

KÜLTÜREL DEĞERLER VE KÜYEREL BİR DENEYİM OLARAK KURUMSAL SORUMLULUK: TÜRKİYE ÖRNEĞİ

Cultural Values and Corporate Responsibility as a Glocal Experience: The Case of Türkiye

Berkay ORHANER¹

ÖZET

Kurumsal sorumluluk kavramının klasik anlatısı, Anglosfer ülkelerin kültür değerlerini yansıtmaktadır. Diğer yandan kurumsal sorumluluk anlayışı küreselleşme olgusuyla birlikte yaygınlaşmakta, farklı coğrafyalarda kültür odaklı yeni kurumsal sorumluluk yorumlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu çalışma, kurumsal sorumluluk ve küreselleşme arasındaki çok boyutlu ilişkiyi incelemekte, kültürel değerlerin kurumsal sorumluluk algısı üzerindeki etkisini anlamaya çalışmaktadır. Bu kapsamda üretim sektörü içerisinde yer alan Ankara'da faaliyet gösteren 15 KOBİ temsilcisi amaçlı örnekleme yöntemiyle saptanmış, bu katılımcılarla yarı-yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular betimsel analiz yöntemiyle yorumlanmıştır. Bireycilik-toplumculuk kültürel boyutunun, kurumsal sorumluluk algısıyla yoğun bir etkileşim içerisinde olduğu saptanmıştır. Türkiye'deki KOBİ'ler kurumsal sorumlulukla ilgili uygulamalarında toplumsal konulara öncelik vermekte, başta çalışanları olmak üzere yakın çevrelerindeki toplumsal ihtiyaçlara yanıt vermeyi etik bir ideal olarak görmektedir. Bu yaklaşımlar, öz çıkarın korunması amacıyla odaklanan Anglosfer ülkelerdeki kurumsal sorumluluk anlayışından farklılaşmaktadır. Bu çalışma, kurumsal sorumluluk kavramının küreselleşmenin kültürel benzeşme ve kültürel melezleşme etkilerini aynı anda örneklediğini göstermektedir; böylece kurumsal sorumluluk kavramını küyerel bir deneyim olarak ele alarak, özgün bir yaklaşım geliştirmeyi hedeflemektedir. Bu konuda Ahilik kültürü özellikle KOBİ'lerin kurumsal sorumluluk uygulamaları için ilham verici bir kaynak olarak görülebilir ve KOBİ'lerin kurumsal sorumluluk uygulamalarını kültürel değerlerle uyumlu bir şekilde benimsemeleri sağlanabilir. Böylece kurumsal sorumluluk algısının yeni ve başka ülkelerden getirilmiş bir anlayış olarak yorumlanmasının önüne geçilebilir ve Türkiye'deki KOBİ'lerin daha etkin kurumsal sorumluluk yaklaşımları geliştirmeleri sağlanabilir. Araştırma yaklaşımından elde edilen veriler Ankara'da üretim sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerle sınırlıdır. Araştırma bulgularının geçerliliğinin farklı bölge ve ülkelerde saptanabilmesi için benzer çalışmaların yapılması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal sorumluluk, küreselleşme, Ahilik, KOBİ, kültürel değerler

ABSTRACT

Classical narrative of the concept of corporate responsibility reflects cultural values of Anglosphere countries. Meanwhile, the understanding of corporate responsibility has been disseminated by the globalization and leads to culture oriented corporate responsibility interpretations from various geographies. This study investigates the multidimensional relationship between corporate responsibility and globalization, and aims to explore the impact of cultural values on the understanding of corporate responsibility. Within the scope of the study, 15 semi-structured interviews made with 15 SME representatives, who were identified through purposeful sampling. Research findings from descriptive analysis confirmed cultural dimension of individualism-collectivism has strong connection with the perception of corporate responsibility. SMEs in Turkey give priority to social issues implementing their corporate responsibility related activities, and they consider responding to the social needs of their surroundings, particularly to their employees as an ethical ideal. These approaches differentiate from the corporate responsibility of Anglosphere countries, which primarily focuses on seeking self-interest. This study illustrates that corporate responsibility simultaneously exemplifies cultural assimilation and hybridization effects of globalization, thus, it aims to develop an authentic approach by considering the concept of corporate responsibility as a glocalization experience. In particular, Ahi culture could be seen as an inspirational source especially for the corporate responsibility of SMEs, and SMEs could be encouraged to internalize the corporate responsibility as an idea in harmony with cultural values. With the help of this interpretation, the perception of CR could be prevented from being perceived as 'new' or 'imported from abroad'. In this way, SMEs in Turkey may internalize the idea of corporate responsibility more effectively and develop better practices. Similar studies are encouraged to determine the validity of the research findings in different regions and countries.

Keywords: Corporate responsibility, globalization, Ahi culture, SMEs, cultural values

1. ORCID: 0000-0003-0324-2411

1. Dr. Öğr. Gör., TED Üniversitesi, berkay.orhaner@tedu.edu.tr

ORHANER, B. (2023). "Kültürel Değerler ve Küyerel Bir Deneyim Olarak Kurumsal Sorumluluk: Türkiye Örneği" *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.10, s.28, s.1-17.

Makale Geliş Tarihi: 11 Ekim 2022 Kabul Tarihi: 20 Ocak 2023

EXTENDED ABSTRACT

CR broadly defines social expectations from business activities. Anglosphere countries are considered as the birthplace of the CR, however in line with the dissemination of free market economies and initiatives of international organizations, CR has become one of the inseparable part of global business. The classic narrative of CR inherently reflects cultural values of Anglosphere countries, which shows individualistic tendencies and seeks self-interest. On the other hand, globalization of CR leads to various culture oriented CR interpretations, which emphasize that CR was not a concept imported from the West. Additionally, the ultimate goal of CR according to these culture-oriented approaches is to be ethical in business life, rather than obtaining financial outcomes. Culture-oriented CR interpretations in the literature generally combine the concept of CR and cultural contexts at an abstract and conceptual level. The interrelationship between cultural values and the concept of CR through empirical studies is an under researched area. In order to fill this gap in the literature, this study has three main objectives. The primary aim is to investigate the effects of dominant cultural values in Turkey on the perception of CR. In this way, secondly, this study aims to illustrate how CR, which popularized by globalization, actualizes the effects of cultural assimilation and/or cultural hybridization. Finally, this qualitative study aims to contribute to the theoretical perspectives of globalization. This study, investigates the multidimensional relationship between corporate responsibility (CR) and globalization, and aims to explore the impact of cultural values on the understanding of CR. In order to comprehend the relationship between cultural values and CR, this paper benefits from the cultural dimensions theory. The research focused on three selected cultural dimensions; power distance, individualism-collectivism and uncertainty avoidance, since these dimensions were found appropriate to interpret the potential implications of cultural values on business life, and Turkish culture displays prominent characteristics with regard to these dimensions. This article assumes that in order to track the impact of culture on CR perceptions, smaller enterprises offer a more relevant area of research. In total, 15 semi-structured interviews were conducted with the representatives of small and medium enterprises (SMEs) in Ankara. In order to ensure the executive representation of participant enterprises, only company owners or senior managers were interviewed. The study employs a qualitative research design to reveal deeper motivations and ideas of participants. Purposeful sampling technique was used for the selection of information-rich cases. Therefore, participants were invited for interviews only if they had one of the five pre-defined CR related activities. All input were reviewed and organized with pre-defined themes of research, in accordance with the descriptive analysis method. During the interviews, an interview guide was followed to cover topics about selected cultural dimensions, opinions about religion, business ethics, traditions and in particular the Ahi culture were aimed to be covered throughout the interviews. Findings of the study illustrated that especially cultural dimension of individualism-collectivism has a strong connection with the perception of CR. Participant SMEs give priority to social issues implementing their CR related activities, and they consider responding to the social needs of their surroundings, particularly to their employees as an ethical ideal. An important part of these practices is about reinforcing the belonging of the employees rather than gaining advantage in the business. In line with these findings, it is possible to claim that CR practices of smaller enterprises in collectivistic cultures tend to be involved in an interaction with cultural values and traditions. Therefore, they exemplify the cultural hybridization effect of globalization, in other words, they build up a glocalization experience. Findings also showed that SME representatives talk about Ahi culture with admiration and longing. Ahi culture, in this regard, could be seen as an inspirational source especially for SMEs, and they could be encouraged to internalize the CR as an idea in harmony with cultural values. With the help of this interpretation, the perception of CR could be prevented from being perceived as 'new' or 'imported from abroad'. Especially for SMEs, Ahi culture can create an interesting content and conceptual framework for CR. In this way, SMEs in Turkey may internalize the idea of CR more effectively and develop better CR practices. This study is limited to SMEs operating in the manufacturing sector in Ankara. Similar studies are encouraged to determine the validity of the research findings in different regions and countries. In order to increase the scale of the evaluations on the subject, further research is recommended to cover different sectors and different regions in Turkey.

GİRİŞ

Şirketlerin ekonomiye, topluma ve çevreye yönelik etkileri, kurumsal sorumluluk (KS) kavramının ana konusunu oluşturmaktadır. KS, hesap verebilirlik ve şeffaflık gibi kurum içindeki sorumluluk alanlarını kapsadığı gibi, sosyal sorumluluk kampanyaları düzenlemek, bağış yapmak veya çevreye yönelik katkılar sunmak gibi kurum dışına yönelik sorumlulukları da içerebilmektedir.

KS anlayışının dünya genelinde yaygınlaşması, küreselleşme sürecinin uluslararası piyasaları bütünleştiren etkisiyle yakından ilgilidir. Günümüzde özellikle büyük ve uluslararası ilişkileri olan şirketler için bir KS politikasına sahip olmak ve bu konuda çalışmalar yapmak kaçınılmaz hale gelmiştir (Panayiotou ve Aravossis 2011; The Economist, 2008, Palvölgyi vd., 2009).

