

Örgütsel Meşruiyet Aracı Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları: Koza Maden İşletmesi Örneği¹

Corporate Social Responsibility Practices as a Tool of Organizational Legitimacy: The Case of Koza Mining

Bayram İLTER²

Araştırma Makalesi / *Research Article*

Geliş Tarihi / *Received*: 11.04.2022

Kabul Tarihi / *Accepted*: 27.07.2022

Doi: 10.48146/odusobiad.1101743

Atıf / Citation: İlter, B., (2022). “Örgütsel Meşruiyet Aracı Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları: Koza Maden İşletmesi Örneği” ODÜSOBİAD 12 (3), 1777-1814 Doi: 10.48146/odusobiad.1101743

Öz

Günümüzde sosyal sorumluluk kavramının gerekliliği ve önemi konusunda gerek kavramın bilimsel alanda tartışıldığı akademik çevrede, gerekse işletme ve toplumun farklı katmanları arasında varılan fikir birliğine rağmen kavramın ele alınış ve uygulanış yöntemleri arasında belirsizlikler ya da çelişkiler söz konusudur. Bu belirsizlik ve çelişkiler kavramın çok boyutlu doğasını ve toplumun her kesimine ait olma niteliğini teoride ve uygulamada göz ardı etmektedir. Özellikle, mevcut çalışmaların bağımsız bir değişken olarak sorumluluk uygulamalarının finansal performans üzerinde yarattığı etki ve etkinin düzeyinin ölçülmesi üzerine yoğunlaşması buna neden olmaktadır. Bu nedenle bu çalışmanın amacı, Koza Maden İşletmesinin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını kurumsal mekanizmalar perspektifinden değerlendirmek ve özellikle KSS kavramını açıklayıcı önceki çalışmalarda yetersiz düzeyde incelemeye konu olan kurumsal temellerini ortaya çıkarmaktır. Çalışma, Koza Maden İşletmesine yönelik en çok idari dava açılan üç maden sahasında (Bergama, Balıkesir ve Gümüşhane) firma yetkilileri ile derinlemesine yapılan mülakatlar ve arşiv taramaları ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay yöntemi seçilmiştir. Veriler görüşmelerden elde edilen söylemsel ifadelerin betimsel ve içerik analizine tabi tutulması ile çözümlenmiştir. Çalışmadan elde edilen bulgular incelendiğinde firmanın kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını bölgede yaşadığı problemleri bertaraf etmek için halkla ilişkiler politikası şeklinde bir araç olarak kullandığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Yeni Kurumsal Kuram, Kurumsal Çevre, Örgütsel Meşruiyet, Madencilik Sektörü

Abstract

Today, there are uncertainties or contradictions between the methods of handling and applying the concept of social responsibility, despite the consensus reached both in the academic environment where the concept is discussed in the scientific field, and between the different layers of the business and society. These ambiguities and contradictions ignore the multidimensional nature of the concept and its characteristic of belonging to all segments of society in theory and practice. In particular, the fact that current studies focus on measuring the

¹ Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde 2015 yılında tamamlanan Yüksek Lisans Tezinden üretilmiş olup Gümüşhane Üniversitesi Bilimsel Araştırma Fonu tarafından 13.F2911.02.3 proje kodu ile desteklenmiştir.

² Öğr. Gör., Amasya Üniversitesi Taşova Yüksel Akın Meslek Yüksekokulu, Amasya, E-mail: bayram.ilter@amasya.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001-0066-0008



impact and level of impact created by responsibility practices on financial performance as an independent variable causes this. There fore, the aim of this study is to evaluate the corporate social responsibility (CSR) institutional foundations that have been insufficiently examined in previous studies explaining the concept of CSR. The study was carried out with in-depth interviews and archive scans with company officials in three mining areas (Bergama, Balıkesir and Gümüşhane) where the most administrative lawsuits were filed against Koza Mining. In the research, the case study method was chosen from the qualitative research methods. The data were analyzed by subjecting the discursive expressions obtained from the interviews to descriptive and content analysis. When the findings obtained from the study are examined, it has been determined that the company uses corporate social responsibility practices as a tool in the form of public relations policy to eliminate the problematic issues in the region.

Keywords: *Corporate Social Responsibility, New Corporate Theory, Corporate Environment, Organizational Legitimacy, Mining Industry*

Giriş

Günümüzde teknolojinin ve bilginin hızlı bir değişim geçirmesi ile birlikte örgütsel alanda bir takım gelişmeler yaşanmıştır. Bu gelişmelerden biri, örgütün dışında gelişen ancak örgütsel eylemlerden bağımsız düşünülmemeyen kurumsal sosyal sorumluluk olgusudur. Başlangıçta "itibar kazanma" (Esen, 2013; Aksak vd., 2016) ve "pazarlama stratejisi" (Grigore, 2011; Sanclemente-Téllez, 2017) olarak doğan kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, bugün gerek işletmeler gerekse toplumsal kesimler açısından gördüğü kabul, olguya ilişkin geniş ve hızla büyüyen bir literatürün (Campbell, 2007: 946, Garriga ve Mele, 2004: 51) oluşmasına katkı sağlamıştır. Ancak kurumsal sosyal sorumluluk olgusunun dinamik yapı ve çevrede yer alması, zaman ve mekân boyutlarında yaşadığı dönüşümler ve bu dönüşümlere paralel farklı örüntülere konu olması (Yamak, 2007: 9) halen gelişim sürecinin devam ettiğinin de bir göstergesidir (Yamak, 2009: 95).

Martinet ve Reynaud (2004), çalışmasında kavramın süreç içerisinde gelişimini, I) Ekonomik rekabetçiliğe dayalı anlayış, II) Çevreden alınan kaynakları maksimize etmeye dayalı anlayış, III) Ekonomi temelli maliyet hesaplamaları dikkate alınarak sürdürülebilirlik yaratmaya dönük projeler yaratma, IV) Çevreye uyumlu davranışlar geliştirerek değişik paydaş gruplarının taleplerini aynı anda ve/veya aynı oranda dikkate alarak herkesin kazanması sağlayacak faaliyet ortamı geliştirmeye dönük çalışmaların hâkim olduğu dört evre olarak açıklamaktadır (akt. Gürol vd., 2010: 141).

Bugün, toplum ve işletmelerin iç içe geçmiş olmasına vurgu yapan kurumsal sosyal sorumluluk olgusu, toplumsal paydaşların işletmelerin nasıl davranması ve ne tür çıktılar üretmesi gerektiğine yönelik beklentilerinin neler olduğu temeline dayanmaktadır (Yamak, 2007: 9). Bu beklentilerin ortaya çıkmasında, işletmelerin sosyal yaşamın bir gereği olarak kurulmaları ve varlıklarını sosyal çevrede sürdürmeleri önemli bir etkidir (Şimşek vd., 2015: 378). Bu beklentilerin yanında ayrıca 1950'li yıllardan itibaren terminolojiye giren açık sistem yaklaşımının (Bertalanffy, 1950) sosyal bilimlerde kullanılması ve işletmelerin bir takım alt sistemlerden oluşan açık, sosyo-teknik bir sistem (Bostrom ve Heinen, 1977; Appelbaum, 1997) olarak görülmesi olgunun gelişimi açısından önemlidir.

Açık sistem yaklaşımı ile beraber işletmelerin yaşamsal girdilerinin birçoğunu daha geniş olan sosyo-kültürel çevreden aldığına anlaşılması (Mutlu, 1999: 52) işletme ve toplum arasında karşılıklı ve çift yönlü bir bağımlılık ilişkisini meydana getirmiştir. İşletmeler açısından bu bağımlılık ilişkisi aynı

bireylerde olduğu gibi ihtiyaç duyduğu yaşamsal kaynakları ona sağlayan ya da ona aracılık eden kişi, grup ya da kurumlarla ilişki kurmasını, uzlaşmasını ve hatta yeri geldiğinde mücadele etmesini zorunda kılmıştır (Sayılar, 2013: 49). Bu bağımlılıktan kaynaklanan uzlaşma ilişkisi, çoğu zaman işletmelerin kendi amaçlarını gerçekleştirirken topluma olan sorumluluklarını da unutmamasını sağlamaktadır. Bu bağlamda işletmeler, içinde buldukları çevreden bağımsız veya yalıtılmış birer varlık olarak düşünülmemeyecekleri için çevresel mekanizmalarla etkileşim içinde ve bu çevresel mekanizmalara her zaman açık olmak zorundadırlar (Sayılar, 2013: 51).

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

KSS'ye ilişkin ilgili yazın incelendiğinde, kurumsal sosyal sorumluluk kavramının, sürdürülebilir büyümeye katkısı (Moon, 2007), stratejik kullanımı (Siegel ve Vitaliano, 2007), iş pratiğine yansımaları (Eilbirt, ve Parket, 1973), kurumsal iletişime etkisi (Ruliana ve Irwanti, 2016), geleceği (Robins, 2005; White, 2004) en çokta finansal performansla ilişkisi (Cochran ve Wood, 1984) ve ölçümü (Hopkins, 2005) gibi çeşitli araştırmalara konu olduğu gözlenmektedir. Ancak tüm bu çalışmaların temellendirildiği ve yoğunlaştığı ortak konu çoğunlukla işletmenin finansal performansla olan ilişkisi üzerinedir. Yazında olguya ilişkin önemli çalışmalardan biri olan Garriga ve Mele (2004: 53)'nin çalışması, işletmelerin ekonomik hedeflerine ve refaha ulaşmaları için kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını bir araç olarak görmeleri gerektiğinden bahsetmektedir.

Bu duruma yönelik Griffin ve Mahon (1997), Roman, Hayibor ve Agle (1999), Margolish ve Walsh (2003) eleştirileri olmakla birlikte en bilindik eleştiri Campbell (2007), tarafından yapılmıştır. Campbell (2007), yapılan çalışmaların çok büyük bir kısmının, sosyal sorumluluk olgusunun, “olanı ortaya koyan” pozitivist teoriden ziyade, “olması gerekeni” ortaya koyan tanımlayıcı veya normatif teorinin çeşitli tonlarında ele alındığını belirtmektedir. Bu nedenle kurumsal temellerin yeterince incelemeye konu olmadığını ve yapılan araştırmaların da çok finansal performansla ilişkili (*imaj, pazarlama, halkla ilişkiler vb.*) çalışmalara konu olması yönünden eleştirmektedir.

Günümüzde sosyal sorumluluk kavramının gerekliliği ve önemi konusunda gerek kavramın bilimsel alanda tartışıldığı akademik çevrede, gerekse işletme ve toplumun farklı katmanları arasında varılan fikir birliğine rağmen kavramın ele alınış ve uygulanış yöntemleri arasında belirsizlikler ya da çelişkiler söz konusudur. Bu belirsizlik ve çelişkiler kavramın çok boyutlu doğasını ve toplumun her kesimine ait olma niteliğini teoride ve uygulamada göz ardı etmektedir. Özellikle KSS konusunda yapılan mevcut çalışmaların odak noktasında, toplumdan ziyade işletmeyi ele alan (Friedman, 1962, 2007) bir bakış açısının yerleşmesi, bağımsız bir değişken olarak sorumluluk uygulamalarının her ne kadar çalışan memnuniyeti (Bauman, ve Skitka, 2012), strateji (Yuan vd., 2020) ve yönetim kurulunun oluşumu (Rao ve Tilt, 2016) gibi çeşitli uygulamaya dönük araştırmalara konu olsa da ağırlıklı olarak finansal



performans üzerinde yarattığı etki ve etkinin düzeyinin ölçülmesi üzerine yoğunlaşmaktadır. Margolis ve Walsh (2003)'in çalışmasıyla da doğrulanan bulgular, sosyal sorumluluk uygulamalarının temel nedenlerinin anlaşılmasında ve açıklamasında, ekonomik faktörlerin yetersiz kaldığını açıkça göstermektedir. Sosyal sorumluluk uygulamalarını etkileyen kurumsal mekanizmaların dikkate alınması; söz konusu uygulamaları, işletmelerin finansal performanslarını artırmada kullanılan bir araç olma boyutundan çok daha öteye taşımakta ve sosyal sorumluluk uygulamalarının derinlemesine anlaşılmasını, analiz edilmesini ve tüm değişkenlerin hesaba katılarak toplumsal temele dayanacak şekilde yorumlanmasını sağlayacaktır.

Bu araştırma, Koza Altın İşletmeleri A.Ş.'nin sosyal sorumluluk davranışına uygun davranma nedenlerini yazında sıklıkla vurgulanan finansal kaygıların ötesindeki açıklamaların ötesinde kurumsal değişkenlerin uygulamaların biçimlenmesini ve örgütsel eylemler üzerinde nasıl bir etkisi olduğu açıklanmaya çalışılacaktır.

Kavramsal Çerçeve

Kurumsal Kuram, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Madencilik Sektörü

Kurumsal Sosyal Sorumluluk olgusu, son dönemlerde gördüğü ilgi nedeniyle yazında baş döndürücü bir şekilde hız kesmeden gelişimine devam etmektedir (White, 2004: 19). Pek çok yazar olgunun ilk olarak 19. yy başlarında Amerika'da ortaya çıktığını konusunda hemfikirdir (Yamak, 2007: 10-11). Gelişim süreci devam eden kurumsal sosyal sorumluluk olgusu toplumun ihtiyaçlarına göre sürekli değişim halinde olan dinamik, sorgulanan ve sosyo-kültürel çevreye göre şekil alan bir olgudur (Ertuna ve Tükel, 2009: 146). İşletme yazınında kavramının gerekliliği ve önemi konusunda varılan fikir birliğine rağmen, kavramın nasıl tanımlanacağı ve nasıl uygulanacağı konusunda farklı anlayışlar bulunmaktadır. Özellikle kavramın kültür, sektör ve diğer değişkenlere bağlı olarak farklı örüntüler sergilemesi (Kartalpe, 2010: 10), farklı paradigmalardan bakılması kavram üzerinde yapılan uzun tartışmaların cereyan etmesine (Garriga ve Mele, 2004: 51) ve genel bir tanımının yapılmasını oldukça zorlaştırmıştır (Ayhan, 2009: 176). Bu durum olgunun gerek teorik gelişimini gerekse uygulamadaki ölçümü konusunda yaşanabilecek olası güçlükleri de beraberinde getirmiştir (Tüzüner ve Özaslan, 2009: 212).

Matten ve Moon (2008), kurumsal sosyal sorumluluğun tartışmalı, uygulamada nispeten ucu açık kuralları olan içten karmaşık bir yapıya sahip, değer verilen ve aynı zamanda eleştirilen bir kavram olması yanında iş ve toplum ilişkilerinin diğer kavramları ile örtüşen (*Kurumsal Vatandaşlık, Sosyal Pazarlama, İş Ahlakı, Sponsorluk, Bağış vb.*) çeşitli eşanlamlı kavramları da kapsar nitelikte olması ile bu duruma açıklık getirmeye çalışmaktadır. Campbell (2007) ise, kurumsal sosyal sorumluluk kavramının farklı kişiler için farklı yerlerde ve farklı şeyler ifade ettiği bunun için kavramı tanımlarken dikkatli olunması gerektiğine ve özellikle işletmenin sahip olduğu her paydaşın kurumsal sosyal sorumluluk olgusunu kendi açılarından tanımlaması gibi işletme açısından olumsuz bir durumun ortaya çıkması ile açıklamaktadır. Votaw (1973) ise, "KSS'nin bir anlamı vardır; ancak, herkes için aynı anlama gelmez" şeklindeki nitelendirmesi, diğer araştırmacıları destekleyici nitelikte olup sosyal sorumluluğu tanımlamanın herkes için zorluğuna işaret etmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramını tanımlama ve ölçülmesindeki zorluk aynı zamanda olguya ilişkin çok sayıda farklı tanımın ortaya çıkmasına neden olmuştur (Örneğin: Davis, 1973; Sethi, 1975; Davis ve Blomstorm, 1975; Drucker, 1984; Robbins 1994; McWilliams ve Siegel, 2001; Campell, 2007). Bu yönde önemli bir çalışma Dahlsrud (2008), tarafından gerçekleştirilmiş olup, 1980 ve 2003 yılları arasında başta Amerika ve Avrupa kökenli araştırmacıların ortaya koyduğu tanımlamaların yanında Hindistan ve Kanada kökenli toplam 27 araştırmada olguya ilişkin 37 farklı tanım bulmuştur. Bu tanımların analiz edilmesi sonucu ilgili yazarların tanımlarının “*Sosyal, Paydaş, Ekonomik, Gönüllülük ve Çevresel*” boyutlar etrafında şekillendiği kanaatine varmıştır. Yazında kavramın taşıdığı farklı bakış açılarına rağmen, bugünkü kurumsal sosyal sorumluluk kavramına en yakın tanımsal açıklama, ilk kez 1953’te “*İşadamlarının Sosyal Sorumlulukları (Social Responsibilites of the Businessman)*” adlı kitabıyla H. Bowen tarafından yapılmıştır (Aktan ve Börü, 2007: 12). Bowen’a (1953), göre iş adamının sosyal sorumlulukları, bazı yükümlülüklerin toplamından oluşmakla beraber halk için arzu edilebilir kararları almak ve bunlara uygun politika ve eylemleri takip etmektir (Bowen, 1953: 28).

