



*Cilt / Volume: 15, Sayı / Issue: 30, Sayfalar / Pages: 898-917*

Araştırma Makalesi / Research Article

Received / Alınma: 02.06.2025

Accepted / Kabul: 22.10.2025

## KURUMSAL HAYIRSEVERLİK İLE VİZYON & LİDERLİĞİN KSS ÖNCÜLÜĞÜNDEKİ İŞLETMELER AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI

Tarık Ziyad ÇELİK<sup>1</sup>

### Öz

Bu çalışma, Vizyon ve Liderlik ile Kurumsal Hayırseverlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi, iki önemli şirket olan Koç ve Sabancı'ya odaklanarak araştırmaktadır. Bu araştırmanın temel amacı, bu kuruluşların Vizyon ve Liderlik ile Kurumsal Hayırseverlik uygulamalarını karşılaştırmak ve algılarındaki cinsiyete dayalı farklılıkları incelemektir. Bu kurumsal değerlere ilişkin çalışanların görüşleri hakkında veri toplamak için, uygun örnekleme yöntemi ile seçilen 267 katılımcıyla bir anket yapılmıştır. Sonuçlar, Sabancı'nın hem Vizyon ve Liderlik hem de Kurumsal Hayırseverlik alanlarında Koç'tan daha iyi performans gösterdiğini göstermektedir. Ayrıca, kadın katılımcılar her iki boyutu da erkek katılımcılardan tutarlı bir şekilde daha yüksek puanlamışlardır. Bu çalışma, özellikle Türkiye'deki holdingler bağlamında kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ve liderlik literatürüne katkıda bulunmakta ve hayırseverlik faaliyetleriyle liderlik uyumunun önemini vurgulamaktadır. Şirketlerinin KSS stratejilerini geliştirmek isteyen yöneticiler için değerli içgörüler sunmakta ve kurumsal uygulamalara ilişkin algıları şekillendirmede cinsiyetin rolünü vurgulamaktadır. Bu çalışmanın özgünlüğü, gelişmekte olan bir pazardaki güçlü holdinglere odaklanması ve kurumsal sosyal sorumluluk ve liderlik değerlendirmelerinde cinsiyet farklılıklarını incelemesidir.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Hayırseverlik, Vizyon ve Liderlik, KSS.

**Jel Kodları:** M10, M14.

<sup>1</sup>Dr. Öğr. Üyesi, Dicle Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, E-posta: tarikziyadcelik@gmail.com, ORCID: 0000-0002-8011-415X.

### Atıf/Citation

Çelik, T.Z. (2025). Kurumsal hayırseverlik ile vizyon & liderliğin KSS öncülüğündeki işletmeler açısından karşılaştırılması. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(30), 899-917.



This manuscript is licensed under Creative Commons Attribution NonCommercial 4.0 International License ([CC BY NC](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)).

## COMPARISON OF CORPORATE PHILANTHROPY AND VISION & LEADERSHIP IN TERMS OF CSR LEADING BUSINESSES

### **Abstract**

This study investigates the relationship between Vision and Leadership and Corporate Philanthropy levels by focusing on two important companies, Koç and Sabancı. The main purpose of this study is to compare the Vision and Leadership and Corporate Philanthropy practices of these organizations and to examine the gender differences in their perceptions. In order to collect data on the employees' views on these corporate values, a survey was conducted with 267 participants selected through convenience sampling method. The results show that Sabancı outperforms Koç in both Vision and Leadership and Corporate Philanthropy. Furthermore, female participants consistently scored higher than male participants on both dimensions. This study contributes to the corporate social responsibility (CSR) and leadership literature, especially in the context of conglomerates in Turkey, and highlights the importance of leadership alignment with philanthropic activities. It provides valuable insights for managers who want to improve their companies' CSR strategies and highlights the role of gender in shaping perceptions of corporate practices. The originality of this study is that it focuses on powerful conglomerates in an emerging market and examines gender differences in CSR and leadership assessments.

**Keywords:** Corporate Philanthropy, Vision & Leadership, CSR

**Jel Codes:** M10, M14.

### **1. GİRİŞ**

1950'lerin başlarından itibaren küresel ekonomik aktivitenin artmasıyla birlikte, ticari stratejilerin önemli bir parçası olarak görülen kurumsal hayırseverlik giderek yaygınlaşmıştır. (Marinetto, 1999). Kuruluşlar başarının sadece finansal performansın değil, bununla birlikte finansal olmayan performansla da ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir (Akisik & Gal, 2011). Barney (1991), kurumsal hayırseverliğin, rakiplerin erişemeyeceği nadir bulunan, kıymetli ve yüksek maliyetli faktör olduğunda kurum için değer yaratabileceğini öne sürmektedir.