En geniş anlamı ile ‘işin doğru şekilde yapılması’ şeklinde özetlenebilecek KS anlatıları, kültürel değerler, dini öğretiler, felsefi yaklaşımlar gibi pek çok kültürel unsur ile etkileşim içerisindedir. Ayrıca tarih boyunca pek çok farklı coğrafyada görülen loncaların ticari yaşama ilişkin ahlaki yaklaşımları günümüzün KS kavramının içeriği ile benzerlikler içermektedir. Literatürde, KS’nin doğrudan Batı tarafından keşfedilen bir kavram olmadığını, dini öğretiler veya yerel yaklaşımlar ile ilişkili olduğunu iddia eden çalışmalar çoğalmaktadır (Coane vd., 2008). Örneğin Chavarria (2007) KS’yi Aztek uygarlığına dayandırarak ele almakta, Mitra(2012) ve Rishi ve Moghe (2013) Hindistan’da KS’nin Mahatma Gandhi’nin etik yaklaşımıyla ilişkili olduğunu söylemektedir. Wang ve Juslin (2009) ise KS’nin Konfüçyüs’ün öğretilerinde zaten bulunmakta olduğunu iddia etmektedir. KS’yi kültürel bağlamlarla ilişkilendiren bu yaklaşımlara benzer şekilde Türkiye’de, KS’nin Ahilik geleneği ile benzeşmekte olduğunu öne süren çalışmalar yapılmıştır (Alakavuklar, 2009; Aydemir ve Ateş, 2011; Ülger ve Ülger, 2005; Yoldaş, 2017; Arzova, 2009; Yönet, 2005; Gül, 2020). Kültür odaklı KS bağlamları oluşturmanın bir diğer yolunun dini inanışlara odaklanmak olduğu görülmektedir. KS’nin Hıristiyanlık ve Yahudilik ile bağlantısını ele alan çalışmaların yanı sıra, İslam dininin KS ile uyumlu olduğunu iddia eden ‘İslami KS’ yaklaşımları oluşturulmaya çalışılmıştır (Al-Ali, 2006; Williams ve Zinkin, 2010; Dusuki ve Abdullah, 2007; Basah ve Yusuf, 2013; Darrag ve E-Bassiouny, 2013; Saraç ve Kavakçı, 2016).

Bu yaklaşımlar genel olarak KS kavramı ve kültürel bağlamları soyut düzeyde ve kavramsal olarak birleştirmektedir. KS kavramının hangi kültürel değerler ile etkileşim içerisinde olduğunun saha çalışmalarıyla incelenmesi ve farklı kültürel özelliklere sahip ülkelerdeki KS uygulayıcılarının KS kavramını nasıl algıladıkları ise yeterince araştırılmamış konulardır. Yazındaki araştırma eksikliğini gidermek amacıyla bu çalışmanın üç temel hedefi bulunmaktadır. Öncelikli hedef Türkiye’deki hâkim kültürel değerlerin KS algısı üzerindeki etkilerinin araştırılmasıdır. İkinci olarak küreselleşmeyle yaygınlaşan bir kavram olan KS’nin, küreselleşmenin kültürel benzeşme ve kültürel melezleşme etkilerini nasıl gerçekleştirdiği hakkında çıkarımlar geliştirmek hedeflenmektedir. Son olarak, çalışma kapsamında gerçekleştirilen nitel araştırmanın bulgularının küreselleşme kuramlarına katkı sunması hedeflenmektedir. Araştırma kapsamında incelenmek istenen yerel ve kültürel değerleri daha iyi yansıttıkları düşünülerek, çalışma grubu üretim sektöründe faaliyet gösteren KOBİ’lerden seçilmiştir. Toplam 15 işletme sahibi ve üst-yöneticileri gerçekleştirilen yarı-yapılandırılmış görüşmelerden derlenen veriler kültürel boyutlar ve küreselleşme kuramlarının bakış açılarıyla yorumlanmıştır.

1. Kurumsal Sorumluluk Kavramı

Genel olarak iş dünyası ve toplum arasındaki ilişkileri konu edinen KS, iş dünyasının çevreye ve topluma karşı sorumluluklarını ifade eden ve bu sorumlulukların yönetimini kapsayan bir şemsiye kavram olarak görülebilir (Blowfield ve Murray, 2014). Bir terim olarak ilk defa 1953 yılında kullanılan KS anlayışının (Bowen, 1953) İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri kökenli olduğu kabul görmektedir. Tarihsel olarak istihdam ve sermaye piyasaları daha az denetim altında bulunan, ‘özgürlükler ülkesi’ ABD’de, şirketlerin eğitim, sağlık, kültür gibi alanlar için gönüllü çalışmalar yürütmeleri diğer ülkelere göre daha eski bir geçmişe sahiptir (Crane vd, 2008; Barth ve Wolff, 2009). Çağdaş KS kavramının köklü bir geçmişe sahip olduğu bir diğer ülke Birleşik Krallık’tır. Sanayi Devriminin başladığı ülke olarak kabul edilen Büyük Britanya, 18. ve 19. yüzyıllarda dünya ticaretine egemen olmuştur. Çağdaş şirket kavramının gelişmesi, sanayi şirketlerinin büyük servetler biriktirebilmeleri, şirketlerin kurumsal hayırseverlik uygulamalarına başlamaları gibi kapitalizmin gelişiminde önemli etkiye sahip pek çok aşama, Birleşik Krallık’ta kaydedilmiştir (Blowfield ve Murray, 2014).

Çağdaş KS anlayışı, doğal olarak kavramın ortaya çıktığı Batı ülkelerindeki kültürel değer yargılarından beslenerek gelişmiştir. Aynı zamanda çağdaş kapitalizmin de temelini oluşturan bu değer yargıları, öz çıkarın korunmasını temel ilke olarak kabul etmektedir. Dolayısıyla KS'nin, uygulayıcı şirkete ve hedef kitleye eş zamanlı olarak fayda sağlaması beklenmektedir. Şirketler KS etkinlikleriyle kârlılık, verimlilik, saygınlık gibi maddi karşılığı olan kazanımlar sağlamayı amaçlamaktadır.

KS kavramı hakkında literatürde pek çok farklı tanım bulunmaktadır. Yaygın tanımlar arasında KS ile şirketlerin yasal gerekliliklerin ötesine geçerek, toplum ve çevre yararına gönüllü çabalar gösterdiklerine değinilmektedir (McWilliams vd., 2006; Barth ve Wolff 2009). Ihlen (2011), KS'yi bir şirket stratejisi olarak görmektedir. Buna göre şirketler daha saygın hale gelmek ve toplumsal meşruiyetlerini güçlendirmek üzere KS çalışmaları yapmaktadır. Ayrıca KS'nin genel olarak bir kurumsal iletişim faaliyeti olduğuna (Banerjee, 2007), şirketlerin toplumla olan ilişkilerini çok boyutlu hale getirdiğine (McMillan, 2007) ve toplumun değişen beklentilerine yanıt verebilmek amacıyla benimsenen bir iletişim yöntemi olduğuna (Castello ve Lozano, 2011) dair değerlendirmeler yapılmıştır. Günümüzde şirketlerin yalnızca kâr ve zarar hesabıyla hareket etmemeleri, şirketlerin iç ve dış paydaşlarına karşı sorumluluklarını göz önünde bulundurmaları istenmektedir (Freeman vd., 2010).

2. KS'nin Küreselleşmesi ve Kültür Odaklı KS Yorumları

KS'nin yaygınlaşması ve küresel bir kavram haline gelmesi iki temel etkene bağlıdır. Birincisi, küresel düzeyde faaliyet gösteren şirketler, KS politikalarını faaliyet gösterdikleri tüm ülkelerde uygulamaya başlamışlardır. İkincisi, Birleşmiş Milletler, Avrupa Birliği ve benzeri uluslararası kuruluşlar, özellikle 2000'li yıllardan itibaren KS konusu hakkında daha fazla çalışma yürütmüşler; KS'nin farklı bölgelerde geliştirilmesi için teşvikler sunmuşlardır (Blowfield ve Frynas, 2005; Cheney vd., 2007; Darrag ve E-Bassiouny, 2013).

Her ne kadar KS kavramının klasik anlatısını oluşturan bu yaklaşım, İngilizce konuşan Batı ülkelerinde (bir diğer söylemle Anglosfer ülkelerde; Birleşik Krallık, Amerika Birleşik Devletleri, Kanada, Avustralya, Yeni Zelanda'da) temellenmiş olsa da, tüm inanç sistemleri, medeniyetler ve geleneksel öğretiler, ahlaka uygun şekilde ticari faaliyetlerin nasıl yürütülmesi gerektiğine dair kural ve yaklaşımlara sahiptir. Dolayısıyla oldukça yalın bir tanımla, şirketlerin kazanma hırslarının kontrol altına alınması olarak özetlenebilecek, KS'nin özünü oluşturan ahlaki konular, 'KS' terimi altında ifade edilmese dahi, sadece Batı'ya özgü değildir (Blowfield ve Frynas, 2005). Ronnegard'a (2013) göre Batı dünyasının dışında KS kavramı, oldukça uzun erimli bir bakış açısıyla, büyük olasılıkla dini yaklaşımlarla ve hayırseverlikle kesişen bir anlayışla yorumlanmaktadır. KS kavramının kültür odaklı yorumlarına Çin, Türkiye, Hindistan ve Müslüman nüfusu yoğun ülkeler gibi Batı medeniyetinde doğrudan yer almayan ülkelerde daha fazla rastlanmaktadır (Barth ve Wolff 2009; Willams ve Zinkin, 2010; Holladay vd., 2012).

Kültür odaklı KS yorumları üç ortak özelliğe sahiptir. Öncelikle bu yaklaşımlar, KS'nin yeni veya Batı'dan ithal edilmiş bir kavram olmadığını, KS'nin özünün zaten yerel kültürde mevcut olduğunu iddia etmektedir. İkinci olarak, klasik-Batı merkezli KS anlatısının faydalı ancak yetersiz olduğu, KS'nin gerçek potansiyeline ancak kavramsallaştırılan kültür odaklı KS yorumuyla erişilebileceği söylenmektedir. Ayrıca bu yaklaşımlar doğrultusunda KS'nin nihai amacı, uygulayıcı şirketin öz çıkarlarının korunması ve artırılması değildir; KS'nin amacının iş ahlakının en önemli öncelik olarak gözetilmesi olduğu kabul edilmektedir.