Bu tanımlar ışığında kurumsal sosyal sorumluluk, “*temel itibariyle işletmenin faaliyetleri yapmasında etkili olan kişiler ile şirketlerin faaliyetlerinden etkilenen paydaşları arasındaki karşılıklı yarara dayalı ilişkileri kapsayan bir kurum felsefesi yaklaşımı*” (Becan, 2011: 8) olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini gerçekleştirme nedenlerini Het Hof (2009), iki nedene indirger. Bunlardan birincisinin tamamen etik kaygılara bağlarken, ikincisini ise; örgütün daha çok çevresiyle yürüttüğü ilişkilerin düzenlenmesine ve uzun vadedeki çıkarlarını güvence altına alma ve/veya koruma kaygılarından kaynaklanmakta olduğunu belirtmektedir.

“*Her ne biçim alırsa alsın KSS şirket çıkarlarına ve amaçlarına hizmet eder ve ortaya çıktığı 20. yy başından beri de böyle olması amaçlanmıştır*” (akt. Het Hof, 2007: 7) deyimiyle Frederick’te (2006), kurumsal sosyal sorumluluğun şirketin uzun vadede çevresiyle yürüttüğü ilişkilerde çıkarlarını güvence altına alan kavram olarak değerlendirilmesi gerektiği üzerinde durmaktadır.

Ancak olgunun hızlı bir şekilde gelişmesine karşın, ilgili yazına yöneltilen olumlu yaklaşımların aksine çok sayıda eleştiri de söz konusudur (Örneğin, Campell, 2007). Campell (2007), sosyal sorumluluk yazınına yönelik eleştirisinin odak noktasını yapılan çalışmaların çoğunlukla pozitivist teoriden ziyade normatif teoriye kaymasıyla açıklamaktadır. Zira pozitivist teori olanı ortaya koyarken sosyal olaylar arasındaki ilişkiyi bilimsel olarak ele alıp objektif olarak sorgulamakta ancak normatif teori olması gerekeni ortaya koymaktadır. Yani ilgili olgunun incelenmesinde ve yorumlanmasında gözlemcinin sübjektif yargılarına olguyu teslim etmektedir. Bu durum yani sosyal sorumluluk kavramının pozitivist teori yerine normatif teori etrafında açıklanmaya çalışılması sosyal sorumluluk yazını içerisinde yer alan çalışmaların önemli bir kısmında işletmelerin aslında neden sosyal sorumluluk anlayışına uygun davrandıklarını ya da sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulduklarını anlama noktasında yetersiz kalır (Griffin ve Mahon, 1997; Roman vd., 1999; Margolis ve Walsh, 2003; Lee ve Shin, 2010; Wang vd., 2018; Tang vd., 2012; Klimkiewicz ve Oltra, 2017). Bu sebeple de kurumsal sosyal sorumluluk kavramının gerçek doğasını açıklamaya yönelik çalışmaların yazında yetersiz düzeyde incelemeye konu olduğu ifade edilebilir.



Sosyal sorumluluk olgusuna araçsal (*stratejik*) açıdan yaklaşan normatif temelli tanımlamalar neticesinde, sosyal sorumluluk uygulamalarının finansal performans ve ilişkili diğer kavramlar (imaj, tüketici tercihi vb.) üzerinde yaratacağı etkiyi ortaya koymaya yönelik çalışmaların giderek genişlemesine sebep olmuştur. Buna paralel olarak da yazında sosyal sorumluluk ve finansal performans ilişkisinin doğruluğunu ya da geçerliliğini sorgulamaya yönelik çok sayıda çalışma ortaya çıkmıştır (*Örneğin*; Griffin ve Mahon, 1997), Margolis ve Walsh (2003), Roman, Hayibor ve Agle 1999). Bu çalışmalar sosyal sorumluluk ve finansal performans arasındaki ilişkinin oldukça karmaşık ve çelişkili bir görünüm sergilediğini ortaya koymuşlardır. Bu çalışmalar içerisinde en kapsamlı çalışma ise Margolis ve Walsh (2003)'ün çalışmasıdır. Bu araştırmacılar, 1972-2002 yılları arasında inceledikleri 127 çalışmadan 109'unda sosyal performans olgusunun bağımsız değişken olarak ele alındığını söylemektedirler. Bu çalışmalardan 54 tanesinde pozitif yönlü ilişki tespit edildiğini 7 tanesinde negatif yönlü ilişki tespit edildiğini, 28 çalışmada ise, önemli bir ilişki tespit edilmediğini ve 20 çalışmada da sonuçların karışık bir görünüm sergilediğini ifade etmişlerdir (Margolis ve Walsh, 2003: 273-274).

Margolis ve Walsh (2003), sosyal sorumluluk yazınındaki çalışmaların, finansal performans dışındaki diğer faktörleri büyük ölçüde göz ardı ettiğini ileri sürerek ilgili yazını eleştirmiş ve bu kurumsal boşluğun giderilebilmesi için, konu ile ilgili olarak daha ciddi kurumsal araştırmaların gerekliliğine dikkat çekmişlerdir. İlgili yazında yer alan ve Margolis ve Walsh (2003)'ün çalışmasıyla da doğrulanan bu tartışmalı ve birbiri ile çelişen bulgular, sosyal sorumluluk uygulamalarının temel nedenlerinin anlaşılmasında ve açıklamasında, ekonomik faktörlerin yetersiz kaldığını açıkça göstermektedir. Sosyal sorumluluk uygulamalarının, finansal performansı etkileyen bağımsız bir değişken olarak ele alan araçsal bakış açısı, işletmenin içerisinde yer aldığı sosyal bağlamın büyük ölçüde göz ardı edilmesine sebep olmaktadır.

Sosyal sorumluluk yazınına yönelik olarak Margolis ve Walsh (2003) tarafından da ortaya konulan bu eksik veya yetersiz incelemeden oluşan kurumsal boşluğun kurumsal kuram perspektifinden değerlendirilmesi ile giderilebileceği öne sürülebilir. Sosyal sorumluluk uygulamalarını etkileyen kurumsal mekanizmaların dikkate alınmasının söz konusu uygulamaları, işletmelerin finansal performanslarını artırmada kullanılan bir araç olma boyutundan çok daha öteye taşıyarak sosyal sorumluluk uygulamalarının derinlemesine anlaşılmasını, analiz edilmesini ve tüm değişkenlerin hesaba katılarak kurumsal temele dayanacak şekilde yorumlanmasını sağlayacağı düşünülmektedir. Kurumsal kuram sosyal sorumluluk uygulamalarının yapıma nedenleri içinde kendine baskın bir açıklama bulan finansal bakış açısının ötesinde, kurumsal çevreyi dâhil edici varsayımlar ile işletmenin davranışlarını şekillendiren kurumsal mekanizmaların neler olduğunu bize anlatmaktadır.

Kurumsal kuramın temel tezi; örgütlerin yapı ve süreçleri, modernleşme süreci ile birlikte örgütlerin dışında ve üzerinde oluşmuş, rasyonalize edilmiş yapıları, kuralları, normları, inançları ve mitleri içeren kurumsal çevreye uyumları sonucunda biçimlendiğidir. Örgütlerin bu anlamda kurumsal çevre içerisinde yaşamlarını sürdürebilmeleri için, bu çevredeki kurumlara uyarak kendilerini meşru kılmaları gerekmektedir (Özen, 2010: 240-241). Bu çerçevede, örgütsel bir süreci ifade eden kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının gerçekleştirilmesinde ve şekillendirilmesinde kurumsal çevrenin önemli etkileri söz konusudur. İşletmeler bu anlamda, kurumsal çevreden kaynaklanan bir takım baskı

ve taleplere (*Normatif, Düzenleyici ve Kültürel-Bilişsel Baskılar*) cevap olarak sosyal sorumluluk uygulamalarını gerçekleştirmekte, uygulamaları şekillendirmekte ve böylelikle de içinde buldukları kurumsal çevrede varlıklarını meşru kılmayı amaçlamaktadırlar.

Bu kapsamda yazında kurumsal sosyal sorumluluk olgusunu kurumsal kuram perspektifinden ele alan az sayıdaki çalışmalardan birisi Campbell'ın 2007'de gerçekleştirdiği araştırmasıdır. Campbell (2007), çalışmasında “*Hangi koşullar altında işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma eğilimi artmaktadır?*” sorusunu kurumsal kuram, kurumsal sosyal sorumluluk ve karşılaştırmalı politik ekonomi yazını çerçevesinde açıklamaya çalışmıştır (Campbell, 2007: 950). Çalışmasında, ekonomik koşulların işletmelerin sorumlu davranmalarında temel etkenlerden biri olduğunu kabul etmekle birlikte kurumsal çevrenin de bu ilişkide önemli bir unsur olduğunu belirtmiştir. Kurumsal çevrenin işletme uygulamaları üzerindeki etkisini ise; “*Devletin girişimleri, sektörün kendi düzenlemeleri, şirketlerin uygulamalarını denetleyen sivil toplum kuruluşları ve çeşitli baskı gruplarının varlığı ve meslek kuruluşlarına üyelik gibi unsurların kurumsal sosyal sorumluluk konusunda eşbiçimcilik yaratabilir*” şeklinde açıklamaktadır (Campbell, 2007: 958).

Sosyal sorumluluk olgusunu, işletmenin paydaşları ile olan ilişkilerinde dikkate almaları gereken “*minimum davranış standartları*” olarak ele alan Campbell (2007) ise, bu standartların altında yer alan davranışları ise sosyal açıdan sorumsuz davranış olarak tanımlamıştır. Campbell (2007), sosyal açıdan sorumsuz davranış şekillerinin genellikle, işletmelerin finansal performanslarının zayıf olduğu, faaliyette bulunulan ekonomik çevre koşullarının sağlıklı bir görünüm sergilediği ve rekabetin çok düşük ya da çok yüksek düzeyde seyrettiği durumlarda ortaya çıktığını vurgulamaktadır (Campbell, 2007: 951). Ayrıca, işletme çevresinde belirli kurumsal çevre koşullarının varlığı halinde işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma eğilimlerinin artacağını vurgulamaktadır. Campbell, aksi durumun varlığı halinde ise, işletmelerin minimum davranış standartlarının da altına düşerek sosyal açıdan da sorumsuz davranacağını savunmaktadır. Campbell (2007), ifade ettiği işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma eğiliminin artmasına neden olan kurumsal koşulları kurumsal çevreden gelen “*baskılar*” olarak açıklamaktadır.

Campbell (2007), tarafından yukarıda ana hatlarıyla açıklanan işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranmasına neden olan kurumsal koşullar ya da baskı düzeyi işletmenin kurumsal çevresinde yer alan çeşitli paydaşlar tarafından işletme davranışları üzerinde belirleyicidir. Bu sebeple literatürde Campbell (2007)'nin bahsettiği kurumsal koşulları sistematize eden ve her ne kadar birbirine paralel özellikler gösterse de baskının düzeyi açısından aralarında bazı temel farklar bulunan DiMaggio ve Powell'ın (1983) “*Zorlayıcı, Taklitçi ve Normatif Baskılar*” sınıflandırması ile Scott'un (2001), “*Kültürel-Bilişsel, Normatif, Düzenleyici Baskılar*” sınıflandırması sosyal sorumluluk uygulamalarının şirketler nezdinde uygulanması gereken törensel bir mite nasıl dönüştüğünün anlaşılmasında yardımcı olmaktadır (Yamak, 2009: 95).

Kurumsal sosyal sorumluluk olgusuna, kurumsal kuram açısından yaklaşan önemli çalışmalardan bir diğeri, Marquis, Glynn ve Davis (2007) araştırmasıdır. Bu çalışmada Marquis, Glynn ve Davis (2007: 925), daha çok işletmelerin gerçekleştirdikleri “*sosyal eylemler*” üzerinde durmaktadır. Araştırmacılar bu eylemleri, “*kısa dönemli kar maksimizasyonu hedefinin ötesinde yer alan ve sosyal faydayı*



artırmaya ya da sosyal problemleri minimize etmeye yönelik olarak gerçekleştirilen davranış ve uygulamalar" olarak tanımlamaktadır. Campbell (2007) gibi, işletme davranışlarının gerçek nedenlerinin ötesinde yatan nedenleri kurumsal baskılara bağlayan yazarlar, çalışmada kurumsal baskıların kaynağı olarak, işletmenin veya ana merkezinin yer aldığı yerel coğrafi bölgeye ya da toplumun yapısına bağlanmaktadır. Bu çerçevede Marquis, Glynn ve Davis (2007: 925), işletmelerin gerçekleştirdikleri sosyal eylemlerin doğasının ve düzeyinin belirleyicisinin, işletmenin veya işletme ana merkezinin içerisinde bulunduğu yerel coğrafi toplumdaki kaynaklanan kültürel-bilişsel, sosyal-normatif ve düzenleyici baskılara uyum sonucu ortaya çıkan toplumsal eşbiçimlilik olduğunu ileri sürmüşlerdir. Marquis, Glynn ve Davis (2007: 926)'e göre diğer işletmeler için de durum aynıdır. Zira aynı coğrafi bölgede faaliyette bulunan diğer işletmelerin de aynı kurumsal baskılara maruz kalmaları sonucu yapılan sosyal sorumluluk faaliyetlerinde izomorfik benzerliklerin (*eşbiçimcilik*) görülebileceği belirtilmektedir. Bu duruma neden olan en önemli etkilerinden biri örgütün çevresiyle olan ilişkilerinde meşruiyet kazanma veya sürdürme arzusudur (Yamak, 2007: 90-91).

DiMaggio ve Powell (1983: 147-148), yazında belirtilen kurumsal baskıların kaynağı olarak örgütsel alana işaret ederek alanı, "*kurumsal yaşamda fark edilebilir bir alanı meydana getiren tüm örgütler*"den oluşan bir yapı olarak tanımlamaktadır. Örgütsel alanda yer alan örgütleri ise, tedarikçiler, tüketiciler, düzenleyici birimler, meslek odaları ve benzer ürün ya da hizmet üreten diğer örgütler olarak açıklamaktadır. DiMaggio ve Powell (1983), sınıflandırmasında örgütsel alandan kaynaklanan zorlayıcı, taklitçi ve normatif baskıların aynı zamanda işletmenin meşruiyeti sağlamada da önemli olduğunu ifade etmektedir. DiMaggio ve Powell'ın (1983) "*Zorlayıcı, Taklitçi ve Normatif Baskılar*" olarak ifade ettiği sınıflandırması içinde işletmenin davranışlarını en çok devlet, düzenleyici kuruluşlar ile endüstrinin düzenleyici eylemlerinin biçimleyici olduğunu açıklamaktadır. Diğer bir sınıflandırmada Scott (2001), daha çok kültürel-bilişsel, normatif ve düzenleyici baskıların yerel düzeyde yer alan değer ve normlardan kaynaklandığını, bu duruma ilişkin özellikle yerel düzeyde ve toplumsal düzeyde yapılan çalışmalarla ispatlandığını ifade etmektedir. Bu çalışma özellikle Koza Altın A.Ş. İşletmesinin sosyal sorumluluk uygulamalarının yerel düzeyde yer alan değer ve normlara göre farklı örüntüler sergilemesi sebebiyle DiMaggio ve Powell (1983) sınıflandırması yerine Scott (2001), tarafından ortaya konulan kültürel-bilişsel, normatif ve düzenleyici baskı biçimlerini referans almaktayız.

Meşruiyet kavramı literatürde uzun yıllardır politika bilimi, yönetim rejimleri ve bu rejimlerin sosyal kabulü ve organizasyonların otoritelerini etkin kullanabilmeleri gibi pek çok alanda yapılan araştırmanın odak noktası yer almaktadır. Meşruiyet kavramının batı dillerindeki karşılığı terminolojide yer aldığı şekliyle Latince'de "legitimus", "de lex" ve "legis loi", İngilizcede "legitimacy", Almanca karşılığı *gesetzlichkeit*, *legitimitat*, *legalitat*, Fransızca karşılığı ise; "légitimité" olarak kullanılmaktadır ve genel olarak "meşru olan veya mevcut haliyle meşru olarak nitelendirilen bir durum ve nitelik" anlamına gelmektedir (Robert vd., 1993: 1269). David Easton (1975: 451)'a göre meşruiyet, siyasi sistem içerisinde yer alan herhangi bir unsura yöneltilen bir tür destekleyici duyguyu ifade etmektedir. Demir ve Acar (1997: 155) ise, meşruluğu iki farklı şekilde tanımlama yoluna gitmiştir. Bunlardan ilki yasalara uygun olmayı ifade ederken diğeri egemen sistemin hukuksal yapısına, kanun ve kurallarına uygunluk ve yürürlükteki yasalarla çelişmemek anlamına gelmektedir. Söz konusu

yapılan bu tanımlamaların ışığında meşruluğun siyasi otorite ve hukuksal normlara uygunluk ile örtüştüğü söylemek gerekir. Ancak kurumsal bağlamda değerlendirildiğinde meşruluğun siyasi ve hukuki normların daha ötesinde yer aldığını da söylemek mümkündür.

