadır. 71 çırak öğrenci kalfalık belgesine hak kazandıktan sonra Pınar Et bünyesinde istihdam edilmiştir.”

V: Koç Gurubu

“Meslek Lisesi Memleket Meselesi,”

“Koç Özel İlköğretim Okulu ve Lisesi (Lise 1988, İlköğretim 1998),Koç Üniversitesi (1993),Koç İlköğretim Okulları (1998-2008),Cumhuriyetin 75’inci yılının kutlandığı ,1998’de Vakıf tüm yurttan on üç ilkokul, açmıştır. Bu projeye 2006-2008, döneminde dört yeni okul eklenmiş, toplam sayı on yediye ulaşmıştır.”



Grafik 3: Kurumsallaşma Göstergelerinin Dağılım Grafiği

Bulgular-3:

Araştırma kapsamında seçilen vakaların KSS faaliyetlerini meşrulaştırmada kullandığı araçların alandaki genel dağılımları şu şekildedir:

✓ KSS faaliyetlerinden hareketle kendini kurumsal vatandaş olarak tanımlayan vaka sayısı 6’dır.

✓ 8 vakanın web sitesinde ve KİS raporlarında misyonları belirtilmekte, 2 vaka ise misyon başlığı olmaksızın bir misyonda yer alabilecek ifadelerle farklı başlıklar altında yer vermektedirler.

✓ Vakalar kapsamında 10 holdingin web sitesinde KSS sayfası bulunmaktadır.

✓ Bütün vakaların web sitelerinde ve kendileri ile ilgili medyada yer alan haberlerde KSS faaliyetlerine ilişkin bilgi yer almaktadır. 5 vaka sağlık, 7 vaka çevre, 8 vaka toplumsal, 10 vaka kültür/sanat, 9 vaka spor ve eğitim, 1 vaka diğer alanlarda faaliyet göstermektedir. Bütün alanlarda faaliyet gösteren vaka bulunmamaktadır.

✓ Vakalardan 6'sının KİS çerçevesinde hazırladıkları KSS ile ilgili raporları bulunmaktadır. 4 vaka KSS raporlarını web sitelerinde paylaşmaktadır. Bir vaka ise yıllık faaliyet raporunda KSS ile ilgili yaptığı faaliyetlere yer vermektedir.

✓ Vakalardan 7 tanesi KİS'i (Küresel İlkeler Sözleşmesi) imzaladığını web sitesinde ve çeşitli platformlarda deklare etmektedir. Diğer iki vakanın web sitelerinde KİS'i imzaladığına dair her hangi bir ibare bulunmamaktadır fakat çeşitli ortamlarda: Birleşmiş Milletler'in KSS uygulamaları ile ilgili toplantılarında, KSS derneğinin çalışmalarında ve alanla ilgili çeşitli platformlarda temsilcileri bulunmaktadır. Bu yüzden bu iki vakanın bu sözleşmeyi imzalayıp imzalamadığı ile ilgili net bir bilgi bulunmamaktadır. 1 vakanın ise KİS'i imzaladığına dair ne web sitesinde ne de internette herhangi bir ima bulunmamaktadır.

✓ 8 vakanın web sitesinde misyonlar yer almakta ve 2 vaka ise misyon başlığı olmaksızın bir misyonda yer alabilecek ifadelere farklı başlıklar altında yer vermişlerdir. Bu kapsamda 8 vaka çalışanlara, 7 vaka topluma, 8 vaka müşterilere, 3 vaka çevreye ilişkin değerlerini belirtmiştir. 9 vaka paydaş/iş ortakları/hissedarlar ifadesine yer verirken 1 vaka rakip, 3 vaka tedarikçi ve 2 vakada çevreye ilişkin hassasiyetlerini belirten başlıklar kullanmışlardır. Ayrıca sadece 3 firma faaliyetleri nedeniyle etkileşim halinde olduğu tüm paydaşlarına yönelik bir misyon belirtmiştir.

✓ Bütün vakaların hem sivil toplum kuruluşları hem de kendi başlarına yürüttükleri KSS /KV faaliyetleri bulunmaktadır. Vakalar hangi STK'larla işbirliği içinde olduklarını raporlarında ve web sitelerinin ilgili sayfalarında isim vererek ve faaliyetlerinin başlangıç tarihlerini vererek belirtmektedirler. İşbirliği yapılan STK'ların büyük bölümü spor, sağlık, çevre, Ar-Ge odaklıdır. Ayrıca çeşitli üniversite ve meslek odaları ile de işbirliklerinin olduğu görülmektedir.

5.1. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırmamız kapsamında yer alan vakaların KSS uygulamalarına ilişkin bu genel görüntülerinin kurumsal kuram bağlamında DiMaggio ve Powell'ın (1983,1991) tanımlamasından hareketle belirlenen kriterlere göre değerlendirilmesi şu şekildedir:

✓ KSS'nin etik, ekonomik, yasal ve gönüllülük boyutlarının tamamını kapsayacak şekilde değerlere sahip olduğunu belirten ve KSS faaliyetlerinde

bu boyutlarla ilişkili olarak değerlendirilebilecek bilgiyi paylaşan sekiz vaka bulunmaktadır. 1 vaka bu boyutlardan sadece iki tanesine yönelik bilgi verirken bir vaka da bu boyutların hiçbirisine yer vermemiştir. Bu durum vakalar arasında kurumsal eşbiçimlilik yapısının hâlâ inşa sürecinde olduğunu göstermektedir.

✓ Seçilen bütün vakalar ve bu vakalar dışında bırakılan diğer holdinglerde KSS uygulamalarını henüz bütün boyutları ile uygulayan holding bulunmamaktadır.

