

# YÖNETİCİLERİN SOSYAL SORUMLULUĞA YÖNELİK TUTUMLARI: AFYON İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN ÖZEL VE KAMU BANKA ŞUBELERİNDE BİR KARŞILAŞTIRMA

Yrd.Doç.Dr.Hatice ÖZUTKU\*  
Öğr.Grv.Esin CEVRİOĞLU\*\*

## ÖZET

Bu çalışmada önce, sosyal sorumluluk kavramı, işletmelerin sosyal sorumluluk alanları, sosyal sorumluluk modelleri ve sosyal sorumluluk açısından yönetici tutumları incelenmiştir. Daha sonra, çalışmanın teorik çerçevesi kapsamında Afyon ilinde faaliyet gösteren özel ve kamu bankalarının şube yöneticilerinin sosyal sorumluluğa yönelik tutumları belirlenip karşılaştırılmıştır. Elde edilen bulgular, araştırma kapsamında yer alan özel ve kamu banka şube yöneticilerinin sosyal sorumluluğa ilişkin tutumları arasında belirgin farklılık olmadığını göstermiştir.

## ABSTRACT

In this study, we first examine the concept of social responsibility, social responsibilities of business, the models of social responsibility, and the attitudes of managers towards social responsibility. We then try to determine and compare the attitudes of the managers of private and public banks in Afyon towards social responsibility in a theoretical framework. Findings reveal that attitudes of the managers of the banks both private and public towards social responsibility are not significantly different.

## GİRİŞ

Uzun yıllar boyunca işletmelerin, hissedarlarının karlarını maksimize etmek için var oldukları kabul edilmiştir. Ancak, günümüzde işletmeler yalnızca karlarını maksimize etmek için değil aynı zamanda sosyal sorumluluk sahibi olarak davranmaları

---

\* Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü

\*\* Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon M.Y.O.

gerektiğinin de farkına varmışlardır.<sup>1</sup> Dolayısıyla zaman içinde sosyal sorumluluğa ilişkin çeşitli yaklaşımların ve modellerin geliştirilmiş olduğu izlenmektedir. Bazı yaklaşımların, işletmelerin sosyal sorumluluğunu daha dar bir çerçevede değerlendirdikleri, diğer bazılarının ise işletmenin tüm çıkar gruplarını dikkate aldığı görülmektedir. Benzer biçimde yöneticilerin sosyal sorumluluğa ilişkin tutumlarının da farklılaştığı izlenmektedir.

Bu çalışmada, önce işletmelerin sosyal sorumluluğa yönelik yaklaşımları, sosyal sorumluluk alanları, sosyal sorumluluk modelleri ve yöneticilerin sosyal sorumluluğa ilişkin tutumları ilgili literatür çerçevesinde incelenecektir. Daha sonra, Afyon ilinde faaliyet gösteren özel ve kamu banka şube yöneticilerinin sosyal sorumluluğa ilişkin tutumları saptanarak çeşitli açılardan farklılıklar olup olmadığı araştırılacaktır. Elde edilen sonuçlar, bu konuyla ilgili diğer çalışmalardan elde edilen sonuçlarla karşılaştırılacaktır.

## I. SOSYAL SORUMLULUK: TANIMI VE ÖNEMİ

İşletmelerin sosyal sorumluluğu, işletme ve toplum arasındaki ilişkileri ifade eden bir kavram olarak ele alınmaktadır. Sosyal sorumluluğu net bir biçimde tanımlamak güçtür. Çünkü işletmenin etkileşim içerisinde bulunduğu topluma ilişkin inançlar ve tutumlar zamana bağlı olarak değişebilmektedir. Buna bağlı olarak da sosyal sorumluluğa ilişkin çeşitli bakış açılarının ortaya çıktığı ve hatta bazılarının birbirine zıt görüşleri savundukları izlenmektedir.

Sosyal sorumluluk kavramının gelişimini inceleyen L'Etang, çevresel değişimlere bağlı olarak işletmelerin sosyal sorumluluk alanlarının ve anlayışlarının da değiştiğini ortaya koymuştur.<sup>2</sup> Başka bir ifadeyle işletmelerin sosyal sorumluluğu, çevre ve çevreyle

---

<sup>1</sup> Hian Chye KOH ve El'fred H.Y. BOO. "Organisational Ethics and Employee Satisfaction and Commitment", *Management Decision*, Vol:42, No:5, 2004, p.677.

<sup>2</sup> Jacque L'ETANG. "Ethical Corporate Social Responsibility: A Framework for Managers", *Journal of Business Ethics*, Vol.14, Issue.2, 1995, p.126.

ilişkilerin sürekli olarak izlendiği kesintisiz bir süreç olarak kabul edilebilir.