Lindblom (1994), meşruiyeti “...bir kurumun değer sisteminin, parçası olduğu büyük sosyal sistemin değerleri ile uyum gösterdiği zaman ortaya çıkan durum, statü” ya da örgütün varlığını sürdürebilmesi ve ihtiyaç duyduğu kaynaklara ulaşarak gelişebilmesi için toplum tarafından uygunluğa ve arzu edilebilirliğe ilişkin çerçeveyi çizen sosyal yargı (Zimmerman ve Zeitz, 2002: 414) ya da daha genel ve daha kapsamlı bir tanım vermek gerekirse “toplumsal olarak inşa edilmiş normlar, değerler, inançlar ve tanımlar sisteminde işletmenin eylemlerinin uygun, doğru ve toplum tarafından arzu edilebilir olduğuna dair varsayımlar” olarak tanımlanmaktadır (Suchman, 1995: 574). Bu nedenle yasalara uygun olarak kurulan bir işletmenin davranışları toplumun değerleriyle örtüşmediği sürece toplumun kesimleri tarafından sürekli sorgulanacak ve eylemleri meşru görülmeyecektir (Özen, 2010: 126). Meşruiyet kavramını açıklayan Davis (1973: 179)’e göre şirketlerin faaliyetlerine meşruiyet ve güç bahşeden toplumdur. Blomstrom ve Davis (1975)’in, “*sorumluluğun demir kanunu*” olarak tanımladıkları bu ilkeye göre; sahip oldukları bugünkü sosyal rolü ve gücü korumak isteyen işletmelerin toplumun ihtiyaç, istek ve beklentilerine karşı cevap vermek zorunda kalacakları aksi halde gücünü toplumun sorumlu gördüğü yönde (*ihtiyaçları doğrultusunda*) kullanmayan işletmelerin ise; ellerindeki bu gücü uzun vadede *-hatta bu gücü uzun yıllar ellerinde bulundursalar bile-* yitirme riski ile karşı karşıya kalacakları konusunda işletmelere uyarıda bulunmaktadır (Davis, 1973: 314; Davis ve Blomstorm, 1975: 50).

Meşruiyet bu nedenle organizasyonların faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için gerekli olan beklide en önemli bir kaynaktır. Pek çok teorisyen organizasyonun başarısı ve mevcudiyeti açısından meşruiyetin önemli bir unsur olduğu üzerinde hemfikirdirler. Her ne kadar meşruiyet tanımları arasında bir takım farklılıklar olsa da teorisyenlerin fikir birliğine vardıkları nokta meşruiyetin organizasyonel sürdürülebilirlik için en önemli kaynaklardan biri olduğudur (Dowling ve J. Pfeffer, 1975: 123). Literatürde yer alan yaklaşımlardan yola çıkıldığında, örgütsel meşruiyetin iki boyutundan söz etmek mümkündür. Bunlardan ilki, zorlayıcı, normatif ve bilişsel norm ve beklentilerden kaynaklanan kurumsal meşruiyet (*sosyal kabullenirlik*) (DiMaggio ve Powell; 1983: 153) ve bir diğeri de, örgütün mali açıdan sürekliliğini sağlamasına katkıda bulunabilecek finansal kaygıları önde tutan, yoğun olarak paydaş beklentilerini karşılayabilecek stratejik ya da pragmatik meşruiyettir (Kalemci ve Tüzün, 2008: 407).

Meşruiyete kavramına stratejik boyuttan yaklaşanlar, örgüt yöneticilerin gözüyle ‘dışarı’ ya odaklanırken, meşruiyete kurumsal açıdan yaklaşanlar ise, toplumsal pencereden ‘içeri’ ye odaklanmışlardır (Kalemci ve Tüzün, 2008: 406). Stratejik meşruiyetin ağırlıklı olarak sahip olduğu araçsal bakış açısı, meşruiyeti tıpkı finansal kaynak temini sürecinde olduğu gibi, organizasyonların faaliyetlerini sürdürmeleri açısından da büyük önem taşır duruma getirmektedir. Bu araçsal bakış açısı yöneticiye biçtiği rol, finansal kaynak sürecinde olduğu gibi meşruiyet sürecinde de yüksek derecede yönetsel kontrole dayanan bir yönetimi zorunlu kılmasıdır (Suchman, 1995: 576). Meşruiyetin ikinci şekli olan kurumsal meşruiyet yaklaşımı ise; örgütlerin çevrelerinde gösterdikleri davranışları anlamak



için önemli ölçüde bize yardımcı olmaktadır. Kurumsal meşruiyet, örgütün kurumsal çevreden gelen, kurumsal talep ve beklentilere karşı kendi yapı ve süreçlerini düzenlemesi ve örgütlerin kurumsal anlamda kabul edilebilir olmasını ifade etmektedir. Kurumsalcı bakış açısına göre, organizasyonlar toplum tarafından meşru kabul edilmek gayesiyle, yapı ve uygulamalarında değişime gitmekte ve gerekli normlara bu süreçte uyum sağlamaktadır (DiMaggio ve Powell; 1983: 153). Çünkü organizasyonlar açısından güç kazanmanın ve sosyal onay almanın kaynağı meşruiyettir (Dowling ve J. Pfeffer, 1975: 122).

DiMaggio ve Powell (1983: 153), örgütsel meşruiyetin bir formu ve kurumsal meşruiyetin mekanizmaları olan zorlayıcı, normatif ve bilişsel normlara uyum sağlayan ve eşbiçimci olan örgütlerin sosyal kabullenirlik kazanacağını ve sonucunda örgütsel alanda meşruiyet ile ödüllendirilebileceklerini ifade etmektedir. Meyer ve Scott (1983) ise; meşruluğu örgütün kültürel çevre ile uyumunu sağlayan bir olgu olarak tanımlamıştır. Kurumsal meşruluk kavramını örgütlerin varlığına yerleşmiş kültürel özellikler ile açıklama getirmektedir. Sonuç olarak, kurumsal kuramın temel tezi; "*örgütlerin yapı ve süreçleriyle kişilerin davranışlarının ve faaliyetlerinin içinde buldukları kurumsal çevreye uyumları sonucunda şekillendiği*" yönündedir. Kurumsal kuramın bu tezi, örgütlerin sürekliliklerini sağlayabilmeleri ve örgütsel alan tarafından kabul edilmesi kurumsal çevrede yer alan bileşenler tarafından desteklenmesine bağlıdır. Örgüt sadece teknik olarak verimli olsa dahi kurumsal çevrenin beklentilerini karşılayamadığından örgütsel devam noktasında sıkıntı yaşayacaktır. Bunun için kişilerin ve örgütlerin örgütsel alanın karakterini şekillendiren kurumlara uyarak kendilerini meşru kılmaları gerekmektedir (Özen, 2010: 214-244). Literatür incelendiğinde meşruiyetle ilgili çok sayıda (Suchman, 1995; Scott, 2001; Deephouse vd., 2008; Suddbay vd., 2017) farklı yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşımlar her ne kadar, meşruiyet olgusuna farklı noktalardan baksalar da aralarında ortak bir kabulleniş mevcuttur. Bu da organizasyonların faaliyetlerinin toplumsal değerlere, inanışlara, kurallara uygun, beklentilere cevap verebilen bir yapıya sahip olması gerektiğidir (Suchman, 1995: 579). Suchman (1995: 574), meşruiyet kavramını; "*sosyal olarak oluşturulmuş normlar, değerler, inançlar ve tanımlamalar sistemi içinde, örgütün eylemlerinin uygun, arzu edilen ve kabul edilebilir olarak değerlendirilmesine ilişkin genel algı ya da varsayım*" olarak tanımlamıştır. Dolayısıyla, bir örgütün eylemlerinin meşruluğu, bulunduğu toplumsal alandaki normlara, inançlara, değerlere ve kurallara (*yasalara*) uygun olma derecesiyle ilgilidir. Suchman (1995: 571-579), meşruiyete stratejik ve kurumsal olarak yaklaşmış ve literatürde sıkça atıf yapılan oldukça etkili bir sınıflandırma yapmıştır. Yaptığı sınıflandırmada Suchman (1995), meşruiyeti "*Normatif Meşruiyet (Ahlaki), Pragmatik Meşruiyet (Faydacı) ve Bilişsel (Cognitive) Meşruiyet*" olarak üçlü bir sınıflandırmaya tabi tutmuş olup bunların da kendi aralarında farklı davranışsal dinamiklere dayandığını ifade etmiştir.

Kurumsal alan içerisinde yer alan yerel toplum, örgütsel davranışlar üzerinde etkilidir. Bu nedenle bölgede yer alan yerel anlayışlar, normlar ve kurallar sosyal sorumluluk uygulamalarının meşruiyeti tesis etmesi bakımından kilit rol oynamaktadır (Scott, 1991; 2001). Zira toplumsal kültür tarafından şekillendirilen ortak anlayış çerçevelerini ve soyut kuralları ifade eden kültürel-bilişsel mekanizmaların, toplumu oluşturan diğer aktörlerin değerlendirme ve uygunluk standartlarını belirleyen değer ve normları ifade eden normatif mekanizmaların ve davranışa yönelik biçimsel ve biçimsel olmayan

sınırlandırmaları ifade eden düzenleyici mekanizmaların örgütsel davranış ve sosyal sorumluluk uygulamaları üzerindeki etkisi yadsınamaz düzeydedir.

Son dönemlerde dünyanın değişik coğrafyalarında yaşanan yoksulluk, açlık ve beraberinde gelen adaletsiz uygulamalara neden olan yanlış uygulamaları düzeltmek için 90 ülkede uzun vadeli çözümler geliştiren ve uluslararası küresel kuruluşlardan da biri olan Oxfam Amerika örgütü Peru'daki madencilik sektöründe yapılan sosyal sorumluluk çalışmalarını analiz etmiştir. Örgüt çalışma raporunda belirtildiği gibi, sosyal sorumluluk uygulamalarının dünya üzerinde yayılıyor olmasını, küreselleşme olgusunun dünya üzerinde yarattığı etkiye ve bu süreçte şirketlerin giderek daha fazla rekabetçi piyasalarla karşı karşıya kalmalarına bağlamıştır (URL-1). Oxfam Amerika, şirketlerin çevresinde yaşanan zorunlu değişimler karşısında kendisini savunmak için sosyal sorumluluk olgusunu araçsal olarak benimsediğini belirtmektedir. Madencilik sektörü gibi değişik sektörlerde faaliyet gösteren Noront Resources Ltd.' in Ceo'su ve başkanı Wes Hanson da kurumsal sosyal sorumluluk kavramının gelecekte maden şirketlerini temsil edecek bir kavram olduğunu vurgulaması (URL-2) bu kanıyı güçlendirmektedir. Bu sebeple madencilik şirketlerinin yaşanan gelişmeler sonrasında toplumda önemli sosyal amaçları üstlenmeleri gerektiğini anlamaları, davranış pratiklerinde bir takım değişimlerin yaşanmasını zorunlu kılmıştır. Değişen bu davranış pratikleri arasından kurumsal sosyal olgusu da işletme gündeminde önemli bir yeri işgal etmektedir.

Madencilik şirketlerinin kurumsal sosyal sorumluluk programlarını yapması veya buna meyilli davranışlar sergilemesinin neden veya nedenlerini bu süreçte anlamının birkaç yolu vardır. Bunları kısaca aşağıdaki gibi sayabiliriz. Öncelikle, Campbell (2007)'nin de eleştirdiği gibi kavrama ekonomik gerekçelerle bakmanın yanında yer alan bazı sosyal nedenler sebep olmaktadır. Bunlardan biri öncelikle toplumun işletmeye karşı bakış açısıdır. Madencilik şirketleri yerel düzeyde oluşan sosyal ve çevresel maliyetleri gidermek için kurumsal sosyal sorumluluk programlarını sosyal tazminat mekanizması gibi işletmelerinden kaynaklanmaktadır (Gargia ve Mele, 2004: 55).

Yerel topluluklar veya işletme paydaşları madencilik endüstrisinin konuya bu süreçte araçsal yaklaşıtlarını görseler bile uygulamalar sonrasında bölgede doğrudan sağlayacağı yararları süreç esnasında göremeyebilirler. KSS programlarını uygulayan madencilik şirketi yerel halka ve bölgeye az da olsa aktif olarak katkı sağladığı gözden kaçmamalıdır. KSS programları sayesinde genellikle öncelikli yerel halkın ihtiyaç duyduğu altyapı yatırımları (*içme suyu, elektrik, okullar, yollar, hastaneler, hastane ekipmanları, drenaj kanallarının onarımı vb.*), sosyal sermaye yatırımları (*yükseköğretim ve üniversite yönetimine bina ve sermaye desteği, HIV virüsünün önlenmesi hakkında bilgi ve eğitim, toplumsal cinsiyet eşitliğinin iyileştirilmesi konularında çalıştaylar, aile planlaması ve hijyen konularında gerekli eğitimler vb.*) ve insan sermaye yatırımları (*maden işletmesi tarafından işgücü istihdamı, yerel halkın su ürünleri yetiştiriciliği, bitki yetiştirme, hayvan yetiştirme, tekstil becerilerini sağlamak için eğitimi bilgi desteği vb.*) konularda destek sağladıkları gözden kaçmamıştır (URL-3).

Madencilik şirketlerinin bu süreçte yukarıda bahsedildiği şekilde KSS programlarını kullanması öncelikle bölgede faaliyette bulunan yerel halk ile daha iyi ilişkilerin kurulmasına katkı sağlaması bakımından önemlidir (URL-2). İyi toplum ilişkilerine dayanan güven ortamının bu süreçte



kurulamaması, şirket açısından proje gecikmelerinden tutunda madenin kapatılmasına veya değerinin azalmasına kadar devam edebilecek bir takım ekonomik riskleri beraberinde getirmektedir (Humphreys, 2009: 129). Bu risklerle karşı karşıya kalmak istemeyen maden işletmeleri sosyal sorumluluk olgusuna daha gönüllü yaklaşmak durumuna kalmaktadırlar.

Bu gönüllülüğün arkasında dünyada gelişen teknolojik altyapının en büyük nimetlerinden olan internet sayesinde hitap ettiği tüketici kesimin, satın aldıkları ürünlerin nasıl üretildiği hakkında maden şirketlerinin faaliyetlerini inceleme olanağı bulmaları, tüketici endişelerinin giderek artmasına ve yukarıda belirttiğimiz şekilde madenin işleminde sorun çıkarabilecek tepkilerin oluşmasına yol açabilme potansiyeli bulunmaktadır (Humphreys, 2009: 128-129). Bu sebeple örneğin, 2009 yılı Mart ayında, Kanada hükümeti tarafından Kanada Uluslararası Madencilik Sektöründe Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) Stratejilerine ilişkin yayınladığı raporda Kanadalı şirketlerin yurt dışındaki operasyonlarında OECD Yönergelerini uygulamalarını teşvik etmiştir (URL-4).

Ayrıca Kanada Uluslararası Kalkınma Ajansı ve Kanada'dan çeşitli maden şirketleri gelişmekte olan ülkelerde eş-finansman desteği ile çeşitli bölgelerde KSS projelerine destek olmuşlardır. Bu projelerden bazıları aşağıdaki gibidir (URL-5).

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

Yukarıda belirtilen teorik alt yapı ile yapılan projelerin büyüklüğüne bakılacak olursa, konunun öneminin bugün şirketler nezdinde vardığı noktayı ancak anlayabiliriz. Yıllar süren uzun araştırmalar ve yapılan analizler sonrasında işlemlere değer görülen madenlerin, buldukları yerde çıkartılıp işlenmesi gerekliliği, tesisin kurulduğu bölgede veya civar bölgelerde akıllara ilk olarak sosyal ve çevresel etki kaynaklı yaşanabilecek olumsuzluklara ilişkin düşünceler gelmektedir. Bu düşüncelerin yerleşmesinde etkin olan faktörlerden biri madencilik sektörünün iş kazaları ve meslek hastalıklarının en fazla görüldüğü sektörlerden biri olması da yatmaktadır. Sadece kömür madeni sektöründe, 1991-2008 döneminde iş kazaları ve meslek hastalığı nedeniyle toplam 2554 kişi hayatını kaybederken, sürekli iş göremez hale gelenlerin sayısı ise 13087'e ulaşmıştır (Arslanhan ve Cünedioğlu, 2010: 3).

Bu sayıya kısa zaman önce 13 Mayıs 2014 ve 28 Ekim 2014 tarihlerinde Manisa'nın Soma ilçesinde ve Konya ilinin Ermenek ilçesinde maden kazaları nedeniyle hayatını kaybeden 309 madenciyi de eklediğimizde ortaya çıkan vahim sonuçlar, sektörde bu ünün yayılmasında büyük öneme sahiptir (URL-6). Ayrıca geri kalmış veya gelişmekte olan ülkelerin yerel hükümetlerinin gelişme ve kalkınma uğruna neo-liberal ekonomi politikaları izleyerek bu süreçte çevresel etmenleri göz ardı etmesi de bu ünün pekişmesine ayrıca katkı sağladığı düşünülmektedir. Dolayısıyla işletmelerin operasyonlarını faaliyet sahasında rahatça sürdürebilmesi ve bu süreçte ekonomik risklerden kendini arındırması için yasal zorunluluklarının ötesinde faaliyetlere ilişkin “sosyal lisans” elde etmesinin gerekliliği kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu lisansı verecek kesimin işletmenin paydaşları (*yerel toplum, sivil toplum kuruluşları, çalışanlar ve aileleri vb.*) olması maden şirketlerinin yukarıda bahsettiğimiz şekilde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde önceliği yerel paydaşlara vermek suretiyle konuya araçsal yaklaşma nedenlerini anlamamızda bize yardımcı olmuştur (Mahon, 2010: 8).