✓ KSS uygulamaların alanda kendinden menkul bir yapıya kavuşmaması, bu uygulamaların henüz bir meşruiyet aracı olarak görülmemesi ve uygulamaların hâlâ gönüllülük düzeyinde yürütülüyor olması bu inşa sürecinin devam etmesindeki en büyük etken konumundadır.

Daha önce KSS ilişkisini tartıştığımız bölümde Meyer ve Rowan'ın kullandığımız şu ifadesi gönüllülük bağlamı üzerinden şekillenen KSS uygulamalarının vakalar arasındaki oluşum şeklinin ne yönde geliştiğini de göstermektedir.

“Örgütler toplumdaki kurumsallaşan ve rasyonelleşen uygulama ve süreçleri benimsemeye yönlendirilmektedir. Bu uygulama ve süreçleri benimseyen örgütler, meşruiyet derecelerini arttırmakta ve hayatta kalmaktadırlar (Meyer ve Rowan, 1991: 41).”

Araştırmanın yürütüldüğü vakalar arasında ve alanda oluşan bu gönüllülük bağlamı kurumsal alanda vakalar arasında normatif eşbiçimleşmeyi ön plana çıkartmakta ve bu alan üzerinden kurumsal yapıyı şekillendirmektedir.

✓ Birçok ülkenin yasalarında, kurumların sosyal sorumluluk uygulamalarını “zorunluluk” haline getirmesi ve Türkiye’de KSS uygulamalarının henüz “gönüllü” uygulamalar kapsamında kurumun itibarına yönelik uygulanan kurumsal iletişim projeleri düzeyinde gerçekleştirilmesi (Boran, 2011: 11) bu normatif eşbiçimlilik bağlamının oluşmasını sağlayan neden olarak görülmektedir. Devlet ve çeşitli baskı kanalları üzerinden KSS uygulamalarının henüz bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaması normatif eşbiçimliliğin zorlayıcı eşbiçimliliğe göre biraz daha ön plana çıkmasını sağlamaktadır. Vakalar arasında ortaya çıkan normatif eşbiçimleşme yapısının nasıl meydana geldiğini belirlerken şu kriterler kullanılmıştır:

Normatif eşbiçimleşme için vakaların her bir boyutla ilgili faaliyetlerinin ve ifadelerinin bulunup bulunmadığına ve bu faaliyetleri çeşitli platformlarda belirtip belirtmediklerine bakılmıştır. Bunun için sırası ile normatif eşbiçimleşmenin görüntüsüne ulaşmak için analiz esnasında iki konuya odaklanılmıştır: i-KSS boyutları ile ilgili faaliyetlerin ifadelerinin varlığı ya da yokluğu, ii- ifadelerin hangi platformlarda belirtildiği. Bunun için aşağıdaki kontrol listesi dikkate alınmıştır:

- a) KSS boyutları ilgili uzmanlaşmayı belirleyen ölçütlerle ilgili olarak vakaların bir departman oluşturulup oluşturulmadığı,
- b) Vakaların sitelerinde KSS ile ilgili sayfalarının olup olmadığına,
- c) Vakaların alanla ilgili faaliyet raporlarını (KİS raporu) düzenli bir şekilde yayınlayıp yayınlamadığı,
- d) Vakaların faaliyet alanı ile ilgili çeşitli kuruluşlara (BM) ve derneklere (KSS derneği) üye olup olunmadığı,
- e) Vakaların faaliyet alanları ile ilgili konularda eğitim, seminer ve benzeri faaliyetlerin olup olmadığı dikkate alınmıştır.

✓ Devlet ve çeşitli unsurlar tarafından örgütler arasında henüz zorlayıcı eşbiçimliliği oluşturacak bir baskı mekanizması olmadığını ve bu yüzden vakalar arasında henüz zorlayıcı eşbiçimliliğin bulunmadığını daha önce dile getirmiştik. Bu yüzden vakalar ve alandaki örgütler arasında zorlayıcı eşbiçimliliği oluşturabilecek ya da ileride oluşmasını sağlayabilecek bir mekanizmanın olup olmadığını araştırdığımızda ise karşımıza şu sonuç çıkmaktadır. Vakaları oluşturan holdinglerin her biri KSS uygulamalarını kendi alt şirketlerinde kurmakta ve bu uygulamaları zorunlu kılmaktadırlar. Dahası vakaların sahip olduğu şirketlerin bazıları KSS uygulamalarında, boyutlarda ve raporlamada parçası oldukları holdingden daha kapsamlı ve detaylı çalışmalara sahiptirler. Bu çerçevede vakaların KİS raporlarında ve web sitelerinde kullandıkları ifadelerden birkaçı şu şekildedir:

V: Sabancı Gurubu

“ *Holding/Şirket* üst yönetimi; SA-ETİK veya bu çerçevede oluşturabilecekleri şirketlerine özel İş Etiği Kurallarının etkin bir şekilde uygulanmasından ve bunun desteklendiği bir kültürün oluşturulmasından sorumludurlar.”

“İş Etiği Kuralları ve ilgili her türlü politika Etik Kurul'un önerileriyle İnsan Kaynakları Grup Başkanlığı tarafından gözden geçirilip, revize ve dokümanite edilerek Holding Yönetim Kurulu Başkanı'nın onayı ile *Holding/Şirketlere* duyurulur.”

V: Koç Gurubu

“ *Koç Topluluğu Şirketleri* 2011 yılında da geçmişte olduğu gibi çalışanlarına, emsal oluşturacak nitelikte emniyetli, insan haklarının yüceltildiği, adil bir çalışma ortamı sunmuş, gerçekleştirilen çalışmalarla performans düzeyini yükseltmeyi başarmıştır.”