Marz, Powers ve Queisser, işletmelerin sosyal yönelim düzeylerinin iki faktör tarafından etkilenebileceğini ileri sürmüşlerdir. Bunlardan biri örgütsel özellikler ile ilgilidir. Bu kapsamda kişilerin örgüt hiyerarşisinde buldukları düzey ve kişilerin uzmanlık alanları yer almaktadır. Diğeri, bireysel özelliklerle ilgilidir. Bu kapsamda kişilerin cinsiyeti ve sosyo kültürel geçmişi yer almaktadır.<sup>3</sup>

Johnson'a göre, işletmelerin sosyal sorumluluğuna ilişkin görüşler iki grup altında toplanabilir. Birinci gruptaki görüşler, Milton Freidman'ın öncülüğünde gelişen görüşleri kapsamaktadır. Buna göre işletmelerin en önemli sorumluluğu karlarını artırmalarıdır. Bundan dolayı örgütsel kaynakların hayır kurumlarına bağış gibi yerlerde kullanılması karlılığı azaltabileceği ürün fiyatlarını artırabileceği yada her ikisine de yol açabileceği gerekçesiyle firma açısından zararlı olarak kabul edilmiştir.

Bu bakış açısını eleştirenler ise, işletmelerin doğrudan şirket faaliyetlerinden etkilenenlere olduğu kadar daha geniş topluma da hizmet etmek için var olduklarını ileri sürmüşlerdir. Bu gruptaki görüşler, işletmelerin sosyal, vatandaşlık ile ilgili veya ahlaki yükümlülükleri olduğunu ve işletmelerin faaliyetlerini sosyal refahı artıracak biçimde tasarlamaları gerektiğini ileri sürmüştür. Bu noktadaki öneriler, şirketin karlılığının önemini inkar etmez. İşletmelerin elde edecekleri karın topluma iş olanakları sağlama, adil ücretlendirme, topluma yararlı ürünler sunma, yerel vergileri ödeme ve diğer toplumsal katkılar için temel olduğunu kabul eder. Hatta bu görüşleri daha ileri götüren sosyal eylemciler işletmelerin taahhüt ettikleri sosyal iyileştirmelerin açıkça ahlaki ve vatandaşlık yükümlülüğü olduğunu ileri sürmüşlerdir. Şirketlerin bu tür faaliyetlerin finansal sonuçlarını dikkate almadan sosyal faaliyetleri yerine getirmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Sosyal sorumluluklar

---

<sup>3</sup> Joachim W. MARZ, Thomas L. POWERS ve Thomas QUEISSER, "Corporate and Individual Influences on Manager's Social Orientation", *Journal of Business Ethics*, Vol:46, No: 1, 2003. pp.3.

yerine getirildiğinde şirketlerin karlılığının da artacağını belirtmişlerdir.<sup>4</sup>

Hill, Stephens ve Smith, yukarıdaki görüşlerden hareketle işletmelerin sosyal sorumluluğunu şöyle tanımlamışlardır: “İşletmelerin başlıca yükümlülükleri, kaynaklarını topluma yarar sağlayacak bir biçimde kullanmaları, toplumun bir üyesi olarak katılımcı olmayı taahhüt etmeleri, toplumu geniş kapsamlı olarak dikkate almaları ve toplumun refah düzeyini yükseltmeleridir”.<sup>5</sup>

Sosyal sorumluğa ilişkin yaklaşım değişimi, işletmelerin performanslarının belirlenmesine de yansımıştır. Günümüzde işletmelerin başarısını belirlemede finansal göstergelerle birlikte işletmelerin sosyal performansı da dikkate alınmaktadır.

İşletmelerin sosyal performansına yönelik ilgi, Friedman öncülüğünde gelişen dar klasik ekonomik bakış açısından daha geniş bir bakış açısına doğru gelişim göstermiştir. Şirket sosyal performansının ilk versiyonlarından biri Carroll tarafından geliştirilmiştir. Sosyal performansla ilgili son tartışmalarda, Carroll’un bakış açısı yinelenmiştir. Buna göre, şirketin sosyal performansının birçok sosyal konuyla ve paydaşlarla ilişkili olarak karşılaştırmalı bir biçimde değerlendirilmesi gerekir. Bu kapsamda şirketin sosyal sorumluluğunun nasıl ölçüleceğine ilişkin olarak Griffin, zaman, kültür, sektör ve bağlamsal değişkenlerin dikkate alınmasını önermiştir.<sup>6</sup> Clarkson ise, sosyal performansın, şirketin sosyal sorumlulukları ile ilgili kavramlara dayanan modeller ve metodolojiler kullanmak yerine şirketin paydaşlarıyla ilişkilerinin yönetimine dayanan bir çerçeve kullanılarak daha etkili bir biçimde analiz edilebileceğini ve değerlendirilebileceğini önermiştir.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Homer H. JOHNSON, “Does it Pay To Be Good? Social Responsibility and Financial Performance”, *Business Horizons*, 2003, p35.