Literatürde, küreselleşmenin kültür üzerindeki olası etkileri iki başlık altında toplanmıştır. Ekonomik ve toplumsal etkileşimin yaygınlaşması ile yerel farklılıkların zamanla yok olacağını düşünenler, küreselleşmenin bütünleştirici bir etkiye sahip olduğunu iddia etmektedir (Robertson, 1992; Dicken, 2008; Noris 2008; Tomlinson, 2008). Diğer tarafta ise yerel ve küresel kültürel unsurların karmaşık bir yapıda varlıklarını sürdürdüğünü düşünenler, küreselleşmenin melezleştirici bir etkiye sahip olduğunu söylemektedir (Robins, 2008; Smith, 2008). KS, dünya üzerinde yaygınlaşan bir kavramsallaştırma ve uygulama alanı oluşturarak hem küreselleşmenin bütünleştirici hem de yeni yerel-kültürel bağlamların keşfedilmesini mümkün kılarak küreselleşmesinin melezleştirici etkisine örnek gösterilebilir.

Bu özel durum *küyerelleşme* terimiyle bağlantılı olarak düşünülebilir. Ritzer'e göre (2003) 'küyerelleşme', küresel ve yerel olanın iç içe geçmesi olgusudur. Kültür odaklı KS yorumları, küresel KS anlatısı ve yerelden beslenen bakış açılarının birbirine nüfuz ettiği küyerelleşme örnekleri sunmaktadır.

3. Türkiye’de Kültür Odaklı KS Yorumları

Türkiye’de KS kavramı ve uygulamaları hakkında yapılan akademik çalışmaların sayısı ve çeşitliliği artmaktadır. Başlıca çalışma konuları arasında Türkiye’deki şirketlerin KS uygulamaları ve finansal başarıları arasında yapılan karşılaştırmalar bulunmaktadır (Uğur ve Ararat, 2006; Türker, 2009; Aras vd., 2010; Şahin vd., 2011; Çalışkan vd., 2011; Özçelik ve Öztürk, 2012; Sayilir, 2012; Arsoy vd., 2012; Arıkan ve Güner, 2013; Kılıç vd., 2015; Tomak, 2014).

Türkiye’de KS kavramının kültürel veya tarihsel bakış açılarıyla yorumlandığı çalışmalarda ise Ahilik kurumunun öne çıktığı görülmektedir. Ahilik, ağırlıklı olarak Anadolu coğrafyasında, 11. ve 19. yüzyıllar arasında egemen olmuş bir dayanışma örgütüdür. Ahilik kurumunun tarih boyunca dört ana işlev üstlendiği değerlendirilmektedir (Güllülü, 1977). Buna göre; (I) Ahi örgütlenmeleriyle göçebe hayatı sürdüren Türk boylarının yerleşik hayat düzenine geçmeleri ve yeni yerleşim bölgelerinde ticari faaliyetlerin örgütlenmesi sağlanmıştır (İnalçık, 2009). (II) Göçebe Türk boylarının İslamiyet’i kabul etmeleri teşvik edilmiştir. (III) Türklerin şehir ekonomisi içerisinde yer almaları sağlanmış, çitak-kalfa-usta ilişkisi içerisinde mesleki eğitim güvence altına alınmış dolayısıyla Ahi teşkilatları, meslek birliği/lonca işlevi üstlenmişlerdir (Kafesoğlu, 1977; Faroqhi, 2011). (IV) Ahilerin kazançlarının bir bölümü Ahi sandıklarında toplanmış, bu sayede oluşturulan maddi kaynaklar ve gönüllü çalışmalarla güçsüz ve fakirlere yardım etmek, şehirleri güzelleştirmek, yolculara ikramlarda bulunmak gibi çeşitli toplumsal hayırseverlik örnekleri sergilenmiştir.

Ahilik, 19. yüzyıldan itibaren sanayi ürünlerinin çoğalması, serbest rekabetin artması ve Osmanlı Devletinin güçsüzleşmesiyle birlikte çözülmeye başlamıştır. Şehirlerdeki zanaat faaliyetleri Ahiler tarafından kontrol edilemez olmuş ve ticarete gayri-Müslim tebaanın etkisinin artmasıyla beraber Ahi yapılanmaları gücünü kaybetmiştir (Çağatay, 1981).

Ahilik teşkilatı 20. yüzyılın başından itibaren işlevlerini tümüyle yitirmiş olmasına rağmen, Ahiliğin manevi mirasını Türk toplumunun kültürel belleğinde bulmak mümkündür. İnalçık (2009), Ahilik adabının Anadolu Türk halkının asırlar boyunca milli karakterini belirlediğini, Ahiliğin vurguladığı konukseverlik, ihtiyacı olan insanların yardımına koşma, işini özveriyle yapma ve dayanışma gibi davranışların Anadolu halkının idealize ettiği insan sıfatları haline geldiğini belirtmektedir. Günümüzde özellikle esnaf ve küçük işletmelerde iş ahlakına yönelik erdemler ve doğru davranış ilkeleri, Ahilik geleneğiyle ilişkili olarak hatırlanmakta, Türkiye’deki çeşitli illerin esnaf örgütlenmelerinde Ahilik kültürüyle ilgili etkinlikler gerçekleştirilmektedir.

Çağdaş KS kavramının 2000’li yıllarda Türkiye’de tanınmasıyla birlikte, Türkiye’deki kültürel yapının ve Ahilik geleneğinin KS ile ilişkili olduğunu ifade eden çalışmalar yapılmıştır. Ülger ve Ülger (2005) Ahiliğin çağdaş KS anlayışıyla uyum içerisinde olduğunu, dolayısıyla özü itibarıyla Ahiliğin KS kavramını kapsadığını söylemektedir. Arzova (2009) Türkiye’de bireysel ve kurumsal hayırseverliğin kültürel kökenlerden kaynaklandığını düşünmektedir. Alakavuklar (vd., 2009) KS kavramının Türkiye’de yaygınlaşmasını, Ahilik ve geleneksel hayırseverlik anlayışının değişimi olarak yorumlamaktadır. Ertuna ve Tükel (2009) benzer bir gözlemi paylaşmakta, Türkiye’deki işletmecilik sistemi ve iş etiği ilkelerinin kaynağının Ahilik olduğunu belirtmektedir. Aydemir ve Ateş (2011) Ahiliğin temel işlevleri ve KS kavramı arasında benzerlikler saptamaktadır. Yoldaş (2017) ise sorumluluk ve ahlak ile ilgili günümüz ihtiyaçların Ahiliğin ilke ve kuralları ile giderilebileceğini iddia etmektedir. Gül (2020) Türkiye’de KS farkındalığının derinleştirilmesi amacıyla Ahilik kurumunun yeniden gözden geçirilmesini önermektedir.

4. Kültürel Değerler ve KS

Dünya üzerindeki muazzam kültür çeşitliliği ve farklılıklar nedeniyle KS’nin içeriğini genel geçer bir açıklamayla tanımlayabilmek olanaklı değildir. KS algısı ve toplumların KS ile ilgili beklentileri kaçınılmaz olarak kültürel değer yargılarından etkilenmektedir (Argandona and Hoivik, 2009; Coombs and Holladay, 2012).

Ulusal kültür yapıları, kültür boyutları kuramı kapsamında altı kültürel boyutu göz önünde bulundurularak incelenmektedir (Hofstede ve Hofstede, 2005). Bu çalışma kapsamında ise sadece; güç aralığı, bireycilik ve toplumculuk (toplulukçuluk), belirsizlikten kaçınma kültür boyutlarına odaklanılmaktadır. Çünkü bu değerler, iş dünyası ve kültür etkileşimini göstermek için daha elverişlidir ve Türkiye, bu kültür değerlerinde belirgin özelliklere

sahiptir. Tablo 1’de, çalışma kapsamında ele alınan kültür boyutları hakkında genel açıklamalar ve bu kültür boyutlarının iş yaşamına yönelik olası etkileri açıklanmaktadır.

Tablo 1: Kültür boyutlarının iş dünyasına yönelik olası etkileri

Kültür Boyutu	Genel Açıklamalar	İş Dünyasına Yönelik Çıkarımlar
Güç Aralığı	Güç aralığı geniş olan ülkelerde yoğun bir hiyerarşi hissedilmekte, dar olan ülkelerde ise bireyler gücün eşit dağılımını istemektedir.	Güç aralığı geniş ülkelerde yöneticiler diğer çalışanlardan kendilerini belirgin bir şekilde ayırıştırırlar. Güç aralığı dar ülkelerde ise yöneticiler ve çalışanlar arasında daha demokratik bir ilişki oluşabilir.
Bireycilik – Toplumculuk	Bireyci toplumlar, toplulukların çıkarlarından ziyade bireysel çıkarları ön planda tutarlar.	Toplumcu kültürlerde iş yeri ilişkileri duygusal ve ailevi nitelik kazanmaya yatkındır. İşyerinde çalışan kişilerin oluşturduğu topluluğun huzuru ve diğer çıkarları bireylerin çıkarından önce gelir.
Belirsizlikten Kaçınma	Toplumun belirsizliklere karşı verdiği tepkiyi belirtir. Belirsizlikten kaçınma isteği yüksek olan ülkelerde daha fazla kuralcılığa ve planlama yapma isteğine rastlanır. Düşük olan ülkelerde ise kurallar esnetilebilir, düzensizlik olağan karşılanabilir.	Belirsizlikten kaçınma isteği yüksek ülkelerde çalışma hayatında daha fazla yazılı kural, prosedür ve planlama görülebilmektedir. Sorunlar, önceden tahmin edilip çözüme kavuşturulmak istenmektedir. Belirsizlikten kaçınma isteği düşük ülkelerdeyse kararlar güncel gelişmelere göre anlık olarak şekillenebilir.

Kaynak: Hofstede ve Hofstede, 2005’ten derlenmiştir.

Kapitalizmin değer yargıları ve bu değer yargıları içerisinde kavramsallaşmış olan KS anlayışı, Anglosfer ülkelerdeki bireyci, güç aralığı dar, belirsizlikten kaçınma isteği yüksek kültür özelliklerini yansıtmaktadır (Hofstede Insights, 2021).