“Topluluk kültürümüzün bir parçası olan dürüstlük, saygınlık, etik davranış, yasa ve düzenleyici kurallara uyum, Koç Holding ve Topluluk Şirketleri'nin etkin ve güçlü kurumsal yönetim yapılarının omurgasını oluşturan ilkelerdir.”

“Şeffaf, adil, sorumlu ve hesap verebilir bir yönetim anlayışı sergilemek, yönetsel yapı, politika ve süreçler bakımından düzenleyici kurallara tam uyum sergilemek **Koç Holding ve Topluluk Şirketleri'nin** daima uymak zorunda olduğu ilkelerdir.

V: Eczacıbaşı Holding

Eczacıbaşı Topluluğu'nda sürdürülebilir kalkınma çalışmalarından örnekler:

“VitrA'nın kırık ürünleri, arıtma çıkış çamuru ve alçı kalıp atıklarının çimento üretiminde “alternatif hammadde” olarak kullanılması sonucunda seramik bazlı katı atıkların yüzde 100 geri dönüşümü sağlandı.”

“Eczacıbaşı-Baxter'da bir litre serum üretimi için kullanılan su miktarı 1995 yılından bu yana yüzde 91 azaltılarak 3.2 litreye düşürüldü.”

“İpek Kağıt'ta üretimde ton başına kullanılan su miktarı üç yılda yüzde 26.5 azaltıldı”.

“Artema'nın, çıkış ucunda herhangi bir fotosel gözü bulunmayan ve yalnızca "canlı"ları hissederek çalışan yeni elektronik SST (Surround Sensitive Technology) lavabo bataryaları yüzde 80'lere varan su tasarrufu sağlıyor.”

✓ Taklitçi eşbiçimlilik için vakaların KSS faaliyetlerini hangi alanlarda yoğunlaştırdıklarına ve bu faaliyetlerinde bir örgütü model alıp almadıklarına bakılmıştır. Bu doğrultuda vakalar arasında etik ve yasal boyutlar en çok vurgu yapılan boyutlar olarak ön plana çıkmaktadır. Boyutlarla ilgili faaliyet alanlarında ise eğitim, kültür/sanat ve spor en çok faaliyet gösterilen alanlar olarak ön plana çıkmaktadır. Bu konuda alanda faaliyet gösteren vakalar arasında kendilerine başarı için bir örgütü seçtiklerine ya da taklit ettiklerine yönelik olarak her hangi bir bulguya rastlanmamıştır. Fakat vakaların genelinde etik ve yasal boyutların yüksek çıkması eğitim, kültür/sanat ve spor alanında yapılan faaliyetlerin yoğunluğu vakalar arasında örtük bir taklitçi eşbiçimliliğin varlığına işaret etmektedir. Vakaların her birinin eğitim, kültür/sanat ve spor konularındaki faaliyetleri farklılık göstermektedir. Vakaların paylaştıkları sınırlı bilgiden hareketle KSS faaliyetlerinin KSS boyutlarının tamamını kapsamadığını söylemek mümkündür. Bu nedenle alandaki oluşumun henüz taklitçi eşbiçimlilik olarak adlandırılabilir bir olgunluğa erişmediği ifade edilebilir. Daha öncede ifade ettiğimiz gibi bu doğrultuda alanda ancak örtük bir biçimde taklitçi eşbiçimliliğin varlığından söz edebiliriz.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın başında dile getirdiğimiz KSS uygulamaları bağlamında sürdürülebilir gelişme kavramı üzerinden oluşan vurgunun örgütleri eşbiçimleştireceği düşüncesi vakalar üzerinden elde edilen veriler ışığında doğrulanır niteliktedir.

Misyon bildireleri, KSS sayfaları ve KIS raporları, KSS alanları ve boyutları ile STK'larla işbirliği açısından kurumsal eşbiçimlilik bağlamında normatif eşbiçimliliğin 8 vaka arasında var olduğu belirlenmiştir. Alanda faaliyet gösteren vakalar arasında kendilerine başarı için bir örgütü seçtiklerine ya da taklit ettiklerine yönelik olarak her hangi bir bulguya rastlanmamıştır. Fakat vakaların genelinde etik ve yasal boyutların yüksek çıkması eğitim, kültür/sanat ve spor alanında gerçekleştirilen faaliyetlerin yoğunluğu vakalar arasında örtük bir taklitçi eşbiçimliliğin varlığına işaret etmektedir. Vakaların faaliyet gösterdikleri alanlara mikro bir perspektiften bakıldığı zaman taklitçi bir eşbiçimlilik daha da örtük bir hal almaktadır. Çünkü bütün vakaların gösterdikleri faaliyetler “eğitim, kültür/sanat” kendi içlerinde birer farklılığa sahiptir. Fakat vakaların faaliyetlerini daha makro bir seviyeden incelediğimizde ise örtük taklitçi eşbiçimlilik biraz daha net bir görünüme kavuşmaktadır. Bu duruma etki eden nedenlere baktığımız da ise vakaların sadece KSS amacına sahip olmadığı bunun yanında sahip oldukları çeşitli stratejik düşünce ve eylemlerin de bu duruma etki ettiği düşüncesi kendini ön plana çıkartmaktadır. Birçok vakanın kendine ait eğitim kurumlarına (üniversite, mesleki teknik eğitim kurumu vs.) sahip olması (yetişmiş eleman ve kendi şirket kültürlerine sahip elemanlar vb. açıdan) makro açıdan bu örtük eşbiçimliliği destekler bir görünüm arz etmektedir. KSS ve taklitçi eşbiçimlilik arasındaki ilişkinin daha net bir şekilde irdelenip anlaşılabilmesi için ileriki çalışmalarda vakaların örgüt stratejilerinin ve örgütlenme politikalarının, üretim ve yönetim yapılarının dahil edildiği bir araştırmanın daha net sonuçlar elde etmede yararlı olacağı düşünülmektedir. Zorlayıcı eşbiçimlilik ise örgütler arasında bir bağlamda gelişmekten ziyade vakaların sahip olduğu alt şirketler vasıtası ile içsel bir şekilde gelişmektedir. Bu içsel gelişimin nedeni ise Türkiye’de örgütlerin alanlarında faaliyet gösterebilmek için bir yasal zorunluluğun bulunmamasıdır.