<sup>5</sup> Ronald P. HILL, Debra STEPHENS ve Iain SMITH, “Corporate Social Responsibility: An Examination of Individual Firm Behavior”, *Business and Society Review*, Vol:108, No:3, 2003, p.341.

<sup>6</sup> Gary SIMPSON ve Theodor KOHERS, “The Link Between Corporate Social And Financial Performance: Evidence From The Banking Industry”, *Journal of Business Ethics*, Vol:35, No:2, 2002, p.100.

<sup>7</sup> CLARKSON, 92.

Sosyal sorumluluğa yönelik klasik anlayıştan çağdaş anlayışa doğru bir ilerleme beraberinde sosyal sorumluluğun şirket performansı açısından taşıdığı önemi de ortaya koymuştur. İşletmelerin yalnızca kar elde etme amacıyla başarılı olamayacağı, işletmenin etkileşimde bulunduğu geniş bir bağlamın dikkate alınması gerektiğinin büyük ölçüde kabul gördüğü ifade edilebilir.

## II. SOSYAL SORUMLULUK MODELLERİ

L'Etang 'a göre işletmelerin sosyal sorumluluğu üç grupta ele alınmaktadır: doğrudan sorumluluk, dolaylı sorumluluk ve şirket hayırseverliği (isteğe bağlı sorumluluklar).<sup>8</sup>

Doğrudan sorumluluklar, bir işletmenin varolmasından ve faaliyetlerinden doğmaktadır. Buna göre işletmeler hem iç hem de dış çevrelerine karşı doğrudan sorumludurlar. İçsel sorumluluklar, şirketin misyonuna, kültürüne, hedeflerine ve çalışanların memnun olmasına yönelik sorumlulukları içermektedir. Örgütlerin faaliyette buldukları çevrelerine karşı da bir dizi doğrudan sorumlulukları vardır. Bu kapsamda örgütlerin müşterilerine karşı, değişik çıkar gruplarını içeren yerel topluma karşı sorumlulukları vardır.

Dolaylı sorumluluklar, bir örgütün faaliyetlerinin doğrudan yönelik olduğu başlıca çevresi dışındaki sorumluluklarını ifade etmektedir. Bir örgütün doğrudan kendisinin sorumlu olmadığı ama üyesi olduğu sektörün yol açtığı çevre kirliliğinin ortadan kaldırılması için sorumlu olabilmesi, bu tür sorumluluğa örnek olarak verilebilir.

Örgüt hayırseverliği ya da isteğe bağlı sorumluluklar, herhangi bir yükümlülüğe ya da sorumluluğa dayanmamaktadır yalnızca daha iyi olma arzusunun göre biçimlenmektedir. Örgüt hayırseverliği, genellikle sürekli olmayan yardımları ve bağışları içermektedir. Şirket hayırseverliğindeki erdem veya ahlaki değerlerden ancak işletmelerin kendilerine herhangi bir çıkar elde etmeyi ummadıkları zaman söz edilebilecektir.

---

<sup>8</sup> L'ETANG,127-128.

Böylece örgütlerin doğrudan ve dolaylı sorumluluklarının neler olduğunu tanımlamaları ve sınıflandırmaları gerekecektir. Ayrıca bu sınıflandırmanın zaman içinde değişebileceği de göz önüne alınmalıdır. Örgütler sosyal sorumlulukları ile örgüt hayırseverliğini birbirinden ayırmalıdır.

Maignan ve Ferrell'e göre, örgütlerin sorumluluklarının niteliği, iki farklı araştırma akımı çerçevesinde incelenmektedir. Bu akımlardan ilki örgüt sosyal sorumluluğuna odaklanırken, diğeri örgütün paydaşlarına yönelik sorumluluklarını dikkate almıştır.<sup>9</sup>