Türkiye’deki kültür boyutları ise genel olarak Anglosfer ülkelerin değerlerinden farklıdır. Bu çalışma kapsamında ele alınan kültür boyutlarının Türkiye’deki durumu ve bu değerlerin iş yaşamı üzerindeki olası etkileri aşağıda özetlenmektedir (Katz vd., 1999; Hofstede Insights, 2021):

- Türkiye güç aralığı algısı geniş bir ülkedir. Dolayısıyla Türkiye’de yöneticiler, kendilerini çalışanlardan belirgin bir şekilde ayırıştırma, çalışanlarla dolaylı iletişim kurma ve çalışanların yaratıcı yaklaşımlar geliştirmeleri yerine kendilerine söylenenleri yapmalarını isteme eğilimi gösterebilirler. Güç aralığı değeri yüksek ülkelerde çevrenin korunmasına yönelik kaygıların düşük olduğu değerlendirilmektedir.
- Türkiye’de toplumcu kültür özellikleri oldukça belirgindir. Dolayısıyla çalışanların iş yerine yönelik yoğun bir aidiyet duygusu geliştirmeleri, uzun süreli bağlılık göstermeleri, diğer çalışanlarla yoğun bir rekabete girmek yerine birliktelik ruhu geliştirmeleri beklenebilir.
- Belirsizlikten kaçınma isteği düşük bir ülke olarak Türkiye’de, şimdiki zamanda mevcut bulunan huzur ve uyum duygusunun, gelecek zamanda ortaya çıkabilecek karışıklık ve belirsizliğe tercih edilmesi öngörülebilir.

5. Yöntem

KS kavramının uluslararası piyasalarda hâkim olan ‘Batılı’ ve finansal çıkar odaklı yorumu, büyük veya uluslararası bağlantıları olan şirketlerde daha yaygındır. Etkinliklerini ağırlıklı olarak yerel piyasalarda sürdüren daha küçük işletmeler (KOBİ’ler) ise uluslararası tedarik zinciri ilişkilerinden göreceli olarak daha az etkilenmektedir. Dolayısıyla araştırmanın KS’nin kültürle ilişkisini gözleyebilmek amacıyla uygun olarak KOBİ’ler, büyük şirketlere göre daha uygun bir araştırma grubu sunmaktadır. Çalışmaya dâhil edilen şirketler, üretim sektöründe faaliyet gösteren KOBİ’lerden seçilmiştir. Çünkü üretim sektörü, usta-çırak ilişkisi veya iş yerinde yazılı olmayan kurallar gibi, iş yaşantısının geleneksel özellikleri hakkında diğer sektörlerle göre daha zengin bir içerik sunmaktadır.

Araştırmaya dahil edilecek katılımcıların seçimi, araştırma konusuna uygun özelliklere sahip katılımcılara ulaşabilmek ve katılımcılar arasında karşılaştırmalı analizlerin yapılmasını sağlayabilmek için amaçlı örnekleme anlayışına uygun olarak yapılmıştır (Crano vd., 2014). Bu kapsamda, üretim sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin KS ile ilişkili olduklarını saptayabilmek amacıyla beş farklı etkinlik türünü içeren bir liste hazırlanmıştır. Bu etkinliklerin en az birini gerçekleştirmekte olan KOBİ'ler araştırma grubuna dahil edilmeye uygun bulunmuştur:

- Çalışanlara yönelik gönüllü yardımlar
- Kurum dışına yönelik nakdi veya ayni yardımlar
- Spor takımlarına, etkinliklere veya okullara sponsor olunması
- İşe yönelik çevresel sorumluluk uygulamalarının gerçekleştirilmesi
- Toplumsal sorumluluk alanında kampanya düzenlemek veya kampanyaları desteklemek

Çalışma kapsamında kültürel değerler ve KS kavramı hakkındaki çok boyutlu ve karmaşık ilişkiyi ve katılımcıların düşünce ve yönelimlerini kapsamlı bir şekilde inceleyebilmek için nitel bir araştırma yöntemi olarak yarı-yapılandırılmış görüşme tercih edilmiştir. Katılımcıların temsil ettikleri işletme adına görüş bildirmelerini sağlamak amacıyla araştırmaya yalnızca işletme sahipleri veya şirket içerisinde önemli görevlerde olan yöneticiler dâhil edilmiştir. Çalışma kapsamında kuramsal doygunluğa erişilene kadar toplam 15 görüşme gerçekleştirilmiştir. Çeşitlilik sağlayabilmek amacıyla üretim sektörü içerisindeki farklı faaliyet alanlarındaki ve Ankara'nın farklı bölgelerindeki KOBİ'lerin çalışmaya dâhil edilmesi amaçlanmıştır. Görüşülen kişilerin tümü erkektir; maalesef belirlenen ölçütleri karşılayan kadın bir katılımcıya ulaşılamamıştır. Çalışmada yer alan işletmeler ve görüşme yapılan kişiler hakkında ayrıntılı bilgiler Tablo 2'de gösterilmektedir:

Tablo 2: Katılımcılara ilişkin bilgiler

Katılımcı (K)	Faaliyet Konusu	Kuruluş Yılı	Ortak Sayısı	Görüşülen Kişinin Unvanı	Çalışan Sayısı
1	İnşaat	1970	>5	Genel Müdür	550
2	Yapı-tasarım	1998	1	Firma Sahibi	30
3	Makine	1987	2	Firma Sahibi	40
4	Makine	1975	2	Firma Sahibi	50
5	İnşaat	1981	3	Genel Müdür	350
6	Tekstil	1979	1	Üst Düzey Yönetici	300
7	Elektronik	1998	>5	Genel Müdür	140
8	Elektronik	1983	1	Üst Düzey Yönetici	47
9	Makine	1972	3	Firma Sahibi	64
10	Tekstil	2004	3	Genel Müdür	36
11	İnşaat	1981	2	Üst Düzey Yönetici	800

12	Tekstil	1965	3	Üst Düzey Yönetici	95
13	Gıda	1998	3	Üst Düzey Yönetici	41
14	Cam	1985	4	Üst Düzey Yönetici	250
15	Boru	1991	4	Üst Düzey Yönetici	235

Araştırma tasarımına bağlı olarak hazırlanan ve görüşmeler esnasında takip edilen görüşme cetveli EK’te yer almaktadır. Bu kapsamda katılımcılara; kültür boyutları, din ve ahlak, -Türkiye’de KS ile ilişkilendirilen tarihsel-kültürel bir unsur olarak- Ahilik ve KS kavramı hakkında sorular yöneltilmiştir.

Elde edilen bulgular, betimsel analiz yöntemi doğrultusunda önceden belirlenen temalar üzerinden özetlenmiş ve yorumlanmıştır (Özdemir, 2010). Tüm görüşmeler MAXQDA (VERBI, 2018) yazılımı kullanılarak kaydedilmiş ve kodlanmış, böylece ortak bakış açıları, birbirlerine ters düşen fikirler ve eylem modelleri saptanmaya çalışılmıştır.

6. Bulgular ve Tartışma

6.1. Güç Aralığı Hakkındaki Gözlemler

6.1.1. Şirket adına karar verme

Karar alma süreçleri genellikle en üst yönetici veya yöneticiler arasında gerçekleşmektedir. Çalışanlara danışarak zaman zaman karar alındığını söyleyen yalnızca bir katılımcı bulunmaktadır. Düzenli karar alma toplantılarının yapılmaması ve karar alma süreçlerinin tüm çalışanları kapsamaması genellikle aile şirketi olmaya dayandırılmaktadır. Aile şirketi özelliği gösteren firmalarda şirket yönetiminde yer alan kişiler aile ortamında gerekli kararları bir toplantı düzenlenmesine gerek duymadan görüşmektedir.

6.1.2. Yöneticilerin kendileri hakkındaki düşünceleri

Katılımcılar genellikle kendilerini yeterli ve adil bir yönetici olarak değerlendirmekte, karşılaştıkları sorunları etkili bir şekilde bir ‘baba veya ağabey gibi’ çözüme kavuşturduklarını düşünmektedir. Katılımcıların kendilerini bir baba veya ağabey gibi görmeleri önemli bir övgü vesilesidir; verilen kararların adaletli ve çözüm odaklı olduğu düşünülmektedir.

Katılımcıların kendileri hakkında konuşurken patron olmanın zorluklarına sıklıkla değindikleri gözlenmiştir. Özellikle şirket sahipleri, işyerindeki herkesten daha fazla çalıştıklarından, büyük sorumluluklar üstlenmelerinden fakat buna rağmen çalışanların kendilerini yeterince takdir etmediklerinden yakınmaktadır.

6.1.3. Yönetici - çalışan ilişkileri

Çalışanları yolda gördüklerinde tanıyor olmak, çalışanlarla düzenli aralıklarla sohbet etmek, çalışanlarla aynı yerde yemek yemek ve ‘aile gibi olmak’ duygusu, yöneticiler için övgüyle bahsedilmesi gereken özellikler olarak görülmektedir. Yöneticiler, çalışanlardan yoğun bir aidiyet duygusu beklemektedir. Çalışan aidiyetinin yüksek olması yöneticiler için önemli bir övünç kaynağıdır. Mümkün olduğu kadar kimseyi işten çıkarmamak, kıdemli çalışanlarla uzun süredir çalışıyor olmak gurur duyulan özelliklerdir.

6.2. Bireycilik-toplumculuk hakkındaki gözlemler

6.2.1. İşe alınacak çalışanların seçimi

Görüşülen şirketlerin çalışanları arasında genel olarak bir memleket veya akrabalık bağı bulunmamaktadır. İşe alınacak yeni kişilerin seçilmesinde adayın işin niteliğine uygun olması öncelikli seçim konusudur.

Görüşülen yöneticiler, düşük pozisyonda çalışacak kişileri aramak için öncelikle kendi çevrelerinden yararlanmaktadır. Ayrıca araştırmaya katılan şirketlerin hiçbirinde ‘memleketçiliğin’ olmadığı vurgulanmaktadır.