Çalışanlar başta olmak üzere etkileşimde bulunan bütün çevresel unsurlara katkı sağlayan, etik ilkelere ve yasalara uygun hareket eden, geçmişteki hayır işleme mantığına paralel olarak gönüllü projelerini hayata geçiren, kısacası KSS ya da diğer bir ifade ile iyi bir KV olmak bu normatif eşbiçimliliğin vakalar arasında daha da belirgin bir şekilde çıkmasını sağlamaktadır. Bu noktada belirtilmesi gereken önemli bir husus araştırmanın alt yapısına katkıda bulunan kaynak çalışmalarda vurgulanan “*gelişmiş ülkelerle gelişmekte olan ülkelerdeki KSS yaklaşımlarındaki farklılığın*” eşbiçimlilik açısından tarih, kültür, din ve toplum yapısı olarak iyi incelenmesi gerektiğidir.

Vaka çalışması yöntemi kullanılarak kurumsal kuram üzerinden incelenen holdinglerin KSS uygulamalarını değerlendirmeye yönelik bu çalışmada örgütlerin KSS’ye ilişkin uygulama ve söylemlerinin öncelikli olarak KSS’nin en önemli partneri olan çalışanlarına ve sonra sırası ile

müşterilere, topluma ve çevreye odaklandığı görülmektedir. Bu noktada çalışmanın vakalarını oluşturan holdingler arasında kurumsal bir eşbiçimlilik gözlemlenmektedir. KSS faaliyetlerinin en fazla görüldüğü alanlar ise eğitim, kültür/sanat ve spordur. Yine alanla ilgili farklı yazarların ve bu çalışmayı gerçekleştiren yazarların daha önce gerçekleştirdikleri bir başka çalışmadan elde edilen sonuçlar eğitim alanındaki eşbiçimliliğin yoğunluğunu destekler niteliktedir (ör: Küskü ve Bay, 2012; Dinçer ve Özdemir, 2012; Ararat ve Göcenoğlu, 2006). Ayrıca etik ve yasal KSS boyutları ise faaliyet ve söylem itibari ile vurgulanmaktadır.

Çalışmanın teorik kısmında belirttiğimiz inovasyon, rekabet ve benzeri kavramların meydana getirdiği farklılaşma vurgusu ile KSS uygulamalarının beraberinde getirdiği sürdürülebilirlik vurgusu kurumsal kuram açısından bir çelişkiye işaret etmemektedir. Dahası KSS boyutları çerçevesinde örgütlerin sürdürülebilir gelişme için gerçekleştirdikleri faaliyetler hem vakalar arasında kurumsal bir alanın oluşmasına hem de bu kurumsal alanda sürdürülebilirlik için gerçekleştirilen inovasyon ve benzeri gelişimlerin meşru bir zemine dayanarak gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Daha önce vakaların ifadeleri üzerinden verdiğimiz alıntılar (Ör: Eczacıbaşı, Vitra) örgütlerin hem kârlılıklarını arttırıp maliyetlerini düşürmek üzere yaptıkları inovasyonların hem de yasal, ekonomik ve etik boyutları karşılamak üzere gerçekleştirdikleri bu faaliyetlerin farklılaşma ve uyum arasındaki ilişkiye ışık tutabilir nitelikte olduğunu düşündürmektedir. Bu durum çalışmanın teorik kısmında da belirttiğimiz üzere kurumsal kuram perspektifinden bu iki zıt kavramın “farklılaşma ve benzeşme” gelecekte evrileceği yönün bu iki kavramın uyumu şeklinde gerçekleşeceğine dair ipuçları da vermektedir.

Araştırmanın zaman kısıtı ve firmalarla görüşme konusundaki sıkıntılar nedeniyle ikincil veriler kullanılarak gerçekleştirilmesi en belirgin araştırma kısıtı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kısıt nedeniyle sınırlı ve sadece firmaların paylaşmayı tercih ettiği bilgi üzerinden dar bir çerçevede değerlendirme yapılabilmektedir. Nitel bir araştırma stratejisi ve analiz yöntemine sahip olan bu çalışmadan elde edilen sonuçların analitik genelleme dışında daha büyük bir alanı ve daha fazla örgüt yapısını kapsayabilmesi için genellenebilir çalışmalarla desteklenmesi gerekmektedir. Bunun için mikro, meso ve makro seviyelerde ölçümlerle farklı alanlarda araştırmalar yapılmalı; elde edilen sonuçların genellenebilir bilgiyi güçlendirmesi sağlanmalıdır. Ayrıca inovasyon, farklılaşma ve sürdürülebilir gelişme ve rekabet boyutlarının tek tek ele alınarak genişletildiği çalışmalarla alanda yeni açılımların geliştirilmesi mümkün olabilir.