**Örgütlerin Sosyal Sorumlulukları:** 1950'lerde başlayan ve 1970'lere kadar uzanan dönem boyunca örgütlerin sosyal sorumluluklarına ilişkin çeşitli yaklaşımların olduğu izlenmektedir. Carroll, bu konudaki tüm yaklaşımları bir sınıflandırma içinde bütünleştirmeye çalışmıştır. Bu sınıflandırmada dört tür sorumluluğa işaret edilmiştir:<sup>10</sup> Ekonomik, yasal, etiksel ve isteğe bağlı sorumluluklar. Ekonomik sorumluluklar, işletmelerin toplum tarafından istenen mal ve hizmetleri üretmesi ve karlı olması ile ilgilidir. Yasal sorumluluklar, işletmelerin ekonomik görevlerini yasal çerçevede yerine getirmelerine yönelik toplumsal beklentilerle ilgilidir. Etiksel sorumluluklar ise, işletmenin ahlaken doğru olanları dikkate alarak davranmasını gerektirmektedir. Kamu yararına yada isteğe bağlı sorumluluklar, işletmenin ekonomik, yasal ve ahlaki sorumluluklarının ötesinde toplumun iyileştirilmesine aktif olarak katılması yönündeki müşterek istekleri yansıtmaktadır.

Carroll'un sınıflandırması daha sonraki araştırmalara yaygın olarak uyarlanmıştır. Ancak, bu sınıflandırma ve buna benzer diğer sınıflandırmalar sosyal aktörleri ve müşterileri incelemeye almamıştır. Bu nedenle işletmelerin sosyal sorumluluğu kavramı, işletme davranışının mevcut koşullarda geçerli olan sosyal normlar, değerler ve performans beklentileriyle uyumlu olacak bir düzeyde ele

---

<sup>9</sup> Isabelle MAIGNAN ve O.C. FERRELL, "Nature of Corporate Responsibilities: Perspectives From American, French, And German Consumers", *Journal of Business Research*, Vol:56, No:1, 2003, pp.55-67.

<sup>10</sup> Archie B. CARROLL, "A Three-Dimensional Conceptual Model Of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, Vol:4, No:4, 1976, pp.497-505.

alınmasıyla ilgilenmiştir. Başka bir ifadeyle bu kapsamdaki araştırmalar, toplumun işletmelerin sorumluluğunu nasıl algıladığını araştırmamıştır.

**İşletmelerin paydaşlarına yönelik sorumlulukları:** Paydaş yönetimi yaklaşımının savunucuları yukarıda söz edilen, örgütlerin sosyal sorumluluğu yaklaşımının getirdiği zayıflıkları değerlendirmişlerdir. Örneğin, Clarkson, Carrolls'un sınıflandırmasındaki "işletmeler ne için sorumludur?" sorusuna verdiği cevabı şu soru açısından başarısız bulmuştur. "İşletmelerin sosyal sorumluluğu kimlere yöneliktir."<sup>11</sup> Clarkson'la birlikte Donaldson ve Preston, işletmelerin tüm topluma karşı sorumlu olmadıklarını, buna karşın işletme faaliyetlerini etkileyebilen ve işletme faaliyetlerinden etkilenen aktörlere karşı sorumlu olduğunu ileri sürmüşlerdir.<sup>12</sup>

### III. YÖNETİCİLERİN SOSYAL SORUMLULUĞA İLİŞKİN TUTUMLARI

Sosyal sorumluluğa yönelik ilginin son yıllarda artması ile birlikte, yöneticilerin bu konudaki tutumlarını belirlemeye yönelik çeşitli çalışmalar yapıldığı izlenmektedir. Abdul ve İbrahim, Malezya'da yöneticilerin sosyal sorumluluğa ilişkin tutumlarını saptamaya yönelik çalışmalarında, yöneticilerin sosyal sorumluluğa ilişkin tutumlarının olumlu olduğunu ancak sosyal sorumlulukla ilgili faaliyetlere katılımlarının on yıl öncesine göre daha düşük olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırmacılara göre, bu sonuç Malezya'da sosyal duyarlılık düzeyindeki gelişmelerin oldukça yavaş ilerlediğini göstermektedir. Holmes, ABD' de sosyal sorumluluğa ilişkin yönetici tutumlarını incelediği çalışmasında, yöneticilerin, işletmenin kar elde etmesi yanında, kısa ve uzun dönemde kar elde etme olasılığı olmasa

---

<sup>11</sup> Max B.E. CLARKSON, "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, Vol:20, No:1, 1995, p.92.