Bu sebeple kurumsal sosyal sorumluluk kavramının anlamı ve içerdiği boyut şimdiye kadar literatürde yazan genel olumlu tanımlamaların veya katkıların aksine, şirketlerin değişik paydaş grupları tarafından aleyhlerinde yapılan katı eleştirilere karşı kendilerini ifade edebilmeleri ve karşı savunma mekanizması oluşturmaları bakımından gözlenmesi daha doğru olacaktır (URL-7). Özellikle de kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde bulunan sektörler arasında, madencilik sektörünün yeri yukarıda saydığımız nedenlerden dolayı ayrı bir öneme sahiptir. Zira bu önem çevresel etmenlere işletmenin bağlılık düzeyinden kaynaklanmaktadır.

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

Madencilik sektörünün yapısı ve faaliyet süresi, maden sahası içerisinde yer alan cevher miktarı ile doğru orantılı olduğundan uzun vadeli programlar geliştirmenin olanaksızlığı açıktır. Bu sebeple sektörde yapılan projelerin yapısı daha çok kısa veya orta vadeli hedeflere yöneliktir. Sektörün yapısı gereği kısa veya orta vadeli hedeflerin sektörde amaçlanması yapılan projelerde de kendini göstermektedir. Şirket tarafından orta ve kısa vadeli hedeflere odaklanması yapılan programlarda da gerçek amaç dışında bazı gizli amaçların varlığı söz konusudur. Zira şirketlerin konuya araçsal yaklaşımları bu amacı anlamamızda bize yardımcı olmaktadır. İşletmenin yerel halkla iyi ilişkiler kurması sosyal sorumluluk kavramının görünür yansıması olsa da ana amaç işletme faaliyetlerini yasal zorunluluklarını ötesinde bölgede güvence altına alması ve bölgede paydaşlar tarafından faaliyetlere ilişkin sosyal lisans (meşruiyet) elde etmeye yönelik amaçlar olarak sıralayabiliriz.

Sonuç olarak, sosyal sorumluluk uygulamalarının işletmeler tarafından gerçekleştirilmesini sağlayan çeşitli görüşler bulunmakla beraber yapılan çalışmalar içerisinde sosyal sorumluluk yazınına yönelik



olarak Campbell (2007) ve Margolis ve Walsh (2003)'in, finansal performans dışındaki diğer faktörlerin büyük ölçüde göz ardı edildiğini ileri sürmeleri ve eleştiriler ortaya koymaları literatürde bir kurumsal boşluğun varlığına işaret etmektedir. Bu sebeple bu araştırma kurumsal boşluğun doldurulması noktasında yazına önemli faydalar sağlayacağı düşünülmektedir.

Yöntem

Sosyal sorumluluk uygulamalarının kurumsal kuram perspektifinden değerlendirilmesine yönelik olarak yürütülen bu araştırma, Koza Altın İşletmeleri A.Ş.' nin işletme sahalarını (*İzmir-Bergama, Gümüşhane-Mastra ve Balıkesir-Havran (Büyükdere-Küçükdere)*) kapsamakta, gerek araştırma tasarımı, gerek veri toplama ve analizi açısından nitel araştırma tekniklerinden yararlanılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmada örneklem olarak ilgili şirketin çalışmada seçilmesindeki amaç, öncelikle Türkiye'de faaliyet gösteren yüzde yüz Türk sermayeli ilk altın şirketi olmasının yanında Türk madencilik hayatında siyasi olaylarla sürekli gündeme gelen ve toplumsal hareketlere konu olan "İzmir-Bergama Altın Madeni"nin de yine bu şirkete ait olmasıdır. Ayrıca şirketin arama ruhsatlarının önemli bir kısmı da (*Balıkesir-Kaz Dağları gibi*) çevresel değerler açısından değerli yörelerde bulunmakta ve bu yörelerden son dönemlerde şirkete karşı ciddi ölçüde davalar da gelmektedir (İşletmeye ait faaliyet raporları (URL-8) incelendiğinde açılan davalara ilişkin bilgilere ulaşılabilir. Örneğin: 18 Şubat 2009 tarihli ÇED olumlu kararının yürürlüğünün durdurulması ve iptali istemi (Ovacık), 2 Eylül 2009 Tarihli "Çukuralan Altın Madeni Açık Ocak İşletmeciliği Projesi" ile ilgili verilen ÇED işleminin yürürlüğünün durdurulması ve iptali istemi ve 18 Kasım 2009 Tarihli "Yerlitahtacı Altın Madeni Açık Ocak İşletmeciliği Projesi" ile ilgili verilen ÇED olumlu işleminin yürürlüğünün durdurulması ve iptali istemi davası). Çalışmada seçilen Koza Altın A.Ş işletmesinin kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına bakışı ve bu bakış açısına paralel oluşan kurumsal sosyal sorumluluk söylemleri ve uygulamaların hangi kurumsal mekanizmalara atıf yaptığı (*Bilişsel Meşruiyet, Normatif Meşruiyet ve Pragmatik Meşruiyet*) kurumsal kuram ve sosyal sorumluluk yazını etrafında incelenmektedir

Araştırma deseni olarak ise, nitel araştırma desenleri içerisinde sıkça kullanılan durum (*örnek olay*) çalışması seçilmiştir (Yin, 2004; 2012). Örnek olay çalışması alan araştırmalarının bir türü olup, başlıca özelliği bir tek olayı, bir işletmeyi, bir örgütü, hatta bir insanı ve ülkeyi ele alarak incelemektir. Ayrıca örnek olay yöntemi, diğer tekniklere göre araştırmacıya bir problemin bir yönünü sınırlı bir zamanda derinlemesine inceleme fırsatı vermesi ve aynı zamanda bir olaya odaklanılmış araştırmalar için kullanılan "şemsiye terim" olması nedeniyle seçilmiştir (Flyvbjerg, 2011; Heale ve Twycross, 2018; Thomas, 2021).

Veri Toplama Araç ve Yöntemi

Araştırmada, veri toplama yöntemi olarak temel veri toplama yöntemleri arasında sayılan görüşme tekniği (*yarı yapılandırılmış*) ve belge incelemesi (*şirkete ait yıllık bültenler ve raporlar*) kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından, yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile gerekli verilerin toplanması amacıyla araştırmacılar tarafından yazın incelemeleri sonrasında genel bir soru havuzuna (72) ulaşılmış bu görüşme soruları içerisinde şirketin sosyal sorumluluk kavramına bakış açısını ve uygulama süreçlerini ölçmeye yönelik spesifik sorular (22) tespit edilerek diğerleri havuzdan çıkarılmıştır. Soru formunun oluşturulmasının ilk aşamasında kurumsal sosyal sorumluluk ve

kurumsal kuram ile ilgili yerli ve yabancı yazın taraması yanında şirketin paydaşlarıyla (*çevre dernekleri, yerel halk, yerel gazete temsilcileri, yerel yetkililer ve çalışanlar*) yapılan mülakatlardan araştırma soruları türetilmiştir. Araştırma kapsamında yapılan görüşmelere ilişkin bilgiler ise; Tablo 1’de gösterilmektedir. Araştırma sürecinde bir başka veri toplama yöntemi olarak kullandığımız belge incelemesi sürecinde ise; şirketin ve şirkete ait ilgili yardım vakfının belli dönemlere ait ara faaliyet raporları (*son 2 yılı kapsamakta*) ve Türkiye Maden Mühendisleri Odasına ait raporlardan oluşmaktadır. Belge incelemesine ilişkin bilgiler ise, Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 1. Araştırma Kapsamında Gerçekleştirilen Görüşmelere İlişkin Bilgiler

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

Tablo 2. Araştırma Kapsamında Gerçekleştirilen Belge İncelemesine İlişkin Bilgiler

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

Verilerin analizi sürecinde, Alexander Dahlsrud (2008) ve Archie B. Carroll (1979)’un çalışmalarında bahsetmiş oldukları anahtar temalar referans alınmış ve Tablo 3’de gösterilmiştir. Ayrıca bu temalar Suchman (1995), tarafından organizasyonel meşruiyet türleri olarak ifade edilen (*Normatif Meşruiyet, Pragmatik Meşruiyet ve Bilişsel Meşruiyet*) türlerini ile eşleştirilmiştir. Bu birleşime ait şematik ifade Tablo 4’de gösterilmektedir. Bu birleştirmenin amacı; sosyal sorumluluk söylemlerinin hangi temalar etrafında yoğunlaştığını ve bunun hangi meşruiyet türünü tesis ettiğini anlamaya çalışmak içindir.

Meşruiyet kavramı ise, Suchman (1995: 574) tarafından, “*sosyal olarak oluşturulmuş normlar, değerler, inançlar ve tanımlamalar sistemi içinde, örgütün eylemlerinin uygun, arzu edilen ve kabul*



edilebilir olarak değerlendirilmesine ilişkin genel algı ya da varsayım" olarak tanımlamıştır. Bu sebeple diğer meşruiyet türlerine kıyasla, bilişsel meşruiyet aksi düşünülemez kadar kanıksanmış olmaktan kaynaklanan meşruiyet türü olmasından dolayı diğer meşruiyet türlerine göre en az fark edilen ancak diğer meşruiyet türleri içerisinde de en güçlü olanıdır (Özen, 2013: 126).

Tablo 3. Araştırmada Kullanılan Anahtar Temalar

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

Tablo 4. Organizasyonel Meşruiyet Türleri (Suchman, 1995) ve Kodlama Cetveli

Meşruiyet Türleri	Tanım	Paydaşlarla İlişkiler	Kodlama Cetveli ^{iv}
Normatif Meşruiyet	Organizasyonlar normlar, Standartlar ve beklentilere uyumlu faaliyetleri benimserler.	Örgütler çıktılar/sonuçlar, Prosedürler/teknolojiler, yapılar, liderler ve bireylerle ilgili normatif beklentileri karşılar.	Yasa ve Yönetmelik, Standartlar ve Prosedürler, Rapor (...çevre, ...denetim, ...atık madde vb.), Güvenlik
Faydacı-Pragmatik Meşruiyet	Örgütler çalışanlarının talep ve beklentilerini karşılarlar.	Örgütler paydaşlarının taleplerini karşılayarak destek ve meşruiyet kazanırlar.	Sermaye, Kalkınma, Çalışanları iyileştirme, Türk (... sermayesi, ... ekonomisi, ... madenciliği), Ticari başarı,

			<i>Diyalog ve iletişim, İstihdam (...bölge ve ülke ekonomisi), Kurumsal Vatandaşlık, Talep ve Beklentiler (onanma.), Maden Ziyaretleri</i>
Bilişsel Meşruiyet	Örgütler sosyal çevreler tarafından doğru/arzu edilir olarak nitelendirilen amaç ve faaliyetleri yerine getirirler	Organizasyonlar hassas Davranışlarla sosyal yapıya uyumlu oldukları izlenimi oluşturmaya çalışırlar	<i>Çevre ve Çevresel değerlere uyum, Gelecek nesiller, Kültürel norm ve yapıyla uyum.</i>

Veri Analizi

Çalışmada 33 söylemsel ifade bulunmuş olup bu söylemlerden en az biri daha önceden belirlediğimiz, Sosyal, Paydaş, Ekonomik, Yasal, Gönüllü ve Çevre temalarından en az birini kapsamaktadır. Tematik ifadeler genel olarak % 45 “sosyal tema” ve %39 ise “paydaş tema”sı etrafında yoğunlaşmaktadır. Şirketin faaliyet alanının madencilik olması, sektörün yapısı gereği tamamen doğaya bağımlı olması ve madencilik alanında yaşanan toplumsal karşı çıkışlar düşünüldüğünde ifadelerin sosyal ve paydaş temaları etrafında ağırlıklı olarak yoğunlaşması, şirketin işletme ve toplum arasında kurulacak güvene dayalı ilişkilere, diğer boyutlardan (*temalardan*) daha çok önem vermesinden kaynaklandığı tarafımızca düşünülmektedir. Ayrıca şirketin sektör gereği daha çok çevre temasına vurgu yapması gerekirken ifadelerin sosyal ve paydaş temaları üzerinde yoğunlaşması ve akabinde bunu ekonomi ve yörede sağlayacağı istihdam politikalarıyla destekleme çabasına girmesi materyal anlamda güç bağımlı ilişkileri yönetmesinin bir sonucu olduğu düşünülmektedir. Koza Altın İşletmeleri Mastra Altın İşletme Müdürü Hasan Giray’ın Ocak 2014’te söylediği, (23. söylem);

“Gümüşhane’de maden işimiz devam ettikçe sosyal sorumluluk projelerimiz de devam edecektir” şeklinde konuşması, bu anlamda şirketin güç bağımlı ilişkilerini yönetmek için kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranışlar sergileme ve bu süreçte sosyal yapıya ilişkin faaliyetlere girişme nedenlerini daha iyi anlatmaktadır.

Bunun yanında şirketin bir başka ifadesinden de anlaşıldığı üzere;

“Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarında öncelik hedefimiz bulduğumuz yöredir. Bu anlamda işletmenizin paydaşları başta şirketimizin çalışanları ve aileleri olmak üzere yöre halkı, STK’lar, yöre esnafı, kamu kurum ve kuruluşları, yerel ve ulusal medya, hisse ve pay sahiplerinden oluşmaktadır. Yöre insanının güvenini kazanma sürecinde çalışanlarımızın her biri bizler için birer halkla ilişkiler gönüllüsüdür. Yöreden istihdam ettiğimiz çalışma arkadaşlarımız yanlış basın söylemleri ve siyasi reddedişler karşısında devreye girerek, iletişimde oldukları kişilere ne iş yaptıklarını, nasıl yaptıklarını, hangi koşullarda çalıştıklarını anlatıyorlar. İşte bu noktada yöreden istihdam, bize inanmayı reddeden kişilere karşı kendimizi anlatma ve ikna sürecinin büyük bir gücü olarak karşımıza çıkıyor.”

İşletmenin bu gibi ifadeleri söylemesi yöre insanının güvenini kazanmak suretiyle örgütsel başarı için kurumsal çevre başta olmak üzere kendi paydaşlarına karşı kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini yürüttüğü düşündürmektedir. Bunu da yürütürken yöreden istihdam politikasını şirkete inanmayı reddeden kişilere karşı ikna sürecinde etkili bir koz olarak kullandığı da ayrıca ifade edilebilir. Bunun



yanında (Suchman, 1995) üç meşruiyet türünü belirlemeye yönelik 9. 10. ve 11. söylemsel ifadelerle bakıldığında;

*"Faaliyetler sırasında etkin karar ve önlemler alabilmek amacıyla çevresel konular ve sosyal etkiler hakkında yöre halkı ve ilgili taraflar ile **açık bir iletişim** kurmayı hedefliyoruz."*

*"Sosyal sorumluluk projeleri **paydaşlar ile diyalog kurmamızda önemli bir araç**. Hedef kitlemizi yakından tanımamıza ve analiz etmemize yardımcı oluyor. Aramızda güven bağı gelişiyor."*

*"Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları **"Sermaye sahiplerinden ziyade, hizmet gördüğü kitlenin takdir ve kabulünü kazanmak** zorunda olduğunu hisseden yöneticilerce idare edilirse başarıya ulaşılabilmektedir."* şeklinde örgüt tarafından yapılan açıklamalar örgütün çıkar hesaplamalarına bağlı olarak paydaş gruplarından destek alması ve onlar tarafından onanmasının önemine vurgu yapmaktadır. Paydaşlar tarafından onanma veya kabul aşaması örgüte Pragmatik Meşruiyeti ifade etmekte, 15., 16. ve 17. söylemsel ifadelerle bakıldığında ise;

"...Ovacık'ta cevher çıkarma işleminin başladığı tarihten bu yana, çevresel uyumsuzluğa ilişkin olarak hiçbir devlet dairesinden aleyhimize dava açılmamıştır. İlgili çevre kanun ve yönetmeliklerinin tamamı ile tam bir uyum içinde olduğumuza inanıyoruz."