KAYNAKÇA

AKTAN, C. C. ve BÖRÜ, D., (2007) “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, içinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk, edit. Aktan, C. C., *İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk*, İGİAD Yayınları, Yayın No: 4, İstanbul.

ALAKAVUKLAR, O.N., S. KILIÇASLAN, ve E.B. ÖZTÜRK, “Türkiye’de Hayırseverlikten Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Geçiş : Bir Kurumsal Değişim Öyküsü”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2009, cilt 9, sayı 2, 103-143

ALTUNIŞIK, R., R. COŞKUN, S. BAYRAKTAROĞLU ve E. YILDIRIM (200?). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (6. Baskı) Sakarya.

ARARAT, M., & GOCENOGLU, C. (2006). Drivers for sustainable corporate responsibility, case of Turkey. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*,(Çevirimci).

AUPPERLE, I. E. (1982) “An Empirical Inquiry into the Social Responsibilities as Defined by Corporations: An Examination of Various Models and Relationships”

AYDINLI, F., 2007, *Kurumsal Teori Açısından İnsan Kaynakları Yönetiminde Farklılık Ve Benzerlikler Ve Konuya İlişkin Bir Araştırma*, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Doktora Tezi

BORAN, T. G. (2011) *Türkiye’den Uygulama Örnekleriyle Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, Beta Yayınları, İstanbul.

CARROLL, A. (1979) “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, *The Academy of Management Review* 4(4), 497–505.

CARROLL, A. B. (1983) “Corporate social responsibility: Will industry respond to cutbacks in social program funding?” *Vital Speeches of the Day*, 49, 604-608.

CARROLL, Archie B. "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders." *Business horizons* 34.4 (1991): 39-48.

CARROLL, A. B. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.

CHUANG, Y-T., A. H. DEAN, K. THOMSON: “Diversity and Similarity of Organizational Form in New York City Newspapers 1801–1988,” Annual Meeting of Academy of Management 2000, Toronto, ASAC-IFSAM 2000 Conference, Montreal

Commission of the European Communities “Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development 347 final”, 2002.

DAFT, R. .L. (2008). *Organization Theory and Design*, Tenth Edition, Cengage Learning.

DIJK, S. J. V. (2008). *Realizing Radical Innovation In Established High-Tech Companies: A Micro Institutional Perspective*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi).Eindhoven/Eindhoven University.

DIMAGGIO, P.J.,& W.W. POWELL, (1983), “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (Der.: Powell, W.W., & DiMaggio, P.J.), (1991), University of Chicago Press, Chicago.

DİNÇER, M. A. M. ve ÖZDEMİR, Y. (2012) “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Kurumsal Kuram Tarafından Değerlendirilmesi: Türkiye İlaç Sektörü Örneği”, *1. İşletme Yönetimi ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, 23-25 Kasım, Bakü, Azerbaycan.

EISENHARDT, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy Management Review*, 14(A), 532-550.

GÖKÇE, O. (2006). *İçerik Analizi - Kuramsal ve Pratik Bilgiler*, Siyasal Kitabevi, Ankara.

FARARO, T. J., & SKVORETZ, J. (1986, March). Action and institution, network and function: The cybernetic concept of social structure. *In Sociological Forum* (Vol. 1, No. 2, pp. 219-250). Kluwer Academic Publishers.

HANNAN, M.T., & FREEMAN, J.H. 1977. “The population ecology of organizations”. *American Journal of Sociology*, 83: 929-984.

_____. 1989. *Organizational Ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

HAWLEY, A.H. 1950. *Human Ecology: A Theory of Community Structure*. New York: Ronald.

KILINÇ, İ., AĞRAŞ, S. (2012) “ İş Etiği” *Örgütsel Davranışta Güncel Konular İçinde*, Editör: Derya Ergun Özler, Bursa, Ekin Yayınevi.

JEPPERSON, R. L., “Institutions, Institutional Effects, And Institutionalism,” *The New Institutionalism In Organizational Analysis İçinde*, Editör: Walter W. Powell, Paul J. Dimaggio, Chicago, The University Of Chicago Press, 1991, Pp.143–163.

KÜSKÜ, F. ve ERÇEK, M. (1999), “Vatandaş Kuruluş Kavramı: Türk Kuruluşları İyi Birer Vatandaş mı?”, *Amme İdaresi Dergisi*, 33(3), s.79-95.

KÜSKÜ, F. ve E. BAY, “İsteğe Bağlı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri, Görünürde Hayırseverlik”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 45, Sayı 1, Mart 2012, s.51-75.

MAIGNAN, I. and O. C. FERRELL (2000).”Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France”, *Journal of Business Ethics*, 23(3), pp. 283–297.

MEYER, J.W. & B. ROWAN, (1977), “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, *The New Institutionalism in Organizational Analysis* ((1991), University of Chicago Press, Chicago.

MILES, M.B. & HUBERMAN, A.M. (1994). *An expanded source book: qualitative data analysis*. London: Sage Publications.

ÖZEN, Ş., (2007),”Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar”, A. Selami Sargut ve Şükrü Özen (edi), *Örgüt Kuramları*, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara.

ÖZGEN, E., (2006) *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri*, Maviyağaç, İstanbul.

RONDINELLI D.A., ve M. A. BERRY., (2000). Environmental Citizenship in Multinational Corporations: Social Responsibility And Sustainable Development, *European Management Journal* Vol. 18

SCOTT, W. R. (1998): *Organizations: Rational, Natural, Open Systems*, 4th edit. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.

SCOTT W. R., (2003) *Organizations: Rational, Natural, And Open Systems*, (1992) 3rd, (1998) 4th,5th Edition, New Jersey, Prentice Hall

SCOTT. W.R., (2008). *Institutional Theory Metts Organization Studies: Institutions And Organizations, Ideas And Interests* Third Edition İçinde, Sage Publications: California.