<sup>12</sup> Thomas DONALDSON ve Lee, E. PRESTON, "The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review*, Vol:4, No:4, 1995, p.28.

dahi sosyal problemlerin çözümüne de yardımcı olmaları gerektiğini düşündükleri yönünde sonuçlar elde etmiştir. Aynı çalışmada, yöneticilerin işletmenin sosyal rolüyle ilgili olarak oldukça iyimser olduklarını ve işletmelerin sosyal katılımlarının pozitif çıktıları olacağı yönünde fikir birliği içinde olduklarını ortaya koymuştur. Ford ve McLaughlin'in ABD'de yapmış oldukları bir başka çalışmada, araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir kısmının şirket sosyal sorumluluğuna ilişkin kabulleri konusunda büyük ölçüde görüş birliği içinde olduklarını saptamışlardır.<sup>13</sup>

Teoh ve Thong, Malezya ve İngiliz şirketlerinde yaptıkları araştırmada, araştırmaya katılan şirketlerin yöneticilerinin yaklaşık yarısının, işletmelerin sosyal sorumluluğunun, işletmelerin ekonomik faaliyetlerinin sosyal etkisiyle ilgili olduğu görüşüne sahip olduklarını ortaya koymuşlardır. Bu kapsamda, Malezya ve İngiliz şirketlerinin yöneticilerinin aynı bakış açısına sahip oldukları, sosyal sorumluluk alanları açısından, insan kaynaklarına yönelik sorumluluğun en fazla olduğu, bunu müşterilere yönelik sorumlulukların izlediği, toplumsal faaliyetlere katılım ve fiziksel çevrenin korunmasına yönelik sorumlulukların ise daha az dikkate alındığı saptanmıştır. Ayrıca, üst yönetimin felsefesi ve yasal düzenlemelerin, şirket sosyal sorumluluğuna etkide bulunan en önemli faktörler olduğu saptanmıştır.<sup>14</sup>

Gille ve Leinbach, Hong Kong'da yapmış oldukları araştırmada, sosyal sorumluluğa yönelik ilginin fazla olmadığını, bazı yöneticilerin sosyal sorumluluğa yönelik olumsuz tutuma sahipken bazı yöneticilerin olumlu tutuma sahip olduklarını ortaya koymuşlardır. Yöneticilerin sosyal sorumluluğa yönelik tutumlarını etkileyen

---

<sup>13</sup> Robert FORD ve Frank MCLAUGHLIN, "Perceptions of Socially Responsible Activities and Attitudes: A Comparison of Business School Deans and Corporate Chief Executives", *Academy of Management Journal*, Vol:27, No:3, 1984, p.667.

<sup>14</sup> Md Zabid ABDUL ve İBRAHİM Saadiatul, "Executive and Managers Attitudes Towards Corporate Social Responsibility in Malaysia", *Corporate Governance*, Vol:2, No:4, p.11.



faktörler olarak da aileden alınan eğitim, inançlar ve geleneklerin temel faktörler olduğu saptanmıştır.<sup>15</sup>

Yukarıdaki araştırma sonuçlarından hareketle, yöneticilerin sosyal sorumluluğa yönelik tutumlarının, işletmenin faaliyette bulunduğu ülkenin gelişmişlik düzeyine, ulusal kültür ve geleneklere, yasal düzenlemelere ve yönetimin felsefesine göre farklılaştığı söylenebilir.

#### **IV. AFYON İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN ÖZEL VE KAMU BANKA ŞUBE YÖNETİCİLERİNİN SOSYAL SORUMLULUĞA İLİŞKİN TUTUMLARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

##### **A) ÇALIŞMANIN AMACI**

Çalışmanın amacı, Afyon ilinde faaliyet gösteren özel ve kamu banka şubelerinin yönetim anlayışında, sosyal sorumluluğun nasıl değerlendirildiğini anlamak, yöneticilerin sosyal sorumluluğa yönelik tutumlarını saptamak, özel ve kamu banka şube yöneticilerinin sosyal sorumluluğa yönelik tutumları arasında farklılık olup olmadığını ortaya koymaktır.

##### **B) ARAŞTIRMANIN ANA KÜTLESİ VE ÖRNEKLEMİ**

Araştırmada Afyon ilinde faaliyet gösteren 16 özel banka ve 15 kamu banka şubesi araştırmanın ana kütlesi olarak kabul edilmiştir. Ana kütlede yer alan şube sayısı fazla olmadığı için örneklem alınmamıştır. Anket uygulaması ana kütlede yer alan tüm banka yöneticilerini kapsamıştır. İlgili yöneticiler ile yüz yüze anket uygulaması yapılmıştır. Tüm yöneticiler anket formunu cevaplandırmıştır.

##### **C) ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Araştırma Afyon ilinde faaliyet gösteren özel ve kamu banka şubeleri ile sınırlı olduğu için elde edilen sonuçlar yalnızca Afyon

---

<sup>15</sup> Roger GILLE W.T ve Lisa LEINBACH J., "Corporate Social Responsibility in Hong Kong", *California Management Review*, Vol.25, No.2, p.110.

ilinde faaliyet gösteren özel ve kamu banka şube yöneticilerinin sosyal sorumluluğa ilişkin tutumlarını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla elde edilen sonuçların Türkiye’de faaliyet gösteren özel ve kamu bankaları için genellenmesi mümkün değildir. Başka bir ifadeyle elde edilen sonuçlar Türkiye’de faaliyet gösteren tüm özel ve kamu bankalarının sosyal sorumluluğa ilişkin tutumlarını temsil etmemektedir.