*"...Koza Altın İşletmeleri tüm faaliyetlerini Türkiye Cumhuriyeti kanun ve yönetmeliklerine tam uyumlu olarak yerine getirmektedir. **Yasalar ile tanınlanmış uygulamalara harfiyen riayet edilmektedir**. Bu anlamda Yasalar ile tam uyumlu çalışıyoruz, ileri teknoloji kullanıyor, yenilikleri sistemimize entegre ediyoruz ve çalışanlarımıza gerek mesleki alanlarında gerekse çevre ve iş güvenliği konularında eğitimler veriyor ve bilgi eksikliklerini gideriyoruz."*

*"...Denetim noktasında da tabii ki devlet kurumlarının etkisi büyük. Burası faaliyete başlamadan önce buradaki havadan, lağım sularından, topraktan örnekler alındı. **Öncelikle buradaki faaliyetler başlamadan önce onların tetkiki yapılp buradaki standartlar belirlendi**. Şu anda da bizim gözetleme kulelerimiz, toz ölçüm cihazlarımız, hava kalitesi kontrolü için yaptığımız ölçümler süreklilik arz ediyor... **Biz burada işletmeye başlamadan önce atık barajındaki su içinde taahhütte bulunduk. Limitlerin altında kalacağız diye**. Limitlere şu anda yaklaşmadık bile. Önceliğimiz o yöndeki sözlerimizi tutmak, taahhütlerimizi yerine getirmek. Taahhütlerimizin ötesinde diye bir alan orada da şeffaf olarak izlenir. **Yapmış olduğumuz denetim sonuçlarını da bir çevre raporu olarak kurumlara gönderiyoruz**. Aynı zamanda dışarıdan da denetim alıyoruz. Belirli ya da belirsiz zamanlarda çevre mühendisliğinden arkadaşlarımız var, İl Sağlık'tan var, İlçe Sağlık'tan var, Halk Sağlığı'ndan falan gelen kurumlar tarafından denetleniyoruz."*

Yukarıda belirtildiği şekilde örgüt tarafından yapılan açıklamalar, faaliyette bulunulan toplumda geçerli olan yasa, yönetmelik, çevresel değerlere veya beklentilere yönelik örgütün uyum sağladığını veya normatif meşruiyeti tesis etmeye çalıştığı anlaşılmaktadır.

Bilindiği Normatif Meşruiyet "*doğru olanın yapılmasına ilişkin*" yargılara dayanmaktadır. Bilindiği gibi gelişme trendi yakalayan ülkelerde ülkenin kalkınması ve gelişmesi uğruna ekonomik süreçlerde neo-liberal esintilerin hâkim olması bir gelenek haline almıştır. Bu kervana son 30 yılda dâhil olan ülkemiz de zaman zaman ülkenin kalkınması ve gelişmesi uğruna çevresel değerleri bu uğruda göz ardı

etmiştir. Ayrıca bu süreçte çıkarılan her türlü yasal mevzuatın da bu süreci destekleyici tarzda hazırlanması ise, toplumsal yaşantıda yasal organlara karşı bir güven krizi oluşmasına neden olmaktadır.

Bunun farkında olan ve bu kültürle yetişen halk kümeleri ise, bu süreçte devlet organları tarafından çıkarılan yasal onamalara itibar göstermemektedir. Örneğin, şirket örneğinde, yasal açıdan hiçbir sorun olmamasına karşın, yöre halkının ve çevrecilerin değer yargılarına göre maden şirketinin orada faaliyet göstermesinin sağlıklı yaşam haklarına tehdit oluşturduğu gerekçesiyle karşı çıkmaları durumunda şirketin eylemlerinin yöre halkının gözünde normatif meşruiyeti olmadığı anlamına gelmektedir (Özen, 2013: 126).

Bu durum bize açıkça gösteriyor ki Normatif Meşruiyeti tesis etmek sadece yasal süreçlere uyum sergilemekle kazanılmamaktadır. Yasal süreçlerin ötesinde doğru olanın yapılmasına yönelik davranışların sergilenmesi ve toplumsal kesimler tarafından bu davranışların kabulü öncelikli şarttır. Bu sebeple şirketin söylemleri arasında yer alan 12. ifadeye göre kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarında yer alan yöreden istihdam politikasının ana amaçlarından biri yörede sosyal kabullenışı tesis etmeye yönelik çalışmalardan bir tanesi olduğu düşünülmektedir.

*“...Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarında **öncelik hedefimiz bulunduğumuz yöredir.** Bu anlamda işletmenizin paydaşları başta şirketimizin çalışanları ve aileleri olmak üzere yöre halkı, STK’lar, yöre esnafı, kamu kurum ve kuruluşları, yerel ve ulusal medya, hisse ve pay sahiplerinden oluşmaktadır. **Yöre insanının güvenini kazanma sürecinde çalışanlarımızın her biri bizler için birer halkla ilişkiler gönüllüsüdür.** Yöreden istihdam ettiğimiz çalışma arkadaşlarımız yanlış basın söylemleri ve **siyasi reddedişler karşısında devreye girerek,** iletişimde oldukları kişilere ne iş yaptıklarını, nasıl yaptıklarını, hangi koşullarda çalıştıklarını anlatıyorlar. İşte bu noktada **yöreden istihdam, bize inanmayı reddeden kişilere karşı kendimizi anlatma ve ikna sürecinin büyük bir gücü** olarak karşımıza çıkıyor.”*

Meşruiyet türleri içerisinde en son aşamada yer alan ve saç ayağının en son üyesini temsil eden Bilişsel Meşruiyet, diğer meşruiyet türlerine göre en az fark edilen meşruiyet türü olması yanında diğerlerine göre de en güçlü olanıdır (Özen, 2013: 126). Bu güç elde edilmesindeki zorluktan ve eylemlerin toplum tarafından bilişsel algıda yaratacağı kabullenmenin uzun sürmesinden kaynaklanmaktadır. Ancak bir kere tesis edilen meşruiyet, örgüte uzun bir süre hizmet eder ve toplumsal zeminde eleştirilmeksizin eylemlerin doğruluğuna yönelik kabullenmeler sağlar.

Bilişsel Meşruiyet’ in yapı itibarıyla meşruiyet türleri içerisinde en zor fark edilen tür olmasından dolayı, bu sürece giden adımların veya toplumsal dokunuşların neler olduğunun veya olabileceğinin araştırmacılar tarafından tespit edilmesi de bir o kadar zordur. Bu nedenle hangi eylemlerin ve yönelimlerin Bilişsel Meşruiyet’ e uzanacağını kestirmekten kaynaklanan zorluk, çoğu örgütün yanlış eylem ve davranışlar sergilemelerine neden olmuştur.

Araştırmamız kapsamında bulunan 33 söylemsel ifadelerin çoğu Tablo: 13’den de anlaşılacağı üzere Normatif ve Pragmatik Meşruiyet türlerinden Bilişsel Meşruiyet’ e doğru uzanan bir seyir



izlememektedir. Ancak bu söylemlerden sadece 3'ü Bilişsel Meşruiyet' i elde etmeye yönelik söylemsel ifadeleri kapsamaktadır. Bunlar ise; 1., 4. ve 21. söylemsel ifadelerdir.

"Koza Altın, madencilik çalışmalarını çevreye uyumlu olarak yürütür."

"Gelecek onların... İşte bu yüzden sosyal sorumluluğumuzun fazlasıyla farkındayız."

"Gelecek vadeden Türkiye..."

Bu söylemsel ifadelerden de anlaşıldığı üzere, şirket hassas davranışlarla sosyal yapıya uyumlu olduğu izlenimi yaratmaya çalışmaktadır. İfadelerde yer alan geleceğe dair vurgular ve çevresel değerlere uyum gibi ifadeler net bir şekilde bu amaca hizmet etmektedir. Bilindiği gibi çevresel felaketlerin, ekonomik krizlerin yaşandığı bu yüzyılda geleceğe dair korkular, neslin sürdürülebilirliğine dair kaygılarla birleşince, bu yüzyılın toplumuna hâkim sosyal kaygılar bu yapı çerçevesinde sürekli işlenmektedir. Bunun yanında şirketin faaliyet alanının gerek işçi sağlığı gerekse çevre açısından ülkede en çok tartışılan ve kaygı duyulan sektör olması bu meşruiyeti tesis etmesini daha da zorlaştırmaktadır.

Onun için belirtilen söylemsel ifadelerde ana vurgusal ifadelerin geleceğe dair olması, işletmenin toplumsal kaygıları anladığı ve buna uygun davranış kalıpları sergilediğini topluma göstermeye yönelik çaba içerisine girdiğini göstermektedir. Bu yolla da şirket bir anlamda söylemleriyle Bilişsel Meşruiyet'e ulaşma çabası içerisine girdiğini söyleyebiliriz. Ayrıca bu söylemlerin sosyal, paydaş temaları etrafında yoğunlaşması ve bunu yöreye sağlayacağı istihdamla bütünleştirme çabası içerisine girmesi ise paydaşlarını iyileştirmeye çalışması bakımından işletmenin bu amacını kuvvetlendirici etmenler olarak sıralayabiliriz.

Ancak söylemsel ifadelerden işletmenin ulaşmaya çalıştığı meşruiyeti tesis edemediği araştırmacı tarafından gözlenmiştir.. Bilişsel Meşruiyet noktasında olduğu kadar gerek Normatif Meşruiyet gerekse Pragmatik Meşruiyet noktalarında işletmenin bir takım olumsuz durumlar yaşadığı mülakatlardan elde edilen bilgilerden anlaşılmaktadır. Örneğin, mülakatlar sonucu elde edilen,

"...fakat birileri zaman zaman çıkıp faaliyetlerimiz ile yakından uzaktan alakası olmayan, gerçeği yansıtmayan bir sürü senaryo üretebiliyor. Bunlar da kimi zaman kulaktan kulağa, kimi zaman sosyal medya, kimi zaman yerel medya, kimi zaman da ulusal medya aracılığı ile geniş kitlelere ulaşabiliyor." gibi söylemsel ifadeler şirketin meşruiyet noktasında sorun yaşadığı anlamına gelmektedir. Sonuç itibarıyla bünyesinde üç meşruiyet türünü sınırlı seviyede tesis etmesi bir meşruiyet krizine işaret etmektedir. Bunu gerek söylemlerden gerekse medyaya ve mahkemeye yansıyan davalardan net şekilde anlamaktayız. Şirket bu anlamda girdiği bir meşruiyet krizine karşı toplumsal kesimlerin desteğini almak ve bu sayede çevresel bağlamda meşruiyetini yeniden tesis etmek için sosyal sorumluluk anlayışına uygun faaliyetlere ve özellikle yöreden istihdam politikasına yoğunlaşarak sosyal paydaşlarıyla güç bağımlı ilişkilerini bu sayede yönetmek istemektedir.

Ancak Gümüşhane Koza Altın İşletmeleri Müdürünün,

"Gümüşhane'de maden işimiz devam ettikçe sosyal sorumluluk projelerimiz de devam edecektir" şeklinde basına demeç vermesi (23. söylem) bazı bölgelerde ciddi derecede meşruiyet sorunu yaşayan şirketin varmak ulaşmak istediği amaçlara ters bir söylemsel açıklamadır. Zira meşruiyet süreci uzun bir zaman dilimini ve şirket eylemlerinin yayılım hızıyla ilgili olduğundan tutarsız

ve fırsatçılığa dayalı bu tür açıklamalar sosyal paydaşlar nezdinde şirkete karşı itibarsızlaştırma politikalarının yürütülmesine sebep olacağı düşünülmektedir.

Söylemsel İfadelerin Kurumsal Baskılara Göre Değerlendirilmesi

İşletmenin sosyal sorumluluk kavramının tanımına ilişkin ifadeleri değerlendirildiğinde, söylemlerde yasal vurgu başta olmak üzere ağırlıklı olarak çevresel uyum ve topluma katkı sağladıkları üzerinde durulduğu görülmektedir. Şirket sosyal sorumluluk faaliyetlerinin tamamına yakınına faaliyette bulunduğu il'e yönelik gerçekleştirmekte olup ulusal düzeyde gerçekleştirdiği bir faaliyet bulunmamaktadır. Sosyal sorumluluk uygulamaları için biçimsel olarak görevlendirilmiş birey yada departman açısından değerlendirildiğinde ise, şirket çalışmalarının büyük çoğunluğunu işletmelerde bulunan halkla ilişkiler departmanı aracılığıyla gerçekleştirmektedirler. Ancak holding bünyesinde kurulan “*Koza İpek Eğitim Sağlık Hizmet Yardım Vakfı*” aracılığıyla da yürütülen ortak bazı projeler de vardır.

Sosyal sorumluluk uygulamalarının işletme için sağlayacağı düşünülen fayda ya da avantaja ilişkin ifadeler incelendiğinde ise; işletmenin finansal performansla ilgili kavramlara (*ticari başarı*) atıfta bulunmanın yanında, daha çok toplum tarafından kabul görme ya da toplum tarafından olumlu yönde algılanmaya yönelik vurguların olduğu görülmektedir (Ferrel ve Fraedrich, 2021).

Toplum tarafından kabul görmeyi vurgulayan işletme, çevreye ve toplum sağlığına zarar verdiğinin düşünülmesi itibarıyla meşruiyet kazanması güç olan altın madeni sektöründe yer alması nedeniyle daha çok toplum tarafından kabullenmeye odaklanmakta ve faaliyetlerini (*yöreden istihdam*)de bunu uygun yürütmektedir. Bu sebeple söylemlerden anlaşıldığı üzere şirketin projelerdeki öncelikli amacı paydaşlarıyla arasında bir güven bağı oluşturmak ve bu paydaşlardan en yüksek faydayı sağlamaktır.

Kültürel-bilişsel baskılara ilişkin bulgu ve yorumlar

Kültürel-bilişsel baskıların sosyal sorumluluk uygulamaları üzerindeki etkisine yönelik ifadeler değerlendirildiğinde; işletmenin faaliyette bulunduğu Gümüşhane-Mastra ve Balıkesir-Havran (Küçükdere ve Büyükdere) bölgesinde toplumun sosyo-ekonomik yapısı ve bilinç düzeyinin düşük seviyede olması, bu bölgelerde halkın sosyal sorumluluk anlayışından beklentileri daha çok istihdam ve ihtiyaç sahiplerine yardım olarak görülmesine neden olmaktadır. Ancak Gümüşhane'de son zamanlarda gerçekleştirilen Ali İpek Yükseköğrenim Öğrenci Yurdu ve Ahmet Ziyauddin Yükseköğrenim Öğrenci Yurdu halkın bu konuda bilinç seviyesinin giderek artmaya başladığını göstermesi noktasında önemlidir. Koza Altın işletmeleri A.Ş.'nin Bursa 3. İdare Mahkemesi'nin kararı nedeniyle mühürlenmiş Balıkesir-Haran'daki altın madeni ocağının yeniden açılması üzerine maden ocağının yeniden faaliyete geçmesinin Büyükdere beldesi ve Küçükdere köyünde sevinçle karşılanması bölgenin istihdama duyduğu açık karşısında çevresel duyarlılığını göstermesi bakımından önemlidir (URL-9).

İzmir iline bakıldığında ise;

İzmir halkının diğer illere kıyasla sosyal sorumluluklara duyduğu ilgi daha fazladır. Eğitim seviyesinin yüksekliğine paralel olarak sosyal sorumluluk kavramına bakış açıları da çeşitlenmişlerdir. Halkın



çoğunluğu çevreye çok duyarlı insanlardan oluşmakla beraber, eğitime, kültüre, sanata çok değer veren insanlardan oluşmaktadır. Zaten katılımcının aşağıda yer alan ifadeleri de bu kanıyı desteklenmektedir.

*“Şehir merkezine baktığımızda tabii ki durum çok daha farklı, **ekonomik ve kültürel açıdan gelişmiş bir kesim** söz konusu çünkü daha modern, daha eğitilmiş, kültürel sanatsal faaliyetleri yakından takip eden daha entelektüel bir kesim. Doğal olarak **sosyal sorumluluk konusundaki bilinç ve algı daha yüksek**” (Koza Altın İşletmeleri-İzmir)*

Bu anlamda araştırmaya konu olan Balıkesir ili ve Gümüşhane için işletmenin algıladığı kültürel bilişsel baskılarla, sosyal sorumluluk söylemleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ifade edilebilir.

Normatif baskılara ilişkin bulgu ve yorumlar

Normatif baskıların sosyal sorumluluk uygulamaları üzerindeki etkisine yönelik ifadeler değerlendirildiğinde; şirketin ulusal ve yerel boyutta sosyal sorumluluk uygulamalarını denetleyen sivil toplum kuruluşlarına bir üyeliğin bulunmayışı davranışlarında normatif mekanizmaların sınırlı seviyede kalmasına sebep olmaktadır. Ancak Koza Maden İşletmeleri A.Ş.’nin kendi aralarında birlik ve dayanışmayı sağlamak üzere kurulan Türkiye Madenciler Derneği’ne (URL-10), bu noktada üyeliğinin bulunması ise, dernek tarafından alınan kararlara uyum noktasında sınırlı da olsa yönlendirici bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir.

Araştırmaya konu olan iller bazında bakıldığında, çevre ve doğa temelli kurulan sivil toplum kuruluşlarının daha çok İzmir ve Balıkesir çevresinde yoğunlaştıkları tespit edilmiş olup Gümüşhane’de ise bu anlamda kurulan bir örgüte rastlanılmamıştır. İzmir ve Balıkesir illerinin Büyükşehir statüsüne sahip olması ve sosyo-kültürel yapılarının Gümüşhane iline göre hareketli olması, bu yörelerde faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşların sayısının artmasına sebep olmakla birlikte buralardan şirket eylemlerine karşı ciddi derecede yönlendirici davranışlar gelmektedir. Örneğin, Balıkesir ve İzmir bölgelerinde faaliyet gösteren Güney Marmara Çevre Koruma Derneği ve Ege Çevre Kültür Platformu’nu bu anlamda şirket eylemlerine karşı yönlendirici davranış ve örgütlenmeleri organize eden dernekler arasında sayabiliriz. Ayrıca bu dernekler şirket eylemlerine karşı her ne kadar normatif yönlü baskı oluştursalar da gerektiğinde resmi kurumlara şikâyette bulunmak veya kamuoyu oluşturmak suretiyle düzenleyici kurumları harekete geçirici davranışlarda bulunarak şirket eylemlerini baskı altında tutmaktadırlar. Bunun yanında şirket, bölgede bulunan diğer sivil toplum örgütlenmelerinden gelen talep ve beklentileri karşılama düzeyinde ise istekli olduğu aşağıdaki söylemlerden anlaşılmaktadır.