6.2.2. Çalışanlar arasındaki rekabet algısı

Katılımcılar, rekabet kavramını iki farklı şekilde algılamaktadır; bazı çalışanlar işlerini daha iyi yapabilmek için diğerleriyle rekabet etmektedir, bazı çalışanlar ise rekabetçi gibi görünerek kendilerini olduklarından daha iyi göstermeye çalışmaktadır. İyi bir yöneticinin bu iki rekabetçi çalışan tipini iyi ayırt edebilmesi beklenmektedir. Aile şirketi olma kültürü sayesinde bu ayrımın yapılmasının kolaylaştığı söylenmektedir. Genel olarak araştırma katılımcılarının rekabet kavramını olumlu veya olumsuz yönde algıladıklarını gösteren bir görüş birliği bulunmamaktadır.

6.2.3. Çalışanlar arasındaki ilişkiler

Görüşülen yöneticilerin neredeyse tamamı, çalışanlarının iş yeri dışında birbirleriyle görüştüklerini söylemektedir. Yılbaşı için dışarıda eğlence düzenlemek ve futbol oynamak en yaygın görüşme konularıdır.

Çalışanlar arasındaki ilişkileri kuvvetlendirmek amacıyla çalışanlara yönelik çeşitli etkinlikler düzenlenebilmektedir. Çalışanlar için işyerinde yeni yıl eğlencesi yapmak, iftar yemeği vermek, mangal-piknik düzenlemek yaygın etkinlikler arasındadır. Bu toplantılar, aynı zamanda şirket içerisinde belli bir süre çalışmış olan kişilere hediye veya plaket verilerek onurlandırılması için vesile olmaktadır.

6.3. Belirsizlikten kaçınma kültür boyutu hakkındaki gözlemler

6.3.1. Yazılı kural ve süreçler

Çalışmaya katılan 15 işyerinin 13’ü kalite yönetim sistemine sahiptir. Kalite yönetimine ilişkin çalışmaların gelişmesinde tedarik zincirinin beklentileri önemli bir etkidir. Piyasa gerekliliklerine uyum sağlamak isteyen, özellikle askerî kurumlarla iş yapan işletmelerde kalite sistemi oluşturulmuş, işe ilişkin kural ve süreçler yazılı hale getirilmiştir. Kural ve süreçlerin yazılı hale gelmiş olması, katılımcılar açısından bir kurumsallaşma başarısı olarak görülmektedir.

6.3.2. Uzun vadeli hedefler

Araştırmaya katılan yöneticilerin tümü, şirketlerine yönelik bir stratejilerinin olduğunu söylemektedir ancak yalnızca beş işletmede kurumsal strateji yazılı bir belge haline getirilmiştir. Diğer işyerlerinde stratejiyle ilgili konuların sürekli olarak konuşulduğu ve gündemde tutulduğu söylenmektedir. Kurumsal strateji hakkında istenildiği kadar çalışma yapılamaması işlerin yoğunluğu ve piyasaların belirsizliğiyle açıklanmaktadır.

Yöneticiler genel olarak strateji konusunu kurumsal başarı kazanmakla aynı anlamda kabul etmektedir. Şirketin uzun süredir var olması, büyüme göstermesi, kâr etmiş olması gibi konular, katılımcılar açısından şirketin stratejisinin var olduğu ve bu stratejinin başarılı bir şekilde uygulanmış olduğunu gösterebilmektedir.

6.3.3. İşyerinde ortaya çıkan sorunlarla başa çıkma

İşyerinde ortaya çıkan sorunlar genellikle mavi yakalı çalışanlarla ilgili olmaktadır. Katılımcılar arasında bu sorunlara yönelik hazırlık yapan ve oluşacak sorunların giderilmesi için gerekli süreçleri yazılı olarak planlayan bir işletme bulunmamaktadır.

İş yerinde ortaya çıkan sorunlara genellikle önce ilk amir, sonrasında genel müdür veya işletme sahibi müdahale etmektedir. Konuya ilişkin son kararı verecek olan kişiler, genellikle bu konumdayken vicdani bir muhasebeye girmekte, kendilerini yeniden bir ‘baba’ veya ‘ağabey’ gibi düşünme eğilimi içerisinde olmaktadır.

6.4 Din ve ahlak hakkındaki görüşler

6.4.1. Katılımcıların manevi yaşantıları

Araştırma katılımcılarının ikisi herhangi bir dini inanca sahip olmadıklarını belirtmişlerdir. Altı katılımcı ise düzenli olarak ibadet ettiğini söylemektedir. Bu altı kişinin üçü, dini inançlarını belirgin bir kişilik özelliği olarak ön planda

tutmaktadır. Dindar kimliği ön planda olan katılımcılar, aynı zamanda ticari ahlakın temelini ve yöneticilikle ilgili kararları doğrudan dini inançlarıyla ilişkilendirmektedir.

Dindar kimliği belirgin olan yöneticilerin şirketleri, görüşülen şirketler arasında en fazla hayırseverlik uygulamasına sahip olan kuruluşlar arasında yer almaktadır. Bu yöneticilerin şirketlerinde şirket zekâtı hesaplanmakta ve yapılacak yardımlar bu hesaba dayandırılmaktadır.

Herhangi bir dini inancı olmadığını söyleyen katılımcılarda ise ticari ahlakın maneviyatla ilişkilendirilmesine karşı çıkmaktadır. Bu katılımcılara göre ahlakın dinden bağımsız şekilde ele alınması, günah/sevap bakış açısının ötesinde yaklaşımların geliştirilmesi gereklidir.

6.4.2. Dini inanç ve ticari hayat ilişkisi

Katılımcılar arasında din kavramının ve dini özgürlüğün önemi yaygın şekilde vurgulanmaktadır. Diğer yandan günümüz dünyasında önemli olan insani özelliklerin adil, doğru ve hayırsever olmak gibi evrensel değerler üzerinden tanımlanabileceği sıklıkla dile getirilmektedir. Bu düşünce biçimi kısaca ‘insan olmak’ tabiriyle adlandırılmaktadır.

Dini inanç gereği yapılan hayırseverlik faaliyetlerinin bir tanıtım unsuru olarak gösterilmesinden kaçınılmaktadır. Hatta bu konu hakkında konuşmak ahlaka aykırı bulunmaktadır.

6.4.3 İşyerinde inanca yönelik etkinlikler

Görüşülen şirketlerin tümünde işyerinde ibadete izin verildiği belirtilmekte ve dini hoşgörünün benimsendiği ifade edilmektedir. Ayrıca oruç tutan çalışanların çalışma programları Ramazan ayında iftar saatine göre ayarlanmaktadır. Yemekhane hizmeti sunmayan şirketlerde dahi iftar yemeği verilmesi yaygındır. Ramazan ayında üç şirket, çalışanlarına hediye paketi vermektedir.

6.5. Ahilik hakkındaki düşünceler

6.5.1. Usta çırak ilişkisi

Görüşülen şirketlerden yalnızca beşinde geleneksel anlamda usta-çırak ilişkisinin sürdürüldüğü söylenmiştir. Üretim sektöründe usta-çırak etkileşiminin azalması, teknolojinin gelişimi ve makineleşmeyle doğru orantılıdır. Teknik gelişmeler sayesinde işyerindeki yeni araç-gereçleri kullanmayı bilen çalışanlar, ustaya gerek kalmadan kendilerini geliştirebilmekte ve iş süreçlerinde kendilerine yer bulabilmektedir.

Katılımcıların bir bölümü için usta kavramı olumsuz çağrışımlar yapmaktadır. Özellikle şirket sahipleri ve üst yöneticiler, ustayı iş süreçlerini kendi kontrolünde tutabilmek amacıyla işi bilerek durduran, yavaşlatan veya çıraklara yeterince bilgi aktarmayan kişi olarak görebilmektedir. Benzer görüşteki katılımcılar usta yerine yapılan üretim faaliyetini yüksek verimle sürdürebilecek ‘operatörler’i tercih etmektedir.

İşyerlerinde usta-çırak ilişkisinin sürdürülmesine engel olan bir diğer önemli konu niteliksiz işçi-çırak bulmakta karşılaşılan zorluklardır. Katılımcılar, çırak bulamama sorununu üretim sektörünün hatta Türkiye’nin en önemli sorunları arasında görmektedir. Şirket sahipleri, iş arayanların çoğunluğunun masa başı işlerde çalışmak istediklerini, bu nedenle toplumda işsizlik varmış gibi bir algı oluştuğunu iddia etmektedir.

Ustalık kavramındaki değişimler ve çırak bulma zorluğu nedeniyle günümüzde üretim sektöründe faaliyet gösteren KOBİ’ler, geleneksel Ahilik anlatısı içerisinde önemli bir yer tutan usta-çırak ilişkisini sürdürmekte zorlanmaktadır.

6.5.2. Günümüz iş dünyasında Ahiliğin yeri

İki kişi dışındaki tüm katılımcılar Ahilik hakkında bilgi sahibi olduklarını belirtmişlerdir. Bu katılımcılar Ahiliği genellikle ticaret ahlakı, kaliteli hizmet, şeffaflık ve hesap verebilirlikle ilişkilendirmektedir. Ayrıca bu kişilerin çoğunluğu Ahiliğin günümüzde etkisini yitirdiğini düşünmektedir.

Toplumdaki genel ahlaki çöküntünün iş yaşantısına etki ettiği, saygı kavramının aşındığı, ortak akıl ve fikir geliştirme yetisinin kaybedildiği, bu şartlar altında Ahilik kültürünün sürdürülmesinin çağdaş dünyada mümkün olmadığı söylenmektedir. Ahiliğin günümüzde etkisinin yitirilmiş olması, katılımcıların üzgünlükle dile getirdikleri bir düşüncedir. Ahilik kavramı tümüyle devam etmese de, Ahilik kültürüyle ilişkili olduğu düşünülen adetlerin, geleneklerin, saygının ve ilişkilerin yok olmasının neden olduğu memnuniyetsizlik sıklıkla dile getirilmektedir.

Görüşme yapılan beş katılımcı, Ahiliğin modern dünyada hala etkisinin olabileceğini düşünmektedir. Şirket sahibi bir katılımcı Ahiliği ticaret ahlakının temeli olarak görmekte ve bu anlayışın bileşenleri olan usta-çırak ilişkisi, kaliteli üretim, tüketici haklarının korunması, mesleki eğitim gibi kavramların geride bırakılmayacağını savunmaktadır.