STRAUSS, A. L., & CORBIN, J. (1990). *Basics of qualitative research* (pp. 61-143). Newbury Park, CA: Sage publications.

SWANBORN, P. G. 2003. Case-study’s. Wat, Wanmeer en Hoe? [Case studies: What, when and how?]. Amsterdam/Meppel: Boom.

YELOĞLU, H. O., & Darende Şimşek, B., (2011) “Örgütsel Söylem, Toplumsal Bağlam ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Eşbiçimliliği: Türkiye Üzerine Genel Bir Değerlendirme”!9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 26-28 Mayıs, Çanakkale.

YILDIRIM, A., ve ŞİMŞEK, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Kitap Evi.

YIN, R. K. (2003). Case Study Research: Design and Methods, 3rd Edition, *Applied Social Research Methods*, Vol. 5, Sage Publications, London.

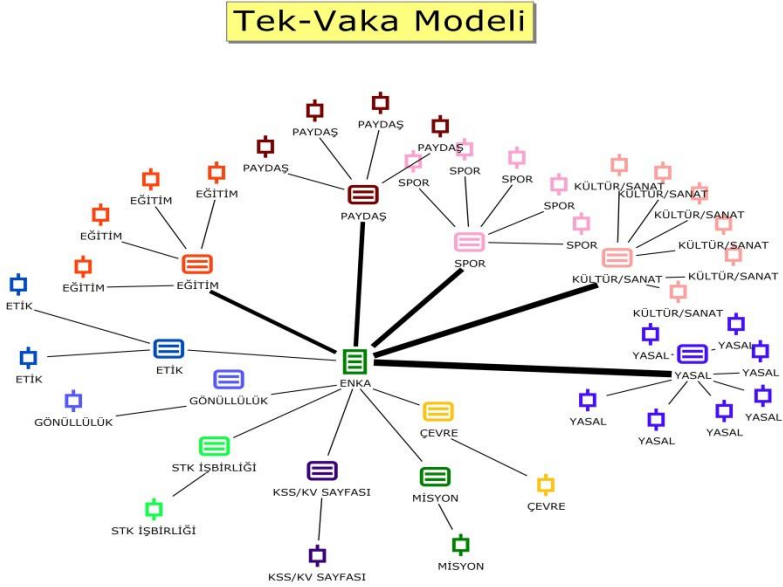
DEREN van Het Hof , S., (2009) Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üçgeni: Şirketler, Toplum ve Sivil Toplum Kuruluşları, *TÜBİTAK PROJESİ*, Proje No: 107K182

WADDOCK, S. A., & GRAVES, S. B. (1997). “The corporate social performance”. *Strategic management journal*, 8(4), 303-319.

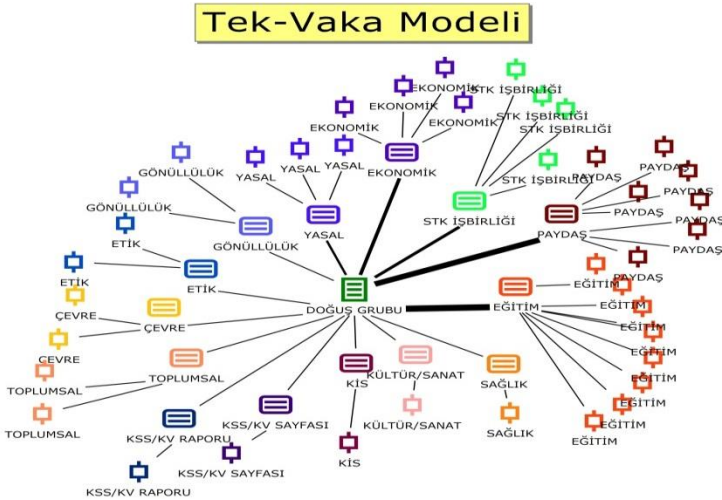
WILLIG, C. (2008). *Introducing Qualitative Research Methods in Psychology*, Second Edition, Maidenhead: McGare Hill/Open University Press.

Ekler:

Vakaların Raporlarından, web sitelerinden ve duyurularından oluşturulan MAXQDA belgeleri üzerinde yapılan içerik analizlerinin haritaları