#### D) SORULARIN GÜVENİLİRLİĞİ

Araştırmada kullanılan anket formu, Bayrak’ın çalışmasından uyarlanarak geliştirilmiştir. Ankete uyarlanan soruların güvenilirliği test edilmiştir. Bütün sorular için Alfa katsayısı 9064 olarak elde edilmiştir.<sup>16</sup>

#### E) ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın hipotezlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

H1: Bir bankanın sorumlu olduğu gruplar açısından özel bankalar ile kamu bankaları arasında farklılık vardır.

H2: Özel bankalar ile kamu bankalarının sosyal sorumlulukla ilgili düşünceleri arasında farklılık vardır.

H3: Özel ve kamu banka yöneticilerinin sosyal sorumluluk alanlarının niteliği ile ilgili bakış açıları arasında farklılık vardır.

#### F) ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ

Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde bankalar ve yöneticilerle ilgili tanıttıcı bilgiler yer almaktadır. Bu bilgilerin değerlendirilmesinde frekans dağılımı ve yüzdeler kullanılmıştır. İkinci bölümde, sosyal sorumlulukla ilgili sorular yer almaktadır. Bu kapsamda 3 soru grubu bulunmaktadır. Bu soru grupları likert tipi ölçektir.

Ölçeğin değerlendirilmesinde, puanların tek tek değil, kategorik olarak “kabul”, “red” madde grupları üzerindeki analizle

---

<sup>16</sup> Sabahat BAYRAK, *İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2001.

değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu nedenle araştırmada “tamamen katılıyorum+katılıyorum” maddelerinin toplam puan aralığı “yüksek düzey”, “hiç katılmıyorum+katılmıyorum” maddelerinin toplam puan aralığı “düşük düzey”, kararsızım maddesi ise “orta düzey” olarak değerlendirilmiştir.

Hipotezlerin test edilmesinde, iki ilişkisiz örneklemeden elde edilen puanların birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test eden Mann Whitney U-test’i kullanılmıştır. Bu test, ilişkisiz ölçümlerin söz konusu olduğu az denekli deneysel çalışmalarda puanların dağılımının normallik varsayımını karşılamadığı deneysel çalışmalarda sıklıkla kullanıldığı için tercih edilmiştir.

## **1. Bankalarla ve Yöneticilerle İlgili Bilgilerin Değerlendirilmesi**

### **Yöneticilerin Faaliyette Bulunduğu Sektör**

Araştırma kapsamında yer alan yöneticilerin %52’si özel bankalarda, %48’i kamu bankalarında çalışmaktadır.

### **Yöneticilerin Cinsiyeti**

Özel bankalarda çalışan yöneticilerin tamamı erkek, kamu bankalarında çalışan yöneticilerin %93,3’ü erkek, %6,7’si kadındır.

### **Yöneticilerin Yaşı**

Ankete katılan özel banka yöneticilerinin %18,8’i 35 yaş altında, %75’i 36-49 yaş arası, %6,3’ü 50yaş ve üzeridir. Kamu bankaları yöneticilerinin %11’i 36-49 yaş arası, %26,7’si 50 yaş ve üzeridir.

### **Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri**

Özel banka yöneticilerinin tamamı fakülte ve dengi okul mezunu, kamu bankaları yöneticilerinin %6,7’si lise ve dengi okul, %80’i fakülte ve dengi okul mezunu, %13,3’ü yüksek lisans mezunudur.

## **Bankalarda Çalışan Eleman Sayısı**

Özel bankaların %62,4'ünde 15 ve daha az, %18,8'inde 16-25 arası, %18,8'inde 26 ve daha fazla eleman çalışmaktadır. Kamu bankalarının %73,3'ünde 15 ve daha az, %20'sinde 16-25 arası, %6,7'sinde 26 ve daha fazla eleman çalışmaktadır.

## **Yöneticilerin Buldukları Kurumda Çalışma Süreleri**

Özel banka yöneticilerinin %25'i 12 aydan az, %12,5'u 13-24 ay, %18,8'i 25-36 ay, %43,8'i 37 ay ve daha fazla süredir şu anda buldukları kurumda çalışmaktadırlar. Kamu bankası yöneticilerinin %13,3'ü 12 aydan az, %46,7'si 13-24 ay, %26,7'si 25-36 ay, %13,3'ü 37 ay ve daha fazla süredir şu anda buldukları kurumda çalışmaktadırlar.