İki katılımcı, üyesi oldukları çeşitli sivil toplum kuruluşlarında Ahilik kültürü hakkında dâhil oldukları çalışmalarla öne çıkmaktadır. Bu katılımcılardan birisi hiçbir dine inanmadığını söylemekte, diğer katılımcı ise dindar kimliğini ön planda tutmaktadır. Dini inancını vurgulayan diğer bir katılımcı ise Ahilik hakkında yeterli bilgisi olmadığını ifade etmiştir. Çalışma bulgularından hareketle Ahilik kavramı hakkındaki düşünceler ve dini inanç arasında doğrusal bir ilişki olmadığı söylenebilir.

6.6. KS hakkındaki düşünceler

6.6.1. KS kavramı farkındalığı

Çalışmada ortaya çıkan en belirgin bulgulardan birisi, görüşülen KOBİ'lerin genel olarak KS kavramının tanımı ve kapsamı hakkında bilgisiz olmalarıdır. Yoğun olarak ithalat-ihracat yapan bir firmanın genel müdür yardımcısı veya ihracat yapan bir firmanın genel müdürü dahi KS kavramını daha önce hiç duymadıklarını söyleyebilmektedir. Literatürde Avrupa'daki KOBİ'leri KS uygulamaları geliştirmek konusunda teşvik eden en önemli etkenin uluslararası tedarik zinciri gereklilikleri olduğuna değinilmiştir (Palvölgyi vd., 2009; Hoivik ve Shankar, 2011; Panayiotou ve Aravossis, 2011). Bu durumda Türkiye'deki KOBİ'lerin henüz tedarik zinciri baskısı üzerinden KS uygulamaları geliştirmeye yönlendirilmedikleri söylenebilir. Ayrıca Türkiye'de KOBİ'leri KS uygulamaları gerçekleştirmeye yönelik kamuoyunda yeterli beklentinin oluşmadığı çıkarımını yapmak da mümkündür.

Şirketlerin neredeyse tamamında özellikle kurum içine yönelik hayırseverlik uygulamaları görülmesine rağmen, yöneticiler bu faaliyetleri çağdaş KS kavramıyla ilişkili olarak düşünmemektedir. Yapılan hayırseverlik faaliyetleri kaydedilmemekte ve genel olarak çok ahlaki bulunmadığı için kamuoyu ile paylaşılmamaktadır. Hayırseverlik faaliyetlerinde öncelik, şirketin kendi çalışanları, çalışanların yakınları veya yöneticilerin doğrudan bağlantı kurduğu kişilere verilmektedir.

6.6.2. Çevresel sorumluluk uygulamaları

Çevresel sorumluluk uygulamaları, araştırma kapsamında görüşülen şirketlerin tümünde oldukça kısıtlıdır. Katılımcıların beşi çevreye yönelik hiçbir çalışmaları olmadığını söylemiştir. Diğer şirketlerde ise çevresel sorumluluk uygulamaları elektrik, su ve kâğıt kullanımında israfı önlemekle sınırlıdır. Kalite yönetim sistemi uygulayan dört şirkette çevreye yönelik uygulamaların daha kapsamlı şekilde uygulandığı söylenebilir. Bu şirketlerde atıkların ayrıştırılması ve suyun verimli kullanımı gibi daha gelişmiş uygulamalar gerçekleştirilebilmektedir.

KS kavramının kapsamını oluşturan çevresel, ekonomik ve toplumsal sorumluluklar göz önünde bulundurulduğunda, katılımcı şirketlerin en düşük performans gösterdikleri alan çevredir. Ayrıca araştırmaya katılan yöneticilerin de kendilerini en yetersiz hissettikleri sorumluluk alanı açık şekilde çevresel konulardır.

6.6.3. Ticari-ekonomik sorumluluklar hakkındaki düşünceler

Yöneticilerin ticari sorumluluk-ahlak konusunda konuşurken en fazla değindikleri konular; iş yerinin kurallı ve adil bir şekilde yönetilmesi, maaş, sigorta primleri ve fazla mesailerin çalışanlara zamanında ödenmesidir. Aslında yasalara göre 'zaten olması gereken' bu sorumluluklar, gerçek hayatta tümüyle uygulanabildiğinde yöneticiler için bir övünç kaynağıdır. Bu sorumlulukları yerine getiren şirketler, kendilerini bir 'devlet dairesi' gibi görmektedir. Devlet dairesi gibi olmanın en önemli kazançlarından birisinin çalışanların kuruma yönelik aidiyetlerinin pekiştirilmesi olduğu düşünülmektedir.

Yöneticiler, ekonomik koşulların zorlayıcı koşullarına rağmen, çok kişiye iş veriyor olmalarını, çalışanlarının sosyal sigortalarını karşılamalarını, maaşları zamanında vermelerini ve dolayısıyla 'her geçen gün zorlaşan' piyasa şartlarına rağmen varlıklarını sürdürebilmelerini şirketlerine ilişkin en önemli kurumsal başarı olarak görmektedir.

Sonuç

Halen tanımı ve kapsamı gelişmekte olan bir kavram olarak KS (Blowfield ve Murray, 2014), küreselleşme sürecinin iş dünyası ve kültürel bağlam üzerindeki etkilerini görmek için önemli bir inceleme alanı sunmaktadır. Tarihsel olarak

Anglosfer ülkelerdeki kültürel değerleri yansıtan klasik KS anlatısı, Batı ülkelerinin bireyci, güç aralığı algısı düşük ve belirsizlikten kaçınma isteği yüksek kültürel değerlerini göstermektedir. KS kavramını yeniden yorumlayarak, yerel değerlerle bağ kuran, öz çıkar yerine ahlaki değerleri vurgulayan, kültür odaklı KS yorumlarının ortaya çıktığı ülkelerdeki kültürel değerlerin ise Anglosfer ülkelere benzemeyen eğilimler göstermesi dikkat çekicidir. Örneğin KS'yi Konfüçyüs öğretileriyle ilişkilendiren Çin'de, Gandi'nin ahlak anlayışıyla ilişkilendiren Hindistan'da, İslami değerlerle ilişkilendiren Arap ülkelerinde ve KS'nin Ahilikle ilgili olabileceğine dair çalışmalar yapılmış olan Türkiye'deki kültürel değerler, Anglosfer ülkelerin aksine; güç aralığı yüksek, toplumcu ve belirsizlikten kaçınma isteği düşük eğilimler göstermektedir (Hofstede Insights, 2021).

İncelenen kültür boyutları arasında KS algısı ve uygulamalarıyla en fazla bireycilik-toplumculuk kültür boyutunun etkileşime geçtiği gözlenmektedir. Hofstede ve Hofstede'e (2005) göre toplumcu kültürel özellikleri baskın olan Türkiye gibi ülkelerde bireyler yaşantıları boyunca içinde buldukları toplulukların parçası olarak görülmektedir. Toplumcu yapılarda, bireyci kültür özellikleri baskın olan toplumların aksine, toplumun tümüne değil, ağırlıklı olarak ait olunan topluluklara karşı sorumluluk hissedilmektedir. Bu eğilimle doğru orantılı olarak Hofstede, bireyci toplum yapılarında daha güçlü bir KS anlayışı olabileceğini, toplumcu kültür yapılarında ise KS'nin daha çok bir retorik alanı olarak kalacağı yorumunu yapmaktadır.

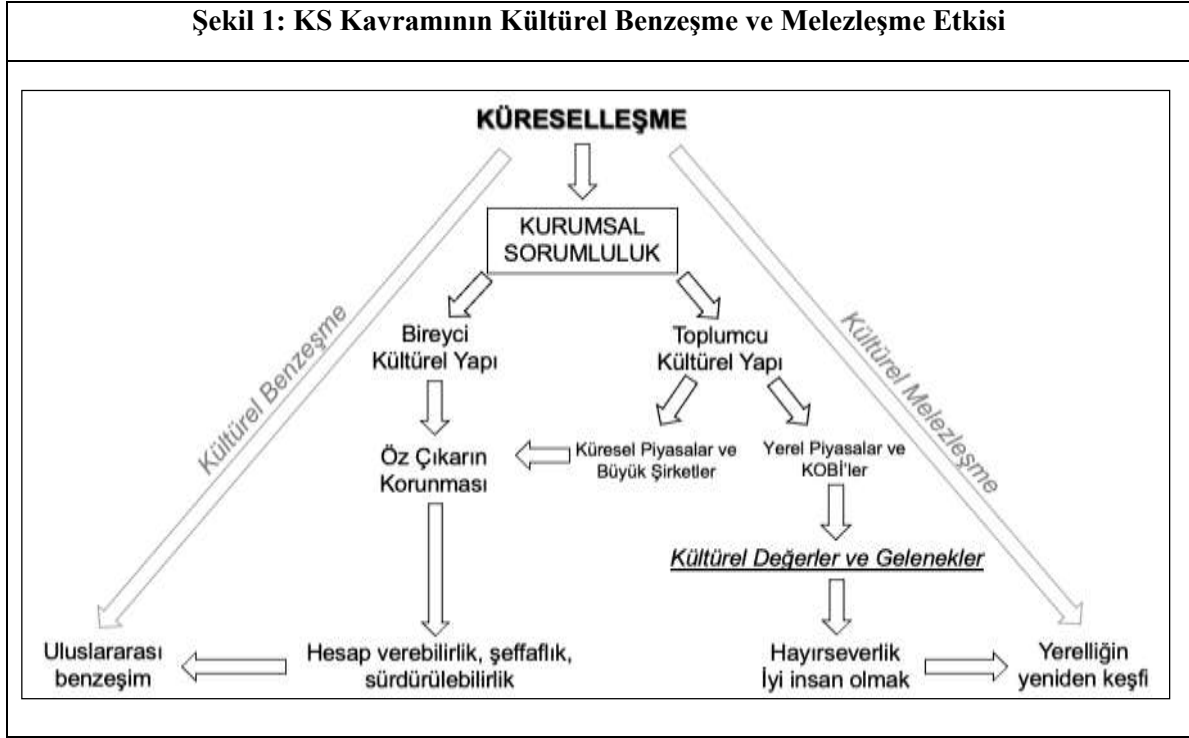
Saha araştırması bu yorumu ve 4. bölümde belirtilen öngörülerini doğrulayan bulgular sunmaktadır. İşyeri sahiplerinin tümü, çalışanlara borç para verilmesi, çocuğu olanlara ve evlenenlere hediye verilmesi, çalışanların okula giden çocuklarına burs verilmesi gibi şirket içi hayırseverlik uygulamalarına sahiptir. Görüşülen KOBİ'ler KS ile ilişkili görülebilecek, çoğunluğu hayırseverlikle ilgili olan uygulamalarını öncelikli olarak yakın çevrelerini ve kendi toplumsal bağlantılarını gözeterek gerçekleştirmektedir. Bu uygulamaların önemli bir bölümü iş dünyasında avantaj sağlamak veya ihtiyaç sahibi kişi ve gruplara fayda sağlamak gibi amaçlar yerine çalışanların aidiyetlerini pekiştirmekle ilgilidir. Şirketler, KS yaklaşımlarında toplumsal konulara öncelik vermekte, başta çalışanları olmak üzere yakın çevrelerindeki toplumsal ihtiyaçlara yanıt vermeyi etik bir ideal olarak görmektedir. Toplumsal konuların dışında kalan çevresel sorumluluk, paydaş etkileşimi, tedarik zinciri yönetimi gibi KS uygulamalarına konu olabilecek alanlar ise fayda-maliyet dengesi göz önünde bulundurularak işlevsel bir yaklaşımla değerlendirilmektedir (KS yaklaşımları hakkında önerilen bir tipoloji için bkz: Garriga ve Mele, 2004).