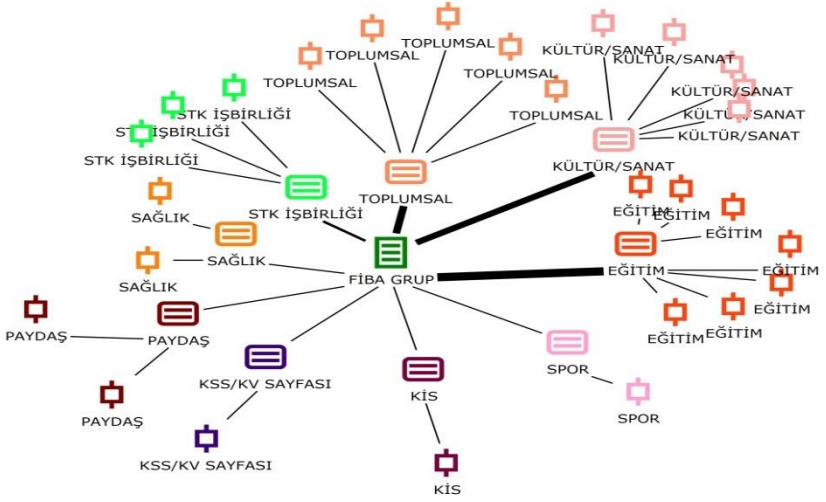


Şekil 2: Tek Vaka Modeli Enka



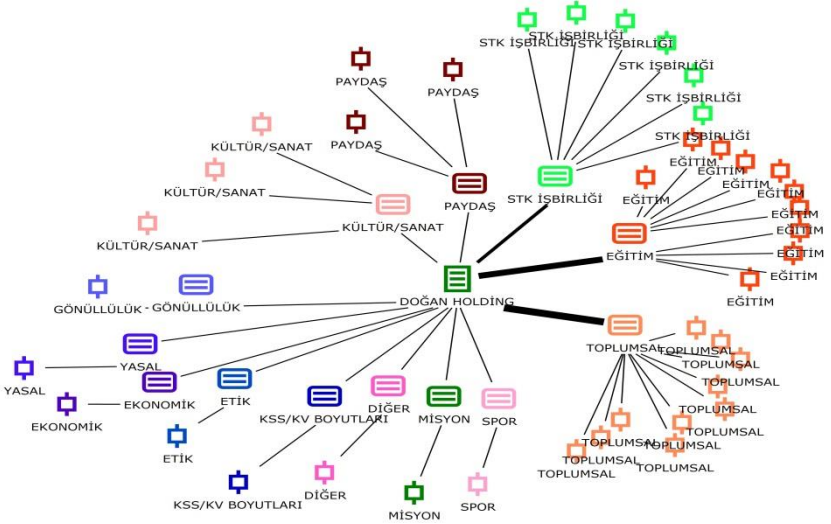
Şekil 3: Tek Vaka Modeli Doğuş Grubu

Tek-Vaka Modeli



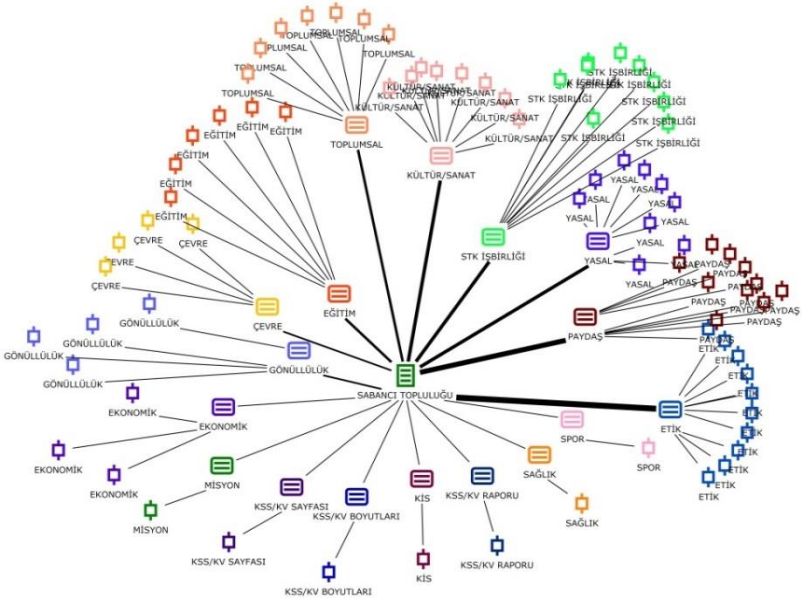
Şekil 4: Tek Vaka Modeli Fiba Grup

Tek-Vaka Modeli



Şekil 5: Tek Vaka Modeli Doğan Holding

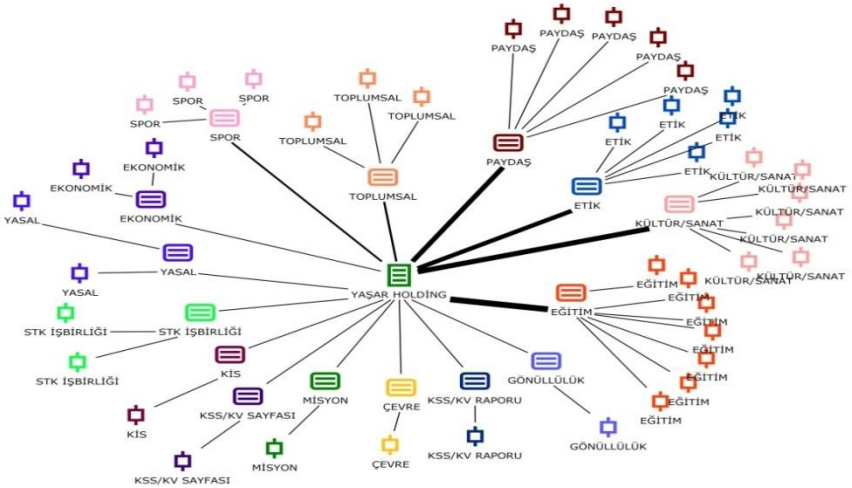
Tek-Vaka Modeli



Şekil 6: Tek Vaka Modeli Sabancı Topluluğu

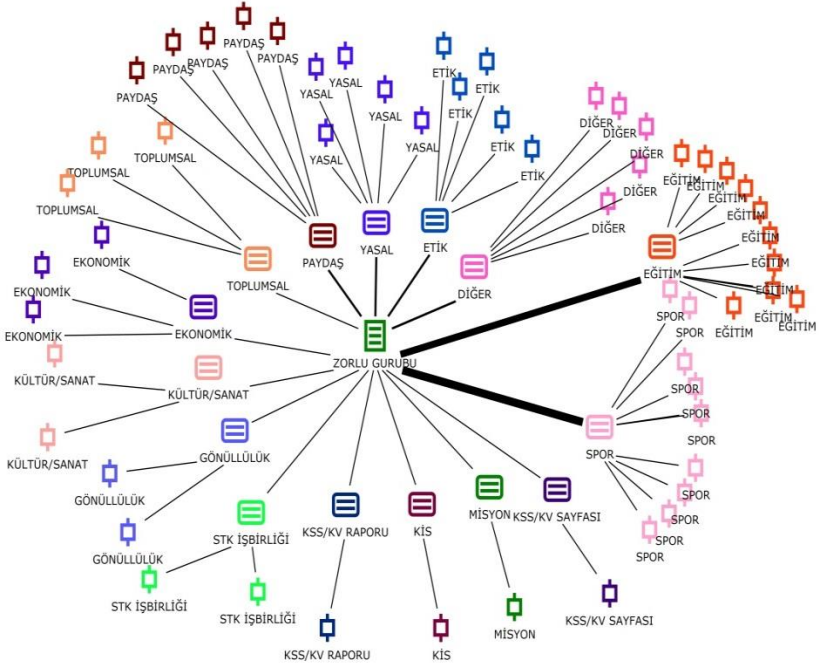