Hayırseverlik, diğer insanların sağlığı ve mutluluğuna gönüllü bir şekilde ortak olma ve katkıda bulunma durumu olarak tanımlanmıştır (Yu & Kuo, 2021; Schuyt, 2010). Carroll'a (1991) göre kurumsal hayırseverlik, kurumun finansal ve insan kaynaklarını gönüllü olarak topluma ya da belirli bir topluluğa fayda sağlama amacıyla kullanması anlamına gelmektedir. Choi vd. (2023) ise kavramı, firmaların gönüllü ve karşılıksız bir şekilde finansal destek ya da malzeme temin etmesi olarak tanımlamaktadır. Godfrey (2005) ve Wang & Qian (2011) kurumsal hayırseverliği, firmaların eğitim, sağlık hizmetleri, çevre koruma ve doğal afet yardımı gibi hayırseverlik veya sosyal amaçlara yönelik katkılarda bulunması şeklinde ifade etmektedir.

Muhtaçların refahını önemseyen yöneticiler, bu ilgilerini kurumsal bağlamda hayata geçirerek kurumun hayırseverlik faaliyetlerine katılımı destekleme eğilimindedir (Choi & Wang, 2007). Yönetim kurulu kurumsal hayırseverlik hedeflerinin önemini dikkate alarak bu girişimlerin firmanın genel stratejik hedefleriyle uyumluluğu üzerinde ortak bir noktada buluşmaktadır (Ying vd., 2024). Kurumsal hayırseverlik, karar vericilerin sosyal değerleri, duyarlılıkları ve

farkındalıklarının yanı sıra kurum kültürü ve kurumun temel değerlerine bağlı olarak şekillenir (Leisinger & Schmitt, 2011).

Kurumsal hayırseverliğin ana amacı fedakârlık olsa da kurumun doğrudan iş ilişkilerinin ötesinde topluluklar ve paydaşlar arasında olumlu bir "ahlaki sermaye stoğu" oluşturabilir. Bu "ahlaki sermaye stoğu" firmanın hayırseverlik faaliyetlerinin dış çevre tarafından değerlendirilip bir bütün olarak olumlu şekilde algılanmasını sağlayabilir (Godfrey, 2005). Kurumsal hayırseverlik, insanlara ve topluma geri ödeme yapmaya kendini adanmış kurumların çevresel ve sosyal sorunların çözülmesine katkı sağlayacak stratejik bir karar mekanizmasıdır (Ying vd.,2024; Gardberg & Fombrun, 2006; Porter & Kramer, 2002).

Bütün bu bilgiler ışığında iyi bir vizyon ve liderlik anlayışı geliştiren yönetici kurumsal hayırseverliği monoton, iyi niyet temelli ya da kişisel çıkar sağlayıcı bir bağış hareketi olmaktan çıkarıp toplumun derinliğini, ihtiyaçlarını anlayan stratejik bir araç haline gelmesini sağlamada kritik bir yol oynar. İlham verici ve geniş bakış açısına sahip lider kurumun topluma olan faydasını sürdürülebilir kılarak, kurumsal hayırseverlik faaliyetlerinin iş stratejilerine entegre etme amacındadır. Vizyoner, karar verme yeteneği gelişmiş, ilham verici lider sadece kaynak sağlama noktasında değil kaynakların doğru hedefe ulaşmasını sağlayacak olan bir rehberdir. Liderin doğru bakış açısıyla geliştirdiği uzun vadeli bir değer yaratma zinciri sadece topluma fayda sağlamakla kalmaz aynı zamanda paydaş ilişkilerini, şirketin itibarını, çalışanların bağlılığını, kurumun kültürünü geliştirerek kolektif bir yapı inşa eder.