Özel ve kamu banka yöneticilerinin cinsiyet oranları, yaşları, eğitim düzeyleri, buldukları kurumda çalışma süreleri yönünden yapılan karşılaştırmada gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık saptanamamıştır ( $p>0.05$ ). Ayrıca özel ve kamu bankalarında çalışan eleman sayıları bakımından da anlamlı bir farklılık yoktur.

## **2. Sosyal Sorumlulukla İlgili Soruların Değerlendirilmesi**

Özel bankalar ile kamu bankalarının sosyal sorumlulukla ilgili düşünceleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Yöneticilerin sosyal sorumlulukla ilgili görüşleri dikkate alındığında, yöneticilerin "yüksek düzeyde" sorumluluk duydukları ve bu konulardaki ifadeler katıldıkları görülmektedir. Bu düzeyde sorumluluk ortaya koyan ifadeler sırasıyla şöyledir: Yöneticiler karar alırken sadece ekonomik maliyet ve karlılığın değil sosyal maliyetleri de dikkate almalıdırlar, sorumlu banka davranışı, hissedarlarının ekonomik kazançlarını en yüksek düzeye çıkarmakla sağlanabilir, bankaların uzun dönemli başarıları büyük ölçüde toplumun çıkarlarını hesaba katmalarına bağlıdır, toplumda olumlu bir imaj sahibi olabilmek için bankalar sosyal sorumluluk bilinciyle hareket ettiklerine yönelik davranışlar içinde olmalıdır, sosyal sorumluluk anlayışı, bankalara uzun vadede karlılık sağlamaktadır.

Özel ve kamu banka yöneticilerinin sosyal sorumluluk alanlarının niteliği ile ilgili bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır ( $p>0,05$ ). Bankalar açısından öncelikli ve önemli görülen bazı sosyal sorumluluk alanlarının ortalama değerleri itibariyle “yüksek düzeyde” sorumluluk düzeyini gösterdiği görülmektedir. Yüksek düzeyde sorumluluğa karşılık gelen ifadeler sırasıyla şöyle belirtilebilir: uzun vadede karın maksimize edilmesi, çalışanlar için iş memnuniyeti ve tatminini en yüksek düzeye çıkarmak için olası her türlü araçtan yararlanarak çalışanların haklarının korunması, çalışanların terfi ve maaşlarını iyileştirme için önemli kriterleri esas alan olumlu eylem planlarının uygulamaya koyulması, bankanın faaliyet gösterdiği ülkenin sosyo-kültürel normlarına saygılı olması ve farklı yaşam biçimlerine saygılı davranması.

Bankalar açısından öncelikli ve önemli görülen bazı sosyal sorumluluk alanlarının ortalama değerleri itibariyle “orta düzeyde” sorumluluk düzeyini gösterdiği görülmektedir. Orta düzeyde sorumluluğa karşılık gelen ifadeler sırasıyla şöyle belirtilebilir: yöneticilerin, sosyal sorumluluk alanlarının niteliği ile ilgili olarak, sosyal nitelikli örgütleri ve bunların çevrelerini hesaba katması, sağlık ve sosyal refah projelerini desteklemesi ve sosyal fonlara katkıda bulunması.

Bir bankanın sorumlu olduğu gruplar açısından özel bankalar ile kamu bankaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır ( $p>0,05$ ). Bu soruya verilen cevaplar, bankaların kendilerini bütün çıkar gruplarına karşı “yüksek düzeyde” sorumlu olarak gördükleri yönündedir. Tüm yöneticiler müşterilere, çalışan elemanlara, işletmenin içinde bulunduğu çevreye ve topluma karşı sorumluluklarının fazla olduklarını ifade etmişlerdir.

## SONUÇ

Sosyal sorumluluk, son yıllarda işletmelerin üzerinde önemle durdukları konular arasında yer almaktadır. İşletmelerin sosyal

sorumluluğa ilişkin faaliyetlerinde, yöneticilerin bu konudaki tutumlarının da önemli bir etken olduğu kabul edilmektedir.