Şekil 1'de bireyci ve toplumcu kültür özelliklerinin KS ile etkileşimi ve bu etkileşimin küreselleşmenin aynı anda kültürel benzeşme ve melezleşme etkilerini aynı anda örnekleme gösterilmektedir. Bireyci toplum yapısının baskın olduğu toplumlarda -örneğin Anglosfer ülkelerde- KS etkinlikleri finansal kazanım (öz çıkar) beklentisiyle uygulanmaktadır. Bu uygulamalar diğer yandan hesap verebilirlik, şeffaflık ve kurumsal sürdürülebilirlik gibi kavramları ön plana çıkarmakta, bu kavramların küreselleşen uluslararası piyasalar vasıtasıyla yaygınlaşmasını sağlamaktadır. Böylece kurumsal uygulamalar ve piyasalar arasındaki benzeşim küresel düzeyde artmaktadır. Bu sürecin toplumcu kültürel özellikleri baskın olan Türkiye gibi ülkelerdeki yansımaları ise farklı etkilere neden olmaktadır.

Büyük veya uluslararası tedarik zincirleri içinde yer alan şirketler, KS'nin küresel gündeminden bağımsız kalamamakta, dolayısıyla klasik KS anlatısına uyumlu olarak bireyci kültürel yapılarda olduğu gibi hareket etmektedir. Türkiye'nin en büyük şirketleri ile gerçekleştirilen bir araştırma bu iddiayı doğrulamaktadır. Araştırmada yer alan 104 şirket temsilcisinin %64'ü, KS'nin topluma olduğu kadar, kendi şirketlerine de fayda sağladığını belirtmiştir (Yılmaz Sert, 2012).

Toplumcu değerleri baskın olan Türkiye gibi ülkelerde yerelde faaliyet gösteren veya KOBİ niteliğinde olan şirketlerde ise KS algısı, kültürel değerler ve gelenekler ile ilişkili olarak algılanmaktadır. Böylece ahlaki temelli bir bakış açısıyla ele alınan KS anlayışı, ağırlıklı olarak hayırseverliğe ve iyi insan olmaya odaklanmaktadır. Böylece yerelden ilham alan KS anlayışı, kültürel değerlerle bağlantılı olarak yeniden keşfedilerek çağdaş KS anlatısıyla ilişkilendirilmekte, sonuç olarak KS, kültürel melezleşmeye veya bir 'küyerelleşme' olgusuna neden olmaktadır. Bir diğer söylemle, küresel KS kavramı, kültürel özellikler, coğrafi etkenler, jeopolitik ilişkiler gibi yerel unsurların merceğinden geçirilerek bir küyerel deneyim oluşturmaktadır (Roudometof, 2015).

Şekil 1: KS Kavramının Kültürel Benzeşme ve Melezleşme Etkisi



Türkiye’de Ahiliğin KS kavramıyla ilişkilendirilmesi, Türkiye’de oluşturulan en belirgin kültür odaklı KS yorumudur. Ahiliğin KOBİ yöneticilerinde hayranlık ve özlem içeren duygular uyandırması ve Türkiye’de Ahiliğin KS ile ilgili bilimsel araştırmalar kapsamında incelenmesi dikkat çekicidir. Ayrıca saha araştırmasında elde edilen bulgular, dini inanç ve Ahilik arasında doğrusal bir ilişki olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla Ahilik ile ilgili yaklaşımlar, dini inanç temelli olmaktan ziyade tarihsel-kültürel bir yaklaşımla değerlendirilmekte, böylece daha geniş bir kitleye hitap edebilme olasılığına sahiptir.

Ahilik ile ilişkilendirilebilecek bir KS anlayışı, Türkiye’de KS’nin ‘yeni icat edilmiş’ veya ‘dış ülkelerden ithal edilmiş’ olarak algılanmasının önüne geçilebilir (Chahoud, 2007). Özellikle KOBİ’ler için Ahilik, KS uygulamaları için ilgi çekici bir içerik ve kavramsal çerçeve oluşturabilir. Böylece Türkiye’deki KOBİ’lerin, KS fikrini içselleştirmeleri ve bu konuda uygulamalar geliştirmelerine fayda sağlanabilir.

Bu çalışmanın bulgularına dayanarak, KS’nin Türkiye’deki KOBİ’lerde yaygınlaştırılması için gerekli olacak iletişim süreçlerinde, Ahiliğin bir kavram çerçevesi olarak kullanılabileceği öngörülebilmektedir ancak KS’nin aşırı yerelleştirilmesinin de taşıdığı riskler bulunmaktadır. Kültür odaklı bir KS yorumu olarak Ahilik ve KS ilişkisinin çok fazla vurgulanması, KS ‘nin uluslararası gündeminden tamamen kopmaya neden olabilir. KS kavramının vurguladığı şeffaflık, hesap verebilirlik, fırsat eşitliği, paydaş etkileşimi, çevresel sorumluluk gibi değerlerin arka planda kalmaması gereklidir. Aksi takdirde kültür odaklı yorumların aşırı vurgulanması KS’nin sadece bağış yapmaya indirgenmesine ve ilgili kültürde zaten güçlü olan değerlerin ön plana çıkarılması anlamına gelebilir.

Bu çalışma, Ankara’da üretim sektöründe faaliyet gösteren KOBİ’lerle sınırlıdır. Şirketlerin topluma karşı sorumlulukları konusundaki çağdaş kuramsal tartışmaların farkında olan fakat aynı zamanda yerelde kabul görebilecek bir KS yaklaşımı oluşturmak ancak üniversitelerin, devlet kurumlarının, meslek kuruluşlarının, basının ve şirketlerin ortak çabaları ile şekillenebilir. Bu amaçla konuyla ilgili değerlendirmelerin derinliğini artırabilmek amacıyla Türkiye’nin farklı bölgelerinde farklı sektörleri de kapsayan araştırmaların yapılması önerilmektedir.

Yazarların Katkı Düzeyleri: Birinci Yazar %100.

Etik Komisyon Onayı: Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 15.05.2018 tarihli kararıyla akademik araştırma etiği açısından uygun bulunmuştur.

Finansal Destek: Çalışmada finansal destek alınmamıştır.

Çıkar Çatışması: Çalışmada potansiyel çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKLAR

- AL-ALİ, N. M., (2006). *Islamic Culture Key to Regional CSR Model*. Erişim adresi: www.albawaba.com
- ALAKAVUKLAR, O. N., KILIÇASLAN, S. and ÖZTÜRK, E. B. (2009). Türkiye'de Hayırseverlikten Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Geçiş: Bir Kurumsal Değişim Öyküsü, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 9(2): 103-143.
- ARGANDONA, A. and HOIVIK, H. von W. (2009). Corporate social responsibility: One Size Does Not Fit All Collecting Evidence from Europe. *Journal of Business Ethics*. 89: 221-234.
- AYDEMİR, M. and ATEŞ, M. (2011). Küçük Sanayi Sitelerinde Kurumsal Sorumluluk Olgusu: Bilecik Küçük Sanayi Sitesi Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 30: 169-180.
- BANERJEE, S.B. (2007). *Corporate Social Responsibility: the good, the bad and the ugly*. Edward Elgar Publishing Cheltenham.
- BARTH, R. and WOLFF, F. (2009). Corporate Social Responsibility and Sustainability Impact: Opening up the arena. In R. Barth and F. Wolff (eds.), *Corporate Social Responsibility in Europe, Rhetoric and Realities*, (pp. 3-25). Edward Elgar Publishing Limited.
- BASAH, M. Y. A. and YUSUF, M. M. (2013). Islamic Bank and Corporate Social Responsibility (CSR), *EJBM-Special Issue: Islamic Management and Business*. 5: 194-209.
- BLOWFIELD, M. and FRYNAS, J. G. (2005). Setting New Agendas: critical perspectives on Corporate Social Responsibility in the developing world. *International Affairs*, 81(3): 499-513.
- BLOWFIELD, M. and MURRAY, A. (2014) *Corporate Responsibility*. Third Edition Oxford.
- CHAVARRIA, Mariela P. (2007). Corporate social Responsibility in Mexico. An Approximation from the Point of View of Communication. In S. K. May, G. Cheney and J. Roper (eds.), *The Debate Over Corporate Social Responsibility*, (pp. 135-144). Oxford University Press.
- CHENEY, G., ROPER, J. and MAY, S. (2007). Overview. In S. K. May, G. Cheney and J. Roper (eds.), *The Debate Over Corporate Social Responsibility*, (pp. 3-14). Oxford University Press.
- COANE, A., MATTEN, D. and SPENCE, L. J. (2008). *Corporate Social Responsibility, Readings and cases in a global context*. In Coane, A., Matten D. and Spence, L. J. (eds.). *Corporate Social Responsibility: In Global Context*, (pp. 3-20). Routledge.
- COOMBS, W. T. and HOLLADAY, S. J., (2012). *Managing Corporate Social Responsibility: A Communication Approach*. Wiley-Blackwell Publication.
- CRANO, W.D., BREWER, M.B. and LAC, A. (2014). *Principles and methods of social research*. Third Edition New York, NY: Routledge.
- ÇAĞATAY, N. (1981). *Bir Türk Kurumu Olan Ahilik*. 2. Baskı. Konya: Selçuk Üniversitesi Basımevi.
- DARRAG, M. and E-Bassiouny (2013). An Introspect into the Islamic Roots of CSR in the Middle East: The Case of Savola Group in Egypt. *Social Responsibility Journal*, 9(3): 362-378.
- DİNCER, C. and DİNCER, B. (2007). Corporate Social Responsibility: Future Prospects in the Turkish Context, *Social Responsibility Journal*, 3(3): 44-49.