## **2. LİTERATÜR TARAMASI**

### **2.1. Kurumsal Hayırseverliğin Kavramsal Çerçevesi**

Cha & Abebe (2016), kurumsal bağışlarda yönetim kurulu bileşimi ve sektör üyeliği etkisini incelemiştir. 104 firmadan oluşan örneklem analiz edildiğinde kurumun faaliyet süresi ve kurumun büyüklüğü kurumsal hayırseverliğin çok önemli bir belirleyicisi durumunda olmadığı ancak yönetim kurulunun büyüklüğünün kurumsal hayırseverliği pozitif yönde etkilediği belirtilmiştir. Bir diğer sonuç ise kurum yönetiminde bulunan kadın popülasyonunun fazla olması daha yüksek düzeyde kurumsal hayırseverlikle desteklenmiştir. Bunun yanı sıra dış yönetim kurulu üyelerinin oranı ile kurumsal hayırseverlik arasında pozitif bir ilişki ortaya koyulamamıştır. Araştırma kapsamında analiz edilen farklı sektörler ile kurumsal hayırseverlik arasındaki ilişkide kamuoyunda görünürlüğü daha yüksek olan sektörlerin daha yüksek kurumsal hayırseverlik düzeyine sahip olduğu, bilhassa petrol, finans ve kimya gibi sektörlerde bağışların yüksek seviyelerde olduğunu açıklamaktadır.

Brown vd., (2006), şirketlerde bağış önceliklerini ve bağış programlarına yönetsel katılımı kurumsal hayırseverlik bağlamında incelemişlerdir. Daha büyük yönetim kuruluna sahip olan şirketlerin daha fazla nakit akışına sahip oldukları düşünüldüğünde vakıf kurma olasılıklarının arttırdığı, borç ya da varlık oranı yüksek olan şirketleri ajans maliyetini azaltarak daha az bağış yapma yöneliminde olduğu, yönetim kurulunun büyük olmasının bağış miktarını arttırdığı fakat iç ve dış üye oranlarının bu konuda önemli bir faktör olmadığı bulgular arasındadır.

Marquis & Lee (2013), kurumsal liderlerin kurumsal hayırseverlik üzerindeki etkisini 1996'dan 2006'ya kadar Fortune 500 şirketleri üzerinde analiz etmişlerdir. Araştırmanın bulgularına bakıldığında kurumun büyüklüğünün yöneticilerin hayırseverlik faaliyetlerini kısıtladığı lakin üst düzey yöneticilerin kurumun kaynaklarını kurumun menfaatleri doğrultusunda kullanmada daha yetenekli olduğu ve hayırseverlik faaliyetlerini kısıtlamadığı açıklanmıştır. Çalışma bunun yanı sıra CEO'nun görev süresinin ilk iki yılında kurumsal hayırseverlik faaliyetlerine desteğinin fazla olduğu ancak görev süresinin uzamasıyla birlikte hayırseverlik faaliyetlerine katılımının azaldığını, kadın liderlerin kurumsal hayırseverlik üzerindeki olumlu etkilerini ve kurumların hayırseverliği stratejik bir faaliyet olarak yöneterek kendilerine potansiyel bir alan yaratması gerektiğini ortaya koymuştur. Çalışma Rahbek Pedersen & Neergaard (2009)'ın üst yönetimin değerlerinin kurumun karar alma mekanizması, kurumsal sosyal sorumluluk performansı ve paydaşlarla olan ilişkilerini etkileyerek kurum üzerinde iz bırakacağı çıkarımını desteklemiştir.

Qu (2024), dava riski ile kurumsal hayırseverlik arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, şirketin itibarını negatif etkileyen ve istikrarına gölge düşüren dava riskinin kurumsal hayırseverlik faaliyetlerini artırdığını belirtmektedir. Şirketin kararları, davranışları ve performansı yöneticilerin kişisel özelliklerinin birer yansımasıdır (Hambrick & Mason, 1984). Yöneticilerin, kurumsal hayırseverlik faaliyetlerinin asli karar vericileri ve yürütücüleri olduğu düşünüldüğünde, yönetim sürecinde meydana gelen dava riski gibi belirsiz durumlar kurumsal hayırseverlik kararlarını önemli ölçüde etkileyebilir (Ling vd., 2022).

Chen vd., (2008), kötü sosyal performansa sahip olan kurumların hayırseverlik faaliyetlerinin yüksek olduğunu ayrıca yapılan hayırseverlik faaliyetlerinin kapsamının yüksek performans gösteren kurumlara göre daha tatmin edici olduğunu ve bu bağlamda kurumsal hayırseverliğin bir meşrulaştırma aracı olabileceğini ortaya koymuştur.