Sosyal sorumluluğa ilişkin yönetici tutumlarının saptanmaya çalışıldığı bu araştırmanın bulgularına göre, hem özel hem de kamu banka yöneticilerinin sosyal sorumluluğa yönelik olarak olumlu tutuma sahip oldukları saptanmıştır. Yöneticilerin sosyal sorumluluğa ilişkin görüşlerinin karşılaştırıldığı hipotez testleri sonuçlarının, bir bankanın sorumlu olduğu gruplar, sosyal sorumlulukla ilgili düşünceler, sosyal sorumluluk alanlarının niteliği, açısından farklılık göstermediği saptanmıştır. Araştırmaya katılan tüm özel ve kamu banka şube yöneticilerinin, ilgili oldukları tüm çıkar gruplarına karşı yüksek düzeyde sorumlu oldukları, bir taraftan çalıştıkları kurumun yüksek düzeyde kar elde etmesine yönelik çalışırken diğer taraftan çıkar gruplarının beklentilerinin karşılanması, özellikle çalışanların istek ve beklentilerine önem verilmesi konularında kendilerini yüksek düzeyde sorumlu hissettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar, yöneticilerin sosyal sorumluluğa yönelik tutumlarını belirlemeye yönelik farklı ülkelerde yapılan çalışmaların sonuçlarıyla karşılaştırıldığında, Holmes'in; Ford ve McLaughlin'in A.B.D.'de yapmış olduğu araştırmaların sonuçlarıyla paralellik gösterdiği görülmektedir. Buna göre, hem söz edilen araştırmalar kapsamında yer alan yöneticilerin hem de bu çalışma kapsamında yer alan yöneticilerin, işletmenin kar elde etmesi yanında paydaşların beklentilerini karşılamak ve sosyal problemlerin çözümüne katkıda bulunmak konularında benzer tutuma sahip oldukları söylenebilir. Teoh ve Thong'un Malezya'da yapmış oldukları çalışmanın sonuçları ile de insan kaynaklarına yönelik sorumluluklara yöneticilerin en fazla önem vermesi açısından benzerlikler olduğu söylenebilir. Dolayısıyla araştırma kapsamında yer alan özel ve kamu banka yöneticilerinin sosyal sorumluluğa yönelik çağdaş bir yaklaşım sergiledikleri ve olumlu tutum içinde oldukları sonucuna varılmıştır. Sosyal sorumluluğa ilişkin yönetici tutumlarının belirlenmesine yönelik bundan sonraki çalışmalarda, örgütsel büyüklük, örgüt yapısı, örgütsel performans gibi diğer faktörlerin etkileri farklı sektörler açısından karşılaştırmalı olarak incelenebilir.

## KAYNAKÇA

- ABDUL Md Zabid ve Saadiatul İBRAHİM, "Executive and Managers Attitudes Towards Corporate Social Responsibility in Malaysia", *Corporate Governance*, Vol:2, No:4, pp.10-16.
- BAYRAK Sabahat, *İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2001.
- CARROLL Archie B., "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, Vol:4, No:4, 1976, pp.497-505.
- CLARKSON Max B.E., "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, Vol:20, No:1, 1995, pp.92-117.
- DONALDSON, Thomas and PRESTON Lee, E., "The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review*, Vol:4, No:4, 1995, pp.27-92.
- FORD Robert ve MCLAUGHLIN Frank, "Perceptions of Socially Responsible Activities and Attitudes: A Comparison of Business School Deans and Corporate Chief Executives", *Academy of Management Journal*, Vol:27, No:3, 1984, pp.666-674.
- GILLE Roger W.T ve LEINBACH Lisa J., "Corporate Social Responsibility in Hong Kong", *California Management Review*, Vol.25, No.2, pp. 107-123.
- HILL Ronald P., STEPHENS Debra, SMITH Iain, "Corporate Social Responsibility: An Examination of Individual Firm Behavior", *Business and Society Review*, Vol:108, No:3, 2003, pp.339-364.
- KOH Hian Chye and BOO, El'fred H.Y., "Organisational Ethics and Employee Satisfaction and Commitment", *Management Decision*, Vol:42, No:5, 2004, pp.677-693.
- L'ETANG Jacque, "Ethical Corporate Social Responsibility: A Framework for Managers", *Journal of Business Ethics*, Vol.14, No: 2, 1995, pp.125-132.
- JOHNSON Homer H., "Does it Pay To Be Good? Social Responsibility and Financial Performance", *Business Horizons*, 2003, pp.34-40.

- MAIGNAN Isabelle and FERRELL O.C., "Nature of Corporate Responsibilities: Perspectives From American, French, and German Consumers", *Journal of Business Research*, Vol:56, No:1, 2003, pp.55-67.
- MARZ Joachim W., POWERS Thomas L. ve QUEISSER Thomas, "Corporate and Individual Influences on Manager's Social Orientation", *Journal of Business Ethics*, Vol:46, No: 1, 2003, pp.1-10.
- SIMPSON Gary ve KOHERS Theodor, "The Link Between Corporate Social And Financial Performance: Evidence From The Banking Industry", *Journal of Business Ethics*, Vol:35, No:2, 2002, pp.97-109.