*“Sivil toplum örgütü olarak **Engelliler Derneği** ile çalışmalarımız oluyor. O tarzda taleplerden bahsedebiliriz. AIESEC’in gönüllü destekçisiyiz... **Bergama Özel Kültür Sanat Vakfı** var onlara destek çalışmalarımız var. Onların faaliyetlerini destekliyoruz. Ortak çalışmalarımız da var” (Koza Altın İşletmeleri-İzmir).*

*“Koza Altın İşletmeleri A.Ş. 17 Mayıs 2006 tarihinde yayınladığı basın açıklaması ile insan sağlığına ve çevreye duyarlılığı, üretimde olduğu süredeki **tüm denetimlerle tescillenen, dünyanın en iyi çevre teknolojisine sahip** altın madeni sahalarının kapılarını dileyen **tüm üniversitelere,***

eğitim kuruluşlarına, sivil toplum örgütlerine ve yerli ve yabancı tüm turistlere “Maden Ziyaretleri” kapsamında kapılarını açmaktadır.” (Koza Altın İşletmeleri-Gümüşhane)

Bu anlamda araştırmaya konu olan İzmir ilinde sosyal sorumluluk davranışlarının yönlendirilmesi açısından normatif mekanizmalara ait işletmenin algıladığı normatif baskılarla, sosyal sorumluluk söylemleri arasında pozitif yönlü bir ilişkiyi destekleyici ifadelere rastlanmıştır. Balıkesir-Havran bölgesinde ise, bölgede işletmeye ait sadece cevher çıkarma işlemi yapıldığından (*Cevher İzmir-Ovacık tesislerinde işlenmekte*) ve idari bir birim yapılanması bulunmadığından (*Halkla İlişkiler Departmanı*) burada normatif baskılarla, sosyal sorumluluk söylemleri arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu yönünde destekleyici ifadelere rastlanmamıştır. Gümüşhane ilinde ise sivil toplum örgütlenmelerinin neredeyse olmayışı olanların ise genellikle yardımlaşma ve dayanışma dernekleri olarak kurulmasından dolayı şirket eylemlerini daha çok geleneksel anlamda yürütmektedir. Yani bu yardımlar daha çok cami yaptırma, köye içme suyu sağlama gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Bu nedenle normatif mekanizmalara normatif baskılarla, sosyal sorumluluk söylemleri arasında pozitif yönlü bir ilişkiyi destekleyici ifadelere rastlanmıştır.

Düzenleyici baskılara ilişkin bulgu ve yorumlar

Düzenleyici baskıların sosyal sorumluluk uygulamaları üzerindeki etkisine yönelik ifadeler değerlendirildiğinde; madencilik sektörünün bağlı olduğu yasa ve yönetmeliklere (çevre kanunu) tabi olan şirket bu anlamda bağlayıcılığı olan yasal mevzuat hükümlerine (hatta bu mevzuat hükümlerinin üzerine zaman zaman çıktıklarını da beyan etmektedirler) ve bu mevzuatlarda yapılan değişikliklere tam uyum sergilediğini 13., 14., 15., 16., ve 17. söylemsel ifadelerinden anlaşılmaktadır. Bu anlamda araştırmaya konu olan şirketin sosyal sorumluluk uygulamaları üzerinde işletmenin algıladığı düzenleyici baskılarla, sosyal sorumluluk söylemleri arasında pozitif yönlü bir ilişkiyi destekleyici söylemlere rastlanmıştır. Ancak İzmir iline göre Balıkesir ve Gümüşhane illerindeki mevcut belediyelerin, yerel yönetimlerin ve diğer kamu kurumlarının sosyal sorumluluk davranışlarının yönlendirilmesi noktasındaki bilinç algısı ve beklentileri / talepleri sınırlı seviyede kalması şirket eylemlerinin de İzmir bölgesine göre düşük performanslarda seyretmesine sebep olmuştur.

“Çevreyle ilgili yasa ve yönetmelik hükümlerine bağlı kalarak mevzuatlarda yapılan değişikliklere uyum sağlıyoruz.”

“İş emniyetinin en yüksek standartlarına bağlıyız ve çalışanlarımızın emniyetini korumak için sürekli yeni iş emniyeti program ve prosedürlerini geliştirme, iyileştirme ve uygulama arayışı içerisindeyiz. Şu anda sağlık ve iş emniyeti yönetmelikleriyle tamamen uyum içinde olduğumuza inanıyoruz.”

“Ovacık'ta cevher çıkarma işleminin başladığı tarihten bu yana, çevresel uyumsuzluğa ilişkin olarak hiçbir devlet dairesinden aleyhimize dava açılmamıştır. İlgili çevre kanun ve yönetmeliklerinin tamamı ile tam bir uyum içinde olduğumuza inanıyoruz.”

“Milli Eğitim mesela bir devlet kurumu. Oradan gelen talep ve beklentiler bizim için önceliği olan ve önemli bulduğumuz şeyler ve karşılıyoruz da. Elimizden gelen her şeyi yapmaya çalışıyoruz onlar adına. Onun dışında kurum olarak çocuk esirgeme kurumu ile çalışmalarımız var.



Onların taleplerini değerlendiriyoruz. Beklentileri karşıladığımızı hatta yer yer ötesine geçtiğimizi düşünüyoruz" (Koza Altın İşletmeleri-İzmir)"

"Denetim noktasında da tabii ki devlet kurumlarının etkisi büyük. Burası faaliyete başlamadan önce buradaki havadan, lağım sularından, topraktan örnekler alındı. **Öncelikle buradaki faaliyetler başlamadan önce onların tetkiki yapılp buradaki standartlar belirlendi.** Şu anda da bizim gözetleme kulelerimiz, toz ölçüm cihazlarımız, hava kalitesi kontrolü için yaptığımız ölçümler süreklilik arz ediyor... **Biz burada işletmeye başlamadan önce atık barajındaki su içinde taahhütte bulduk. Limitlerin altında kalacağız diye.** Limitlere şu anda yaklaşmadık bile. Önceliğimiz o yöndeki sözlerimizi tutmak, taahhütlerimizi yerine getirmek. Taahhütlerimizin ötesinde diye bir alan orada da şeffaf olarak izlenir. **Yapmış olduğumuz denetim sonuçlarını da bir çevre raporu olarak kurumlara gönderiyoruz.** Aynı zamanda dışarıdan da denetim alıyoruz. Belirli ya da belirsiz zamanlarda çevre mühendisliğinden arkadaşlarımız var, İl Sağlık'tan var, İlçe Sağlık'tan var, Halk Sağlığı'ndan falan gelen kurumlar tarafından denetleniyoruz" (Koza Altın İşletmeleri-İzmir).

"Koza Altın İşletmeleri tüm faaliyetlerini Türkiye Cumhuriyeti kanun ve yönetmeliklerine tam uyumlu olarak yerine getirmektedir. **Yasalar ile tanımlanmış uygulamalara harfiyen riayet edilmektedir.** Bu anlamda Yasalar ile tam uyumlu çalışıyoruz, ileri teknoloji kullanıyor, yenilikleri sistemimize entegre ediyoruz ve çalışanlarımıza gerek mesleki alanlarında gerekse çevre ve iş güvenliği konularında eğitimler veriyor ve bilgi eksikliklerini gideriyoruz."

"**Gümüşhane Devlet Hastanesi Yeni doğan Ünitesi, Dibekli Köyü içme suyu hattının hayata geçirilmesi, Torul Kirazlık İlköğretim Okulu yemekhanesi tadilatı gibi onlarca projeyi hayata geçirdik veya destek olduk.**"

Bulgular, Sonuç ve Değerlendirme

Kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımı bugün geldiği noktada işletmeler tarafından bulunulan yöredeki toplumsal değerlere dayalı olarak yerine getirilmeye özen gösterilmektedir. Bu durum bu uygulamaların başarılı olmasında göz önünde bulundurulması gereken önemli bir etkenlerden biri olduğu kadar bu uygulamaların kurumsal çevreye duyurulması noktasında, işletmeler tarafından bu süreci törensel mite dönüştürülmeleri de kurumsal çevrede sağlayacağı kabullenme açısından bir o kadar önemlidir (Yamak, 2009: 95). Bu önem biraz da kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının işletmeye sağlayacağı uzun dönemli stratejik kazanımlarından kaynaklanmaktadır.

İşletmeler bu anlamda neden sosyal sorumlu davranırlar sorusuna da verilen yanıtlar daha çok kavramın işletmeye sağladığı stratejik öneme vurgu yaparak açıklanmaktadır. Finansal performans ve ilişkili kavramlar çerçevesinde şekillenen bu bakış açısı nedeniyle işletmeyi sorumlu davranışlara iten ana gücün ekonomik kaygılardan kaynaklandığını söyleyebiliriz. Ancak bu durum kavramın ortaya çıktığı 1950'lerde benimsenen 1990'lara kadar süren bir anlayışı sergilediği düşünülmektedir. Bugün kavram üzerinde yapılan değişik araştırmalar, işletmeleri sorumlu davranmaya iten gücün/mekanizmaların arkasında farklı sosyal olguların (*sosyal süreçler ve dinamikler*) geçerli olduğunu göstermektedir.

Bu anlamda, araştırmaya konu olan Koza Altın İşletmeleri A.Ş.'nin bulunduğu sektörün yapısı itibariyle tüketiciye yönelik ve pazarlama amacı taşımayan nihai ürün üretmiyor olmasına rağmen şirketin sosyal sorumluluk noktasında gösterdiği yoğun çaba ve uygulamalardan sağlayacağı faydalara ilişkin söylemleri dikkate alındığında ancak sosyal açıdan sorumlu davranma nedenlerini anlayabiliriz. Bu anlamda şirketin sorumluluk uygulamalarını sadece finansal performans beklentisiyle yapmadığını sürecin arkasında değişik kurumsal mekanizmalarında bulunduğunu göstermesi bakımından araştırmamızın yazında önemli bir yere sahip olduğu düşünülmektedir. Zira aşağıda yer alan şirket söylemlerinde bu durumu doğrulayan ifadeler rastlanmıştır.

*“Sosyal sorumluluk projeleri paydaşlar ile **diyalog kurmamızda önemli bir araç**. Hedef kitlemizi yakından tanımamıza ve analiz etmemize yardımcı oluyor. Aramızda güven bağı geliyor. Şirket olarak projelerde bizim beklentimiz projenin bize sağlayacağı **maddi bir kazanç değil**. Üretimini yaptığımız ürün **pazarlama kaygısı olan, satışında zorlanacağımız ya da bir ürün değil**. Dolayısı ile beklentimiz ürünüme güvenirlilik, ya da tercih edilen olmak ve beraberinde **satışlarımızın yükselmesi** değil. Durum böyle olunca bizim projelerimizde öncelik projenin ulaşacağı kişi ya da grupların en yüksek faydayı sağlamaktır.” (Gümüşhane Mastra Altın Madeni-Halkla İlişkiler Müdürü Nuri Doğru)*

Sosyal sorumluluk uygulamalarını kurumsal kuram perspektifinden anlamaya ve açıklamaya çalışan bu çalışma, sosyal sorumluluk uygulamalarının yapılma nedenine ilişkin kurumsal mekanizmaların etkisine ve önemine dair önemli bulgulara ulaşmıştır. Gerek kültürel-bilişsel, gerek normatif ve gerekse düzenleyici mekanizmalara ait kurumsal çevreden gelen baskıların işletmelerin sosyal sorumluluk uygulamalarının ortaya çıkışında ve şekillenme sürecinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca işletmenin farklı bölgelerde uzantılarının olması nedeniyle kurumsal alan içerisinde değerlendirilen bu bölgelerden gelen baskı ve taleplerin düzeylerindeki farklılığa bağlı olarak bölgelerde yapılan uygulamalara ilişkin performanslarda da farklılık gözlenmiştir. Örneğin İzmir ilinin bilinç algısının, eğitim düzeyinin ve ekonomik yapısının diğer illere nazaran daha yüksek seviyede olması nedeniyle işletmeden sorumlu davranış beklentileri daha çok sağlık ve çevre duyarlılığına yönelik alanlarda yoğunlaşmasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla buradan gelen baskı ve beklentilerin düzeyi bazen işletmenin yaşamsal hayatını etkileyecek düzeye ulaşmaktadır.

Balıkesir ve Gümüşhane illerinde gerek ekonomik yapı gerekse eğitim seviyesinin düşüklüğüne bağlı olarak halkın sorumluluk beklentileri daha çok istihdama veya mahallenin veya bölgenin cami, okul, içme suyu gibi birimlerinin iyileştirilmesine yönelik beklentileri olduğu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla İzmir iline göre daha geleneksel anlamda kalan beklentilere işletme çevre ve sağlık konusundaki beklentilere oranla hemen cevap vermekte ve bu sayede kurumsal alanda beğeni ve takdir toplamayı amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında bulunan söylemsel ifadelerden de anlaşıldığı üzere sosyal sorumluluk uygulamaya yönelik davranışları gerçekleştirme nedeni işletmenin sosyal çevresiyle kuracağı ilişkilerde diyalog ve güven kurmada uygulamaları bir araç kullandığı anlaşılmaktadır. Zira bu güven ve iyi diyalog ilişkisinin kurulamaması işletmenin finansal anlamdan daha çok sosyal anlamda yaşayacağı sıkıntıları önemsediyini göstermesi bakımından önemlidir.



Araştırma kapsamında bulunan ifadelerden de anlaşıldığı üzere söylemlerin çoğunlukla sosyal ve paydaş temaları etrafında yoğunlaşması bize ekonomik performanstan daha çok işletmenin sosyal anlamda yaşayacağı sıkıntıları önemsedğini göstermektedir. İşletme bu anlamda ifadelerinden de anlaşıldığı üzere yörelerde ciddi ve farklı meşruiyet sorunları yaşamaktadır. Bu farklılığın nedenleri ise yörelerdeki insanların ve sivil örgütlenmelerin çevre ve doğa olgusuna bakış açılarıyla ilgilidir. Örneğin, İzmir halkı ve yörede faaliyet gösteren sivil örgütlenmelerin veya düzenleyici mekanizmaların çevre ve doğa konusunda aynı hassasiyette sahip olmaları işletmeye karşı gerek normatif ve bilişsel gerekse yerel yönetimlerden kaynaklı düzenleyici mekanizmaların baskısıyla karşı karşıya bırakmaktadır. Balıkesir de ise, sivil örgütlenmelerin bu konuda hassas olmalarına karşın halkın ve yerel yönetimlerin bu konularda istihdam politikaları nedeniyle daha pasif kalmaları yörede sadece işletmeye karşı normatif mekanizmaların daha çok etkili olmasına sebep olmuştur. Gümüşhane örneğinde ise, Balıkesir de olduğu gibi yöre halkının ve yerel yönetimlerin çevre ve doğa konularından daha çok işletmenin bölgede oluşturduğu istihdam ve ekonomik yardımların daha önemli olduğu görülmektedir. Ayrıca bu yörede sivil örgütlenmelerinde yetersiz oluşu bu bilinç algısının gelişmesini engelleyici bir etmendir. Özellikle bölgenin coğrafi, sosyo-ekonomik yapısı bu bilincin oluşumunu ve güçlenmesini engelleyici ayrı bir etmen olarak göz önüne alınmalıdır.

Sonuç itibariyle, seviye farklılıklarına bağlı olarak bölgeler arasında ciddi ve farklı kurumsal mekanizmalardan kaynaklı meşruiyet sorunları yaşanmaktadır. Meşru olmak isteyen bir işletme meşruiyeti (*Düzenleyici, Normatif ve Kültürel-Bilişsel*) değişik şekillerde tesis etmek durumundadır. Bu anlamda normatif meşruiyet ve pragmatik meşruiyet üzerine şekillenen bilişsel meşruiyet, kazanılması ve ulaşılabildiği en zor olan meşruiyet türüdür. Zira toplumsal kabule dayanır. İzmir iline baktığımızda gerek normatif gerekse pragmatik meşruiyet noktasında işletmenin meşruiyeti tesis edememesinden dolayı medyaya da yansıyan yönüyle Bergama'da güçlü bir meşruiyet sorunsalı (*Bergama Altın Madeni Direnişi*) yaşadığı gözlenmektedir. Balıkesir iline baktığımızda ise, bölgede oluşturduğu istihdam politikası ile pragmatik meşruiyeti tesis etmiş olmasına rağmen normatif meşruiyeti sağlayamaması işletmenin bilişsel meşruiyete ulaşmasını engellemiştir. Gümüşhane ise durum biraz daha farklıdır. Sivil örgütlenmelerin azlığına bağlı olarak normatif mekanizmalar bu anlamda şimdilik işletmeye bir baskı unsuru oluşturmamaktadır. Pragmatik meşruiyet noktasında ise, halkın bilinç algısının düşüklüğüne bağlı olarak istihdam ve yöreye sağladığı ekonomik yardımları iyi kullanan işletmenin pragmatik meşruiyeti tesis etmede şimdilik ciddi derecede sorun yaşamadığı gözlenmiştir. Bu anlamda bilişsel meşruiyet noktasında sıkıntı yaşamayan işletme yörede güttüğü politikalarla gizli bir sosyal kabullenme sağlamıştır. Ancak bilinç algısının zamanla iyileşmesine ve sivil mekanizmaların zamanla oluşmasına bağlı olarak ileriye dönük bölgede işletmenin ciddi zorunlar yaşayabileceği de gözden kaçmamalıdır. Bu anlamda işletmenin sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma nedeni, ileride bu bölgelerde işletmenin meşruiyet sorunsalı yaşamaması veya meşruiyet sorunu yaşadığı yerlerde bunu elimine etmek için bir araç olarak kullandığını "*Sosyal sorumluluk projeleri paydaşlar ile diyalog kurmamızda önemli bir araç. Hedef kitlemizi yakından tanımamıza ve analiz etmemize yardımcı oluyor. Aramızda güven bağı gelişiyor.*" ifadesinden anlamaktayız.