Cuypers vd., (2016), hayırseverliğin niceliksel (cömertçe verme) ve niteliksel (yenilikçi verme) yönleri arasındaki ilişki farklılıklarına dikkat çekerek paydaş algılarının kurumsal hayırseverlik bağlamındaki rolünü incelemişlerdir. Kurumlar için yenilikçi hayırseverliğin cömertçe

hayırseverlikten daha önemli algılanma olasılığının yüksek olduğunu bunun da şirket değerlerini pozitif etkileyeceği savunulmuştur.

Fu & Qin (2021), Çin’de 2006-2018 yılları arasında firmalar üzerinden yürüttükleri çalışma, kurumsal yatırımcıların çapraz bir şekilde sahip oldukları diğer firmaların kurumsal hayırseverlik faaliyetlerine daha aktif bir katılım sağlama eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır. Çapraz sahiplik sayesinde güçlenen yönetim yapısı politik hayırseverlik faaliyetlerine katkı sağlar. Bu olumlu ilişkinin firmanın güçlü politik bağlantıları olduğunda zayıfladığı fakat firmanın yüksek görünürlüğe sahip olduğunda ise arttığı tespit edilmiştir.

Lam vd., (2022) kurumsal hayırseverlik ile firma performansı arasındaki ilişkide sosyopolitik bağlam ve hükümet kontrolünün etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Bulgular, bu iki unsur arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve bunun sosyopolitik bağlam ile hükümet kontrolünden etkilendiğini göstermektedir. Bunun yanı sıra Hong Kong’daki firmaların kurumsal hayırseverlikten Çin firmalarına kıyasla daha fazla faydalandığı, özel firmaların ise devlet kontrolündeki firmalardan daha güçlü bir ilişki sergilediği ortaya konmuştur.

Chen vd. (2020), çalışmalarında kurumsal hayırseverlik ve kurumsal suistimal arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çin’den alınan panel verileri doğrultusunda hayırseverlik katılımı ile kurumsal suistimal olasılığı arasında negatif bir ilişki ortaya konulmuştur. Kurumsal hayırseverliğin kurumsal suistimali minimuma indirmesinin etkisinin, şirketin sürdürülebilir bağışlarda bulunması, daha güçlü dış kurumsal çevrede bulunan bir bölgede faaliyet göstermesi ve devlet ile bağlantısı olmayan bir şirket olmaması durumunda daha belirgin olduğunu göstermiştir. Bu durum Shaw ve Post (1993 Çin’de kurumsal hayırseverlik faaliyetlerinin şirketlerde gelecekte ortaya çıkabilecek yasadışı faaliyetleri önemli ölçüde azaltacağı yönündeki argümanları da desteklemektedir.

**Tablo 1.** Kurumsal Hayırseverliğin Öncülleri

	CEO	(Cha & Rew, 2018; Gao & Hafsi 2025; Barnard, 1996; Werbel & Carter, 2002; Pan vd. 2018)
Mikro Düzey	Yönetim kurulu	(Wang & Coffey 1992; Stultz., 1979; Williams, 2003; Cha & Abebe, 2016; Brown vd, 2006),
	Üst düzey yöneticiler	(Marquis & Lee, 2013; Rahbek Pedersen & Neergaard, 2009)
	CEO özellikleri	(Choi & Wang, 2007; Ling vd.,2022; Werbel & Carter, 2002; Buchholtz vd., 1999; Eroğlu & Aytaç, 2020; Wei vd., 2018; Hambrick & Mason, 1984)
	CEO’ların kişisel değerleri	(Ling vd., 2022; Bennedsen vd., 2015; Li vd., 2021)
	İşletme meşrulaştırması	(Barnard, 1996; Chen vd., 2008)
Orta	Yatırımcı, tedarikçi ve potansiyel çalışanlar	(Cuypers vd., 2016; Buchholtz vd., 1999)
	Firmanın sahiplik yapısı	(Fu & Qin, 2021)

Makro  
Düzey

Çevresel faktörler

(Qu, 2024; Lam vd., 2022; Ling vd., 2022; Chen vd.,  
2020; Shaw & Post, 1993)

## 2.2. Kurumsal Hayırseverliğin Stratejik Perspektifi

Literatür çalışmalarına bakıldığında CEO, yönetim kurulları ve üst düzey yönetici özelliklerinin kurumsal hayırseverlik üzerindeki etkisi açıkça görülmektedir. CEO'ların ekonomik tutumları, ahlaki değer yargıları, deneyimleri ve içsel motivasyonları kurumsal hayırseverlik faaliyetlerini şekillendiren önemli unsurlardandır. Kurumsal hayırseverlik kararı ve kararın uygulamaya geçmesi kurumun kıdemli liderlerinin mesuliyetindedir (Wei vd., 2018). Kurumsal hayırseverlik faaliyetlerini stratejik bir yol haritası olarak gören CEO'nun iş bağlantılarının güçlü olması iş meşruiyetine katkı sağlamaya yardımcı olabilir. Yönetim kurulunda bulunan farklı prototipte ve farklı içsel bakış açılara sahip üyelerin diğer kurumlara göre neden daha fazla kurumsal hayırseverlik faaliyetlerine yönelim gösterdiğinin bir açıklaması olmaktadır.