- DİNÇER, C., and DİNÇER, B. (2010). An investigation of Turkish small and medium-sized enterprises online CSR communication. *Social Responsibility Journal*, 6(2): 197-207.
- DUSUKI, A. W. and ABDULLAH, N. I. (2007). Maqasid al-Shari'ah, Maslahah and Corporate Social Responsibility. *American Journal of Islamic Social Sciences*, 24(1): 25-45.
- ERTUNA, B. and TÜKEL, A. (2009). Türkiye'de KSS Uygulamaları: Geleneksel and Küresel Arasında, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 9(2): 145-172.
- FAROQHI, S. (2011). *Osmanlı Zanaatkârları* (Çeviri: Zülal Kılıç) İstanbul: Kitap Yayınevi.
- GARRIGA, E. and MELE, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53: 51-71.
- GÜL, Ö. (2020). Kurumsal Sorumluluk Farkındalığı ve Ahilik Kurumu. *Journal of Awareness*, 5 (2) , 169-178 . DOI: 10.26809/joa.5.014
- GÜLLÜLÜ, S. (1977). *Sosyoloji Açısından Ahi Birlikleri*. İstanbul: Ötüken Yayınevi.
- HOFSTEDE, G. and HOFSTEDE, G. J. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill Publications.
- HOFSTEDE, I. (2021). *What About Turkey?* Erişim adresi: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/turkey/>
- İNALCIK, H. (2009). *Devlet-i 'Aliyye Osmanlı İmparatorluğu Üzerine Araştırmalar – 1*, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- KAFESOĞLU, İ. (1977). *Türk Millî Kültürü*, Ankara: Türk Kültürünü Araştırma Enstitüsü Yayınları.
- KATZ, Jeffrey P., SWANSON, D. L. and NELSON, L. K. (1999). *Culture Based Expectations of Corporate Citizenship: A Propositional Framework and Corporate Analysis of Four Countries. (Working Paper)* Kansas University. Erişim adresi: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/eb028931>.
- MCMILLAN, J.J. (2007). Why Corporate Social Responsibility: Why now? How? In S. K. May, G. Cheney, & J. Roper (Eds.), *The debate over corporate social responsibility* (pp. 15–29). New York: Oxford University Press.
- MCWILLIAMS, A., SIEGEL, D.ve WRIGHT, P. M. (2006). *Corporate Social Responsibility: International Perspectives Working Papers (0604)*. New York: Troy, Department of Economics, Rensselaer Polytechnic Institute.
- MITRA, R. (2012). My Country's Future: A Cultre-Centered Interrogation of Corporate Social Responsibility in India. *Journal of Business Ethics*, 106(2): 131-147.
- ÖZDEMİR, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1): 323-343.
- PALVÖLGYI, T., SZLAVIK, J., NAGYPAL, N. C., FÜLE, M. and CSETE, M. (2009). Driving on CSR: SMEs in the automotive supply chain. In Barth, R. and Wolff, F. (eds.), *Corporate Social Responsibility in Europe, Rhetoric and Realities*, (pp. 109-123). Edward Elgar Publishing Limited,
- RISHI, P. and MOGHE, S. (2013). Integrating Corporate Social Responsibility and Culture as a Strategy for Holistic Corporate Success in India. *Journal of Corporate Citizenship*, 51: 17-37.
- RITZER, G. (2003). Rethinking Globalization: Glocalization/Globalization and Something/Nothing. *Sociological Theory*. Vol: 21, Issue: 3.
- RONNEGARD, D. (2013). CSR in Saudi Arabia: Far behind or another path? INSEAD Knowledge, Erişim adresi: <https://knowledge.insead.edu/csr/csr-in-saudi-arabia-far-behind-or-another-path-2479>
- ROUDOMETOF, V. (2015). Theorizing glocalization: Three interpretations. *European Journal of Social Theory*. 19. 10.1177/1368431015605443.

- SAHİN, K., BASFİRİNCİ, C. S., and OZSALİH, A. (2011). The impact of board composition on corporate financial and social responsibility performance: Evidence from public-listed companies in Turkey. *African Journal of Business Management*, 5(7): 2959-2978.
- SARAÇ, M. and KAVAKÇI, S. (2016). İslami Perspektiften Kurumsal Sosyal Sorumluluk= Corporate Social Responsibility in Islamic Perspective. *International Journal of Islamic Economics and Finance Studies*, 30(69): 1-40.
- THE ECONOMIST (2008.01.17). Do it right, Special Report: Corporate Social Responsibility Erişim adresi: <http://www.economist.com/node/10491124>
- ÜLGER, B. and ÜLGER, G. (2005). Akhism as a Non-Governmental Association Model in the History of Turkish Nation and an Assessment of Today's Business Ethics: A Relationship or a Contradiction? *Journal of Human Values*, 11(1): 49-61.
- VERBI SOFTWARE (2018). MAXQDA Analytics. Berlin: VERBI.
- WANG, L. and JUSLIN, H. (2009). The Impact of Chinese Culture on Corporate Social Responsibility: The Harmony Approach. *Journal of Business Ethics*, 88: 433-451.
- WHELAN, G. (2007). Corporate Social Responsibility in Asia: A Confucian Context. In G. Cheney, J. Roper and S. May (eds.) *The Debate Over Corporate Social Responsibility*, (pp. 105-118). Oxford University Press.
- WILLIAMS, G. and ZINKIN, J. (2010). Islam and CSR: a Study of the Compatibility between the Tenets of Islam and the UN Global Compact. *Journal of Business Ethics*, 91(4): 519-533.
- YILMAZ SERT, N. (2012). Türkiye'de Özel Sektörün Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışına İlişkin Yarar Algısı: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Duyurulmasında Web Sitelerinin Kullanılması. *AJIT-e: Bilişim Teknolojileri Online Dergisi*, 3 (9), 31-50.
- YÖNET, E. (2005), "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışında Son Dönemeç: Stratejik Sorumluluk", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (cilt:8, sayı:13), 239-265.

EK Görüşme Cetveli

Bu çalışma kapsamında gerçekleştirilen yarı-yapılandırılmış görüşmelerde, araştırma tasarımına bağlı olarak aşağıda verilen görüşme cetveli izlenmiştir:

Kültürel Boyutlar

- Güç aralığı kültür boyutu
 - Karar alma süreçleri nasıl gerçekleşir, önemli kararlar kimler tarafından alınır?
 - Üst yöneticiler alt düzeydeki çalışanlarla, yazılı ve sözlü olarak, nasıl iletişim kurar?
 - Çalışanlar şikâyetlerini üst yöneticilere nasıl iletirler?
- Bireycilik-toplumculuk kültür boyutu
 - İşe alım süreçleri nasıl gerçekleşir, alınacak kişiyi hangi ölçütlere göre kim seçer?
 - Çalışanlar arasında evlilik, akrabalık, hemşerilik veya inanç bağı var mıdır?
 - Çalışanlar arasında rekabet ortamı bulunuyor mu, bireysel başarı mı, toplu başarı mı daha önemlidir?
- Belirsizlikten kaçınma kültür boyutu
 - İş yerindeki süreçler yazılı kurallarla belirlenmiş midir? İş yerinde ortaya çıkan ani sorunlar nasıl çözülür?
 - İş ile ilgili görev tanımları net ve yazılı olarak yapılmış mıdır?
 - İşletmenin yenilikçi süreçlere yönelik yaklaşımı nasıldır?

Din ve Ahlak

- Manevi yaşantı hakkında bilgiler
- İnançınız ile ilgili bilginiz ve görüşleriniz ticari kararlarınıza ne ölçüde etki eder?
- İşletmede inanca yönelik etkinlikler gerçekleşmekte midir?

Ahilik

- İşletmenizde çırak-kalfa-usta ilişkisi olarak algılayabileceğiniz bir ilişki bulunmakta mıdır?
- Yaptığınız işin yazılı olmayan kuralları var mıdır?
- Ahilik kavramı/geleneği hakkında bilginiz var mıdır? Size göre Ahilik ne anlama gelmektedir?
- Size göre Ahilik kavramı günümüz dünyasına etki etmekte midir?

KS hakkındaki düşünceler

- KS kavramı farkındalığı
 - Size göre işletmeniz üzerine düşen sorumlulukları yeterli ölçüde yerine getirmekte midir?
 - KS kavramını biliyor musunuz?
- Çevresel sorumluluk
 - İşletmenizin çevreye yönelik etkileri nelerdir, olumsuz etkilere yönelik tedbir alınmakta mıdır?
 - Kullandığınız malzemeler yeterince çevreci midir? İş yerinde geri dönüşüm uygulamaları var mıdır?
- Ticari sorumluluk
 - İşletmenizin ödediği vergiler ve fazla mesai konusundaki tutumu nedir? Bu konudaki görüşleriniz nelerdir?
 - Tedarikçilerinizi, müşterilerinizi veya diğer iş yaptığınız kurum ve şirketleri seçerken dikkat ettiğiniz konular nelerdir?
 - İhtiyaç sahiplerine veya herhangi bir kuruma yönelik nakit/aynî bağış yapmakta mıdır? Destek olunan kişi ve kuruluşlar nasıl seçilir?
 - İş yeri sahiplerinin kendi adlarına sahip oldukları veya destekledikleri bir vakıf var mıdır?