Öte yandan, araştırmının sosyal sorumluluk uygulamalarını, finansal kaygulardan ziyade kurumsal mekanizmaları bu süreçte dikkate alması noktasında işletme yöneticilerine de farklı bir bakış açısı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu tez çalışması, işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma ve bu sürecinin oluşumunda ve şekillendirilmesinde sosyal aktörleri ve grupları dikkate alması gerektiği ve söz konusu aktörlerin baskı ve taleplerini ne şekilde karşılaması gerektiği noktasında teorik olmanın ötesinde uygulamaya dönük katkı sağlaması beklenmektedir. Bu katkı araştırmının sorunsalından kaynaklanmaktadır. Zira araştırmamız, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) anlayışına uygun davranma ve sosyal faaliyetlerde bulunma eğilimi üzerinde düzenleyici, normatif ve bilişsel kurumsal baskıların ne derece etkili olduğuna yönelik cevap aramaktadır. Bu anlamda, işletme uygulamalarında ortaya çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde işletmenin hem sosyal çevresinden hem de kendi birincil paydaşlarından (çalışanlar ve hak sahipleri) önemli ölçüde kurumsal baskıların geldiği anlaşılmaktadır. Bu baskıların ise, daha çok normatif ve bilişsel yönde olması, işletmenin sürekli söylemlerinde vurguladığı düzenleyici mekanizmalara uyum durumunun bu süreçte yetersizliğine işaret etmektedir. Bu anlamda araştırmamız bazı yönlerden işletme ve yöneticilerine karşı uymaları gereken tavsiye niteliğinde bir takım çıktılar da sunmaktadır. Bu çıktıların/tavsiyelerin başında, işletme tarafından gerçekleştirilen sosyal sorumluluk uygulamalarında sadece ekonomik başarıların ötesinde ahlaki ve etik ilkeleri gözetmeye özen göstermeleri yönünde olacaktır.

Bu çalışmanın bulgu ve sonuçları doğrultusunda gelecekte araştırma yapmak isteyen diğer araştırmacılara katkı sağlaması yönünde ise; gerçekleştirilen bu araştırmadan farklı olarak, araştırmaya konu olan altın madeni dışında diğer maden işletmelerinin ve sektörlerin de bu sürece eklenmesi çalışmayı karşılaştırmalı bir çalışma yapacaktır. Bu tür bir çalışma ise, sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranma sürecinin oluşumunda ve şekillendirilmesinde kurumsal mekanizmaların sektörler arasında ne derece etkili olduğunun bulunmasına katkı sağlayacağı gibi örgütlerin bağımlı oldukları kurumsal çevrenin dinamiklerinin analiz edilmesine de katkı sağlayacak olması bakımından bu alanı geliştirici katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Buna ek olarak diğer araştırmacıların ayrıca konuya, kurumsal baskıların, işletme algıları doğrultusunda ele alınması yerine, üçlü bir yapıda işletme, paydaşları ve devlet örneğinde konuya yaklaşımları kurumsal kuram, toplumsal hareketler, sosyal sorumluluk üçgeninde konuyu farklı bir boyuta taşıyacağı düşünülmektedir.

Çıkar Çatışması Beyanı

“Örgütsel Meşruiyet Aracı Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları: Koza Maden İşletmesi Örneği” başlıklı makale ile ilgili herhangi bir kurum, kuruluş, kişi ile mali çıkar çatışması yoktur.

Kaynakça

- Aksak, E. O., Ferguson, M. A., ve Duman, S. A. (2016). Corporate social responsibility and CSR fit as predictors of corporate reputation: A global perspective. *Public Relations Review*, 42(1), 79-81.
- Aktan, Coşkun Can ve Börü, Deniz (2007). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal Sosyal Sorumluluk İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk* (Ed. Coşkun Can Aktan ve Deniz Börü), İstanbul: İGİAD Yayınları: 4.



- Arslanhan, S. ve Cünedioğlu, H. E. (2010). Madenlerde Yaşanan İş Kazaları ve Sonuçları Üzerine Bir Değerlendirme. Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı Değerlendirme Notu. (TEPAV). https://www.tepav.org.tr/upload/files/1279030826-2.Madenlerde_Yasanan_Is_Kazalari_ve_Sonuclari_Uzerine_Bir_Degerlendirme.pdf
Erişim Tarihi: 20/11/2014
- Appelbaum, S. H. (1997). Socio-technical systems theory: an intervention strategy for organizational development. *Management Decision*, 35(6), 452-463.
- Arslan, S., ve Coşkun, R. (2017). Kurumsal Kuram Açısından Örgütsel Dil İle Örgütsel Meşruiyet İlişkisi: Örgütler Dil Aracılığıyla Meşruiyeti Nasıl Elde Eder? *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(3), 137-164.
- Ayhan, Berkay (2009). Siyasal İktisat ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 9(2): 173-187.
- Bauman, C. W., ve Skitka, L. J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in organizational Behavior*, 32, 63-86.
- Becan, Cihan (2011). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Paydaş Teorisi ve İletişim Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi: Bankaların Basın Bültenlerine Yönelik Bir İçerik Analizi. *Selçuk İletişim Dergisi*, 7(1): 16-35.
- Blomstrom, R. L., ve Davis, K. (1975). *Business and society: Environment and responsibility*. New York: McGraw-Hill.
- Bostrom, R. P., ve Heinen, J. S. (1977). MIS problems and failures: a socio-technical perspective, part II: the application of socio-technical theory. *MIS Quarterly*. 11-28.
- Bowen, Howart (1953). *Social Responsibility of the Businessman*. New York: Harper and Row.
- Campbell, John L. (2007), Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility, *Academy of Management Review*, 32(3): 946-967.
- Carroll, Archie B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4): 497-505.
- Cochran, P. L., ve Wood, R. A. (1984). Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of Management Journal*, 27(1), 42-56.
- Dahlsrud, Alexander (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, (15): 1-13.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.
- Deephouse, D. L., ve Suchman, M. (2008). *Legitimacy in organizational institutionalism*. The Sage handbook of organizational institutionalism, 49, 77.
- Demir, Ö. Mustafa Acar. 1997. *Sosyal Bilimler Sözlüğü*, Ankara: Vadi Yayınları.
- DiMaggio, Paul J. ve Powell, Walter W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2): 147-160.

- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review*, 18(1), 122-136.
- Drucker, P. F. (1984). Converting social problems into business opportunities: The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review* (pre-1986), 26(000002), 53.
- Easton, David (1975). A Re- Assessment of the Concept of Political Support. *British Journal of Political Science*, (5): 435-457.
- Eilbirt, H., ve Parket, I. R. (1973). The practice of business: The current status of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 16(4), 5-14.
- Ertuna, Bengi ve Tükel, Ali (2009). Türkiye’de KSS Uygulamaları: Geleneksel ve Küresel Arasında. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 9(2): 145-172.
- Esen, E. (2013). *The influence of corporate social responsibility (CSR) activities on building corporate reputation*. In International business, sustainability and corporate social responsibility. Emerald Group Publishing Limited.
- Ferrell, O. C., ve Fraedrich, J. (2021). *Business ethics: Ethical Decision Making and Cases*. Cengage learning.
- Flyvbjerg, B. (2011). *Case Study*. The Sage Handbook of Qualitative Research, 4, 301-316.
- Frederick, W. C. (2006). *Corporation, be good!: the story of corporate social responsibility*. Dog Ear Publishing.
- Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits. *In Corporate ethics and corporate governance* (pp. 173-178). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Garriga, Elisabet ve Mele, Domenec (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, (53):51-71.
- Gürol, Y., Büyükbacı, P., Yasemin, B. A. L., & Berkın, E. (2010). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Konuya Bakış. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (43), 135-162.
- Griffin, J. and Mahon, J. (1997). The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate. *Business and Society*, 36, 5-31.
- Grigore, G. F. (2011). Corporate social responsibility and marketing. In *Governance in the Business Environment*. Emerald Group Publishing Limited.
- Heale, R., ve Twycross, A. (2018). *What is a case study?. Evidence-based nursing*, 21(1), 7-8.
- Het Hof, S. D. (2009). *Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üçgeni: Şirketler, Toplum ve Toplum Kuruluşları*. TÜBİTAK Proje No: 107K18. <http://www.yasamadair.org/Adminjkl/4.pdf> Erişim Tarihi: 18/03/2014
- Humphreys, D. (2000). A business perspective on community relations in mining. *Resources Policy*, 26(3), 127-131.
- Hopkins, M. (2005). Measurement of corporate social responsibility. *International Journal of Management and Decision Making*, 6(3-4), 213-231.



- Kalemci, R. A., ve Tüzün, İ. K. (2008). Örgütsel Alanda Meşruiyet Kavramının Açılımı: Kurumsal Ve Stratejik Meşruiyet. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 403-413.
- Kartaltepe, Nihal (2010). *Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Kurumsal Kuram Perspektifinden Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma* (Basılmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Klimkiewicz, K., ve Oltra, V. (2017). Does CSR enhance employer attractiveness? The role of millennial job seekers' attitudes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(5), 449-463.
- Lee, K. H., ve Shin, D. (2010). Consumers' responses to CSR activities: The linkage between increased awareness and purchase intention. *Public Relations Review*, 36(2), 193-195.
- Lindblom, C. K. (1994). *The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure*. In Critical Perspectives on Accounting Conference, New York.
- Mahon, M. G. (2010). The World Bank's Evolutionary Approach to Mining Sector Reform. Extractive Industries for Development Series #19, World Bank - Oil, Gas, and Mining Unit Working Paper. http://siteresources.worldbank.org/INTOGMC/Resources/336099-1288881181404/7530465-1288881207444/eifd19_mining_sector_reform.pdf Erişim Tarihi: 22/05/2014
- Margolis, Joshua D. ve Walsh, James P. (2003). Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*, 48 (2): 268-305.
- Marquis, Christopher, Glynn, Mary Ann ve Davis, Gerald F. (2007). Community Isomorphism and Corporate Social Action. *Academy of Management Review*, 32(3): 925-945.
- Martinet, A. C., ve Reynaud, E. (2004). Entreprise durable, finance et stratégie. *Revue française de gestion*, 152(5), 121-136.
- Matten, Dirk ve Moon, Jeremy (2008). Implicit' and 'Explicit' CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2): 404 – 424.
- McWilliams, A., ve Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Meyer, John W. ve W.Richard Scott (1983). *Centralization and the Legitimacy Problems of Local Government*. Organizational Environments: Ritual and Rationality (Ed: John W. Meyer, W.Richard Scott). Beverly Hills, CA: Sage Publication.
- Moon, J. (2007). The contribution of corporate social responsibility to sustainable development. *Sustainable Development*, 15(5), 296-306.
- Mutlu, E. C. (1999). *Uluslararası İşletmecilik*. Beta Yayıncılık.
- Özen, Şükrü (2010). *Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar*. Örgüt Kuramları içinde, Derleyen: A. Selami Sargut, Şükrü Özen, 2.Baskı, Ankara: İmge Kitabevi.

- Özen, Şükrü (2013). *Yeni Kurumsal Kuram*. Örgüt Kuramları içinde (Ed: Deniz Taşcı ve Erkan Erdemir). 1. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 2949.
- Rao, K., ve Tilt, C. (2016). Board composition and corporate social responsibility: The role of diversity, gender, strategy and decision making. *Journal of Business Ethics*, 138(2), 327-347.
- Robbins, Stephen P. (1994). *Management*. 4th Edition. New Jersey: Prentice-Hall.
- Robert, P., Rey, A., ve Rey-Debove, J. (1993). *Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française: nouvelle édition remaniée et amplifiée*. Le Robert.
- Robins, F. (2005). The future of corporate social responsibility. *Asian Business & Management*, 4(2), 95-115.
- Roman, R. M., Hayibor, S., ve Agle, B. R. (1999). The relationship between social and financial performance: Repainting a portrait. *Business & Society*, 38(1), 109-125.
- Roman, Ronald M.; Hayibor, Sefa ve Agle, Bradley R. (1999). The Relationship Between Social and Financial Performance: Repainting a Portrait. *Business and Society*, 38(1): 109-125, 1999.
- Ruliana, P., ve Irwanti, M. (2016, December). *Corporate Social Responsibility and Corporate Communication*. In *International Conference on Ethics in Governance (ICONEG 2016)*. Atlantis Press, 33-35.
- Sanclemente-Téllez, J. C. (2017). Marketing and Corporate Social Responsibility (CSR). Moving between broadening the concept of marketing and social factors as a marketing strategy. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 21, 4-25.
- Sayılar, Yücel (2013). *Kaynak Bağımlılığı Kuramı*. Örgüt Kuramı içinde, Derleyenler: Deniz Taşcı, Erkan Erdemir, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 2949.
- Scott, W. Richard (2001). *Institutions and Organizations*. 2th Edition, Sage Publications Inc, California.
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California Management Review*, 17(3), 58-64.
- Siegel, D. S., ve Vitaliano, D. F. (2007). An empirical analysis of the strategic use of corporate social responsibility. *Journal of Economics & Management Strategy*, 16(3), 773-792.
- Suchman, Mark C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*. 20(3): 571-610.
- Suddaby, R., Bitektine, A. ve Haack, P. (2017). Legitimacy. *Academy of Management Annals*, 11(1), 451-478.
- Şimşek, M. Şerif; Akgemici, Tahir ve Çelik, Adnan (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. 3. Baskı, Ankara: Gazi Yayınevi.
- Tang, Z., Hull, C. E. ve Rothenberg, S. (2012). How corporate social responsibility engagement strategy moderates the CSR–financial performance relationship. *Journal of management Studies*, 49(7), 1274-1303.
- Thomas, G. (2021). *How to do your case study*. How to Do Your Case Study, 1-320.



- Tüzüner, Lale ve Özaslan, Burcu Özge (2009). *Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Yön Veren Yönetim Teorileri Açısından Türk İşletmelerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışı*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 212-216.
- Von Bertalanffy, L. (1950). The theory of open systems in physics and biology. *Science*, 111(2872), 23-29.
- Votaw, D. (1973). *Genius becomes rare*. The corporate dilemma (Ed: D. Votaw, S. P. Sethi). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Wang, Z., Hsieh, T. S., ve Sarkis, J. (2018). CSR performance and the readability of CSR reports: too good to be true?. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(1), 66-79.
- White, A. L. (2004). Lost in transition? The future of corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, (16), 19-24.
- Yamak, Sibel (2007). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi*. 1.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Yamak, Sibel (2009). Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Yerel Farklılıklar, Küresel Aynılıklar. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 9(2): 95-101.
- Yin, R. K. (2004). *The case study anthology*. Sage.
- Yin, R. K. (2012). *Case study methods*. In H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds.), *APA handbook of research methods in psychology*, Vol. 2. Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological (pp. 141–155). American Psychological Association.
- Yuan, Y., Lu, L. Y., Tian, G., ve Yu, Y. (2020). Business strategy and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 162(2), 359-377.
- Zimmerman, M. A., ve Zeitz, G. J. (2002). Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Management Review*, 27(3), 414-431.

İnternet Kaynakları

- URL 1- <http://www.oxfamamerica.org/static/media/files/csr-mining-peru.pdf> Erişim Tarihi: 26/05/2014
- URL 2- <http://www.forbes.com/sites/csr/2012/02/23/why-the-future-of-mining-depends-on-social-change/> Erişim Tarihi: 26/05/2014
- URL 3- <http://www.miningfacts.org/communities/what-is-corporate-social-responsibility/> Erişim Tarihi: 26/05/2014
- URL 4- Canadian Foreign Affairs and International Trade Canada (2009). Building the Canadian Advantage: A Corporate Social Responsibility (CSR) Strategy for the Canadian International Extractive Sector. <http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/ds/csr-strategy-rse-strategie.aspx?view=d> Erişim Tarihi: 30/05/2014

URL 5- Canadian International Development Agency-CIDA (2011), "Canada Government News Release: Minister Oda Announces Initiatives to Increase the Benefits of Natural Resource Management for People in Africa and South America.