Tek-Vaka Modeli

Memo 2 Memo 3 Memo 4



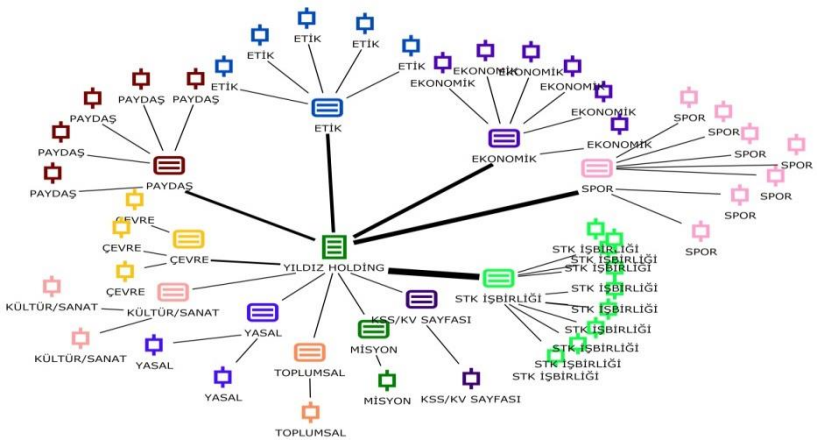
Şekil 7: Tek Vaka Modeli Yaşar Holding

Tek-Vaka Modeli



Şekil 8: Tek Vaka Modeli Zorlu Grubu

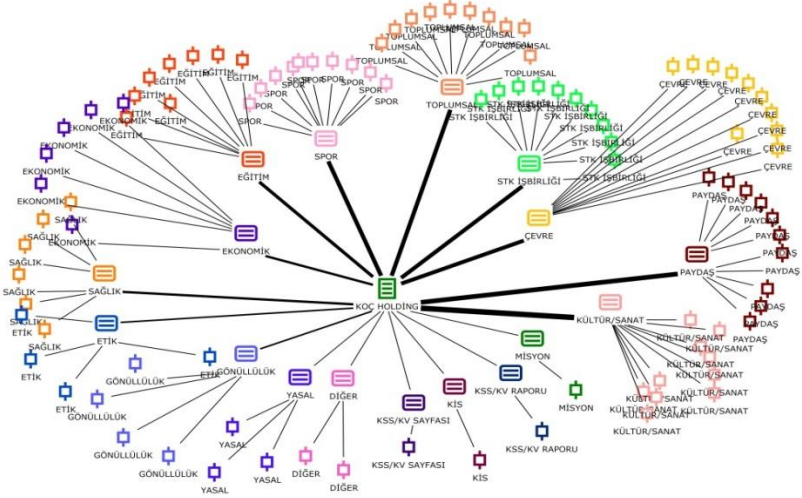
Tek-Vaka Modeli



Şekil 9: Tek Vaka Modeli Yıldız Holding

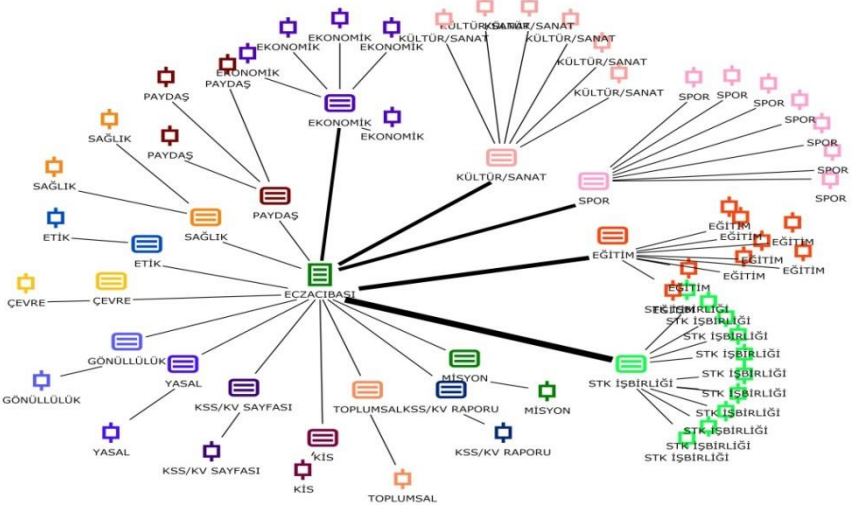
Tek-Vaka Modeli

Memo 6



Şekil 10: Tek Vaka Modeli Koç Holding

Tek-Vaka Modeli



Şekil 11: Tek Vaka Modeli Eczacıbaşı