<http://www.republicofmining.com/2011/09/30/canada-government-news-release-minister-oda-announces-initiatives-to-increase-the-benefits-of-natural-resource-management-for-people-in-africa-and-south-america/> Erişim Tarihi: 30/05/2014

URL 6- http://tr.wikipedia.org/wiki/T%C3%BCrkiye'deki_madencilik_kazalar%C4%B1
Erişim Tarihi: 20/11/2014

URL 7- <http://www.tuprag.com.tr/tr/sorumluluklarimiz/sosyal-sorumluluk-anlayisimiz/14>
Erişim Tarihi: 22/05/2014

URL 8- <https://kozaaltin.com.tr/yatirimci-iliskileri/faaliyet-raporlari/> Erişim Tarihi:24/06/2022

URL 9- <http://ekonomi.haber7.com/ekonomi/haber/220012-havranda-altin-madeni-yeniden-acildi>
Erişim Tarihi: 27/11/2014

URL-10- <http://tmder.org.tr/hakkimizda/uyelerimiz/tuzel-kisi-uye-listesi> Erişim Tarihi: 27/11/2014

Extended Abstract

Today, with the rapid change in technology and information, there have been some developments in the organizational field. One of these developments is the concept of corporate social responsibility, which develops outside the organization but cannot be considered independent of organizational actions. The concept of corporate social responsibility, which was initially born as "gaining reputation" and "marketing strategy", has evolved to a different point in terms of businesses and society after the transformations it has undergone in literary life today. However, despite this evolution, it has been observed that in a significant part of the studies that make up the corporate social responsibility literature, the studies explaining the reason for "this importance" of the concept are insufficient.

Today, there are uncertainties and contradictions between the methods of handling and applying the concept of social responsibility, despite the consensus reached both in the academic environment where the concept is discussed in the scientific field, and between different layers of the business and society. These ambiguities and contradictions ignore the multidimensional nature of the concept and its characteristic of belonging to every segment of society in theory and practice in this sense. The focus of current studies on CSR, in particular, has focused on the impact of responsibility practices on financial performance as an independent variable, and the measurement of the level of impact, as a perspective that deals with the business rather than the society. The findings, which are also confirmed by the study of Margolis and Walsh (2003), clearly show that economic factors are insufficient in understanding and explaining the main reasons for social responsibility practices.

In order to explain social responsibility practices on a social basis in this sense, it is necessary to focus on the institutional mechanisms that are effective in the formation and shaping of social responsibility practices, rather than focusing on the results for the benefit of the business. Considering the institutional mechanisms that affect social responsibility practices; It carries these practices far beyond being a tool used to increase the financial



performance of businesses, and will ensure that social responsibility practices are understood and analyzed in depth, and that all variables are taken into account and interpreted on a social basis.

The aim of this study is to evaluate the corporate social responsibility practices of Koza Mining Enterprise from the perspective of institutional mechanisms and to reveal the institutional foundations, which have been insufficiently examined in previous studies explaining the concept of CSR. The study was carried out with in-depth interviews and archive scans with company officials in three mining areas (Bergama, Balıkesir and Gümüşhane) where the most administrative lawsuits were filed against Koza Mining. In the research, the case study method was chosen from the qualitative research methods. The data were analyzed by subjecting the discursive expressions obtained from the interviews to descriptive and content analysis. When the findings obtained from the study were examined, it was determined that the company used its corporate social responsibility practices as a tool in the form of public relations policy to eliminate the problematic issues of local and national origin in the region (legitimacy crisis). This research differs from similar studies in that it approaches CSR practices on the axis of institutional theory and is applied in the field of gold mining, which is most opposed by social segments, and it is thought that it will make a significant contribution to the CSR literature in practice.

Ek: Sosyal Sorumluluk Söylemleri

No	Söylem Metinleri	Temalar
1	Koza Altın, madencilik çalışmalarını çevreye uyumlu olarak yürütür.	Çevre
2	Koza Altın İşletmeleri, kss kapsamında madencilik faaliyetleri sırasında ve sonrasında faaliyette bulunduğu arazilerin doğayayeneden kazandırılması çalışmalarını yürütür.	Çevre (Rehabilitate)
3	Koza Altın, Altın madenciliği için bilinen en iyi teknolojiyi kullanır.	Çevre
4	Gelecek onların... İşte bu yüzden sosyal sorumluluğumuzun fazlasıyla farkındayız.	Sosyal
5	Koza Altın İşletmeleri A.Ş. ülkemizdeki altın madenlerini aramak ve işletmek üzere %100 Türk sermayesinden oluşan bir Türk şirkettir.	Ekonomik (Ekonomik Milliyetçilik)
6	Koza Altın, Türk ekonomisine katkıda bulunmayı hedefler .	Ekonomik (Eko. kalkınmaya katkı)
7	Gayemiz, altın madenciliği sektöründe uluslararası ilk Türk şirketi olmak.	Ekonomik (Ekonomik Milliyetçilik)
8	Güven ve karşılıklı kazanımlara dayanan ilişkilerin kurulmasının Koza'nın ticari başarısı için önemli olduğu inançını taşımaktayız	Ekonomik
9	Faaliyetler sırasında etkin karar ve önlemler alabilmek amacıyla çevresel konular ve sosyal etkiler hakkında yöre halkı ve ilgili taraflar ile açık bir iletişim kurmayı hedefliyoruz.	Paydaş
10	Kss projeleri paydaşlar ile diyalog kurmamızda önemli bir araç . Hedef kitlemizi yakından tanımamıza ve analiz etmemize yardımcı oluyor. Aramızda güven bağı gelişiyor.	Paydaş
11	Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları " Sermaye sahiplerinden ziyade, hizmet gördüğü kitlenin takdir ve kabulünü kazanmak zorunda olduğumu hissedene yöneticilerce idare edilirse başarıya ulaşılabilir.".	Paydaş (Sosyal paydaş önceliği)



12	<p>Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarında öncelik hedefimiz bulunduğumuz yöredir. Bu anlamda işletmenizin paydaşları başta şirketimizin çalışanları ve aileleri üzere yöre halkı, STK'lar, yöre esnafları, kamu kurum ve kuruluşları, yerel ve ulusal medya, hisse ve pay sahiplerinden oluşmaktadır. Yöre insanının güvenini kazanma sürecinde çalışanlarımızın her biri bizler için birer halkla ilişkiler gönüllüsüdür. Yöreden istihdam ettiğimiz çalışma arkadaşlarımız yanlısı basın söylemleri ve siyasi reddedilmişler karşısında devreye girerek, iletişimde oldukları kişilere ne iş yaptıklarını, nasıl yaptıklarını, hangi koşullarda çalıştıklarını anlatıyorlar. İşte bu noktada yöreden istihdam, bize inananmayı reddeden kişilere karşı kendimizi anlatma ve ikna sürecinin büyük bir gücü olarak karşımıza çıkıyor.</p>	Paydaş
13	<p>Çevreyle ilgili yasa ve yönetmelik hükümlerine bağlı kalarak mevzuatlarda yapılan değişikliklere uyum sağlıyoruz.</p>	Yasal
14	<p>İş emniyetinin en yüksek standartlarına bağlıyız ve çalışanlarımızın emniyetini korumak için sürekli yeni iş emniyeti program ve prosedürlerini geliştirme, iyileştirme ve uygulama arayışı içerisindeyiz. Şu anda sağlık ve iş emniyeti yönetmelikleriyle tamamen uyum içinde olduğumuza inanıyoruz.</p>	Yasal + Paydaş
15	<p>Obacık'ta çevre çıkarma işleminin başladığı tarihten bu yana, çevresel uyumsuzluğa ilişkin olarak hiçbir devlet dairesinden aleyhimize dava açılmamıştır (Davalara yörede yaşayan paydaşlar, sivil toplum örgütleri veya çeşitli çevre dernekleri tarafından açılmaktadır). İlgili çevre kanun ve yönetmeliklerinin tamamı ile tam bir uyum içinde olduğumuza inanıyoruz.</p>	Yasal
16	<p>"Denetim noktasında da tabii ki devlet kurumlarının etkisi büyük. Burası faaliyete başlamadan önce buradaki havadan, lağım sularından, topraktan örnekler alındı. Öncelikle buradaki faaliyetler başlamadan önce onların tetkiki yapıp buradaki standartlar belirlendi. Şu anda da bizim gözetleme kulelerimiz, toz ölçüm cihazlarımız, hava kalitesi kontrolü için yaptığımız ölçümler sürekli arz ediyor... Biz burada işletmeye başlamadan önce atık barajındaki su içinde taahhütte bulduk. Limitlerin altında kalacağız diye. Limitlere şu anda yaklaşmadık bile. Önceliğimiz o yöndeki sözlerimizi tutmak, taahhütlerimizi yerine getirmek. Taahhütlerimizin ötesinde diye bir alan orada da şeffaf olarak izlenir. Yapmış olduğumuz denetim sonuçlarını da bir çevre raporu olarak kurumlara gönderiyoruz. Aynı zamanda dışarıdan da denetim alıyoruz. Belirli ya da belirsiz zamanlarda çevre mühendisliğinden arkadaşlarımız var, İl Sağlık'tan var, İlçe Sağlık'tan var, Halk Sağlığı'ndan falan gelen kurumlar tarafından denetleniyoruz" (Koza Altın İşletmeleri-İzmir).</p>	Yasal +Gönüllü
17	<p>Koza Altın İşletmeleri tim faaliyetlerini Türkiye Cumhuriyeti kanun ve yönetmeliklerine tam uyumlu olarak yerine getirmektedir. Yasalar ile tanımlanmış uygulamalara harfiyen riayet edilmektedir. Bu anlamda Yasalar ile tam uyumlu çalışıyoruz, ileri teknoloji kullanıyor, yenilikleri sistemimize entegre ediyoruz ve çalışanlarımıza gerek mesleki alanlarında gerekse çevre ve iş güvenliği konularında eğitimler veriyor ve bilgi eksikliklerini gideriyoruz.</p>	Yasal
18	<p>A sınıfı iş güvenliği uzmanı ekimizle, en sevdiğiniz rahatça uyusun.</p>	Yasal + Sosyal

19	Türkiye'nin "Altmn" şirketi koza altın standartlarımızı "Koza" sından çıkartıyoruz. Sorumluluğumuzun farkındayız.	Yasal + Sosyal
20	Koza Altın İşletmeleri'nin yıllardır bölgede yürütmekte olduğu değişik faaliyetlerden biri olan ve yöre hakkının ortaklaşa kurdukları KOZAKLILAR ile KOZDERE taşınma kooperatifleri ile Koza Altın yıllardır bölgge insan için kalkınmanın ve ilerlemenin bir sembolü haline gelmiştir.	Ekonomik + Sosyal (Sosyal Refah)
21	"Gelecek vadeden Türkiye: Türkiye'de önemli geliştirme ve arama varlıklarına sahibiz."	Ekonomik + Sosyal
22	Çevresel performans, oluşturduğu istihdam, ödediği vergiler ve sosyal sorumluluk projeleri ile Ülkemizin gurur kaynağı olarak faaliyetlerine devam etmekte olan Koza Altın; uyguladığı madencilik teknikleri ile Avrupa Komisyonu tarafından AB üyesi ülkelere örnek gösterilmekte, Türk Madenciliğinin Avrupa ve Dünyadaki örneği olmanın hakkı gururunu taşımaktadır.	Ekonomik + Sosyal (Ekonomik Milliyetçilik)
23	Koza Altın İşletmeleri Mastra Altın İşletme Müdürü Hasan Giray ise şirket olarak sosyal sorumluluk projeleri zaman zaman kamu kurum ve kuruluşlarına destek sağladıklarını belirterek, "Okulumuzda yaptığımız destek de bu proje kapsamında yapılmıştır. Elimizden geldiğince tüm sosyal sorumluluk projelerimizi hayata geçirmeye çalışıyoruz. Okulumuzda yenilenen yemekhane de bunlardan bir tanesiydi. Gümüşhane 'de maden işimiz devam ettikçe sosyal sorumluluk projelerimiz de devam edecektir " şeklinde konuştu. (Koza Altın İşletmeleri-Gümüshane).	Ekonomik + Sosyal + Paydaş + Gömüllü
24	Koza Altın, ülkenin kalkınması ve halkın mutluluğu için Türkiye Cumhuriyeti Devleti'ne ve Milleti'ne olan inanç ve bağlılığı ile çalışıp, artı değerler yaratmaya devam etmektedir.	Ekonomik + Sosyal
25	Koza Altın İşletmeleri AŞ. Genel Müdür Yardımcısı ve Ovacak Maden İşletme Müdürü Cemalettin Çetin, ülkemizin altın potansiyeli bakımından 6500 ton rezervden bahsediliyor. Bu kapsamda amacımız ülkemizin potansiyeli olan rezervlerimizi açığa çıkararak ülkemizin zenginliğine zenginlik katmak ve bu sayede daha fazla istihdam yaratarak Cumhuriyetimizin 100. Yılında devletimiz tarafından belirlenen hedeflere bir tuğla da biz koymak istiyoruz. Bu sebeple şirketimizin arama ekiplerini altın madenciliğinin milli takımı olarak add ediyoruz. (Koza Altın İşletmeleri-İzmir).	Ekonomik + Sosyal (Ekonomik Milliyetçilik)
26	Mili Eğitim mesela bir devlet kurumu. Oradan gelen talep ve beklentiler bizim için önceligi olan ve önemli bulduğumuz şeyler ve karşıyoruz da. Elimizden gelen her şeyi yapmaya çalışıyoruz onlar adına. Onun dışında kurum olarak çocuk esirgeme kurumu ile çalışmalarımız var. Onların taleplerini değerlendiriyoruz. Beklentileri karşıladığımızı hatta yer yer ötesine geçtiğimizi düşünüyoruz " (Koza Altın İşletmeleri-İzmir).	Sosyal + Paydaş + Gömüllü
27	Kazandığımız yere kazandırıyoruz. Bizler kazanırken en çok onların kazanması gerektiğini düşünüyoruz.	Sosyal + Paydaş
28	Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarımızı yürütürken, içinde çalışığımız toplamların sorumlulu birer üyesi gibi davranmaktayız. Bu nedenle uygulamalarda bireylerin değerlerine, görüşlerine ve haklarına saygı göstermek,	Sosyal + Paydaş



	İhtiyaçlarına ve isteklerine ise yörede yaşayanların ortak fayda ve çıkarına fayda sağlayacak şekilde cevap verilmesi noktasında dikkat etmekteyiz.	
29	Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları kapsamında yürütülen maden ziyaretleri (2006 yılında tüm sahalarında kendinizi anlatmakta oldukça etkili bir çalışma. Altın madenciliğine karşı olumsuz düşünceler ile gelen ziyaretçilerimizin olumsuz olarak yazılan senaryoların doğru olmadığını göstermede bize fırsat yaratmaktadır. Bizler için ziyaretçilerimizin (paydaşlarımızın) zihninde önayarı ve soru işaretini yok etmek çok kaygındır.	Sosyal + Paydaş
30	Faaliyet gösterdiğimiz yörelerde, sosyal anlamdaki kalkınma ile çevre korumayı bütünleştiriyoruz.	Sosyal + Çevre (Sosyal Refah)
31	İşletmemizin istihdam politikası yöreyi kalkındırma önceliğiyle belirlenmektedir. Yeni personel almalarında maden sahası yakınındaki köylerden başlayan bir süreç yürütülmektedir. Buna göre ihtiyaç duyulan personelin özellikleri belirlendikten sonra öncelikle madene sınır komşuluğu olan köylerden daha sonra ise diğer yakın köylerden adaylar değerlendirilmekte, daha sonra sırasıyla en yakın iller değerlendirilmeye alınmaktadır.	Paydaş +Ekonomik (Sosyal paydaş önceliğine dayalı ekonomik kalkındırma)
32	Koza Altın İşletmeleri A.Ş. 17 Mayıs 2006 tarihinde yayımladığı basın açıklaması ile insan sağlığına ve çevreye duyarlılığı, üretimde olduğu süredeki tüm denetimlerle tescillen, dünyanın en iyi çevre teknolojisine sahip altın madeni sahalarının kapılarını dileyen tüm üniversitelere, eğitim kuruluşlarına, sivil toplum örgütlerine ve yerli ve yabancı tüm turistlere "Maden Ziyaretleri" kapsamında kapılarını açmaktadır.	Çevre +Paydaş
33	Madenler genellikle kırsal alanlarda bulunduğundan, yöre halkıyla iyi diyalog kurulmalı, onların değerlerine ve öncelik hakkına saygı gösterilmelidir. Yöre halkı çalışmalar hakkında bilgilendirilmeli, şeffaflık politikaları izlenmeli ve yöreye ekonomik ve sosyal katkılarda bulunulmalıdır. Maden faaliyeti sona erdikten sonra yörenin ve insanların durumu ile ilgili çalışmalar yapılmalıdır.	Paydaş +Sosyal + Ekonomik

ⁱ Halkla İlişkiler Müdürü'nün isteği üzerine sorular ön inceleme tabii tutulmuş daha sonrasında ise kendi isteği üzerine sorular yazılı cevaplandırılmıştır.

ⁱⁱ Zabıta Amirinin talebi üzerine görüşme kayda alınmamış olup araştırmacı tarafından not tutulmuştur.

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

^{iv} Kodlama Cetveli yazar tarafından yazın inceleme sonrasında geliştirilmiştir.