Choi & Wang (2007), çalışmalarında iyilikseverlik ve dürüstlük değerlerine dayalı olan kurumsal hayırseverlik faaliyetlerinin gerekçelerine farklı bir perspektif sunmaktadır. Araştırma yüksek iyilikseverlik ve dürüstlüğün gelişmiş bir kişilik özelliği olduğunu ve başkalarına yönelik içsel kaygı taşıyan yöneticilerin yönetimsel güvenilirliğe ve güvenilir firma-paydaş ilişkisine katkıda bulunma olasılıklarının daha yüksek olduğunu savunmuştur.

Ling vd. (2022), Çinli borsa şirketlerinde görev yapan erkek CEO'ların fiziksel çekicilikleri ve şirketlerin hayır bağışları arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmada, fiziksel yönden daha az çekiciliğe sahip olan CEO'ların toplumsal itibarlarını artırmak amacıyla daha fazla bağış yapma eğiliminde olduğu, bağış yapma olasılığının çekici olmayan CEO'ların orta çekicilik görünümünde olan CEO'lara göre %5 oranında, bağış miktarının ise %95 oranında daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca CEO'ların çekici olmama etkisi kurumsal yönetimi daha zayıf olan kurumlarda daha yüksek olduğu ortaya koyulmuştur.

Werbel & Carter'in (2002), çalışmasında, CEO'ların bireysel çıkarlarının hayırsever bağışlarla ne derecede uyumlu olduğu ve CEO'nun vakıf yönetim kurulunda olup olmamasının, CEO'nun bireysel çıkarları ile bağışlar arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediği incelenmiştir. 160 kurumsal vakıftan alınan örneklem sonuçları analiz edildiğinde CEO'nun vakıf yönetimin kurulunda yer almaması bağış yapma olasılığını azaltmış lakin tamamen ortadan kaldırmamıştır. CEO'nun şirket karının belirli bir bölümünü hayır işlerine bağışlamasının elit çevrelere ulaşma çabası olarak görülebileceği ve CEO'nun niyetinin net bir şekilde anlaşılana kadar belirli konularda

yetki kısıtlanması getirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın bulguları hem temsil teorisi hem de himaye teorisi bağlamında ele alındığında ise CEO'nun vakıf bağışları üzerindeki etkisinin diğer hayır kurumlarına yapılan bağışlara göre %3 ile %12 arasında bir değişkenlik göstermesidir. Sivil toplum kuruluşlarının kurumsal düzeyde yapılan hayırseverlik faaliyetlerinden yararlanmasına karşılık vakıf bağışlarının çoğunlukla CEO'nun bağlantılarıyla gerçekleşmesi dikkat çekmiştir.

Buchholtz vd. (1999) yaptıkları çalışmada, firmanın kaynakları ile kurumsal hayırseverlik arasındaki ilişkinin yöneticilerin taktir yetkisi ve değerleriyle nasıl değişebileceğini incelemiştir. Firma kaynakları rakiplerine oranla ne kadar fazlaysa kurumsal hayırseverlik üzerinde daha pozitif bir etkiye sahip olduğu, yöneticinin takdir yetkisinin bu ilişkiye aracılık ettiği görülmüştür. Yöneticinin değerleri kolektivizm (insanlık ve sosyal sistemlerini önemseme) ve kısmen görev (karşılıklı ilişkileri değerlendirme) boyutlarıyla ilişkilendirilmiş ve firmanın kaynakları ile kurumsal hayırseverlik arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği ortaya konulmuştur.

Wei vd. (2018), CEO'ların kurumsal hayırseverlik üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmada CEO'nun görev süresinin bağış miktarını etkilemediği fakat bağış zamanlamasını hızlandırdığı, doğu ve batı Çin normlarının birbirinden ayrılarak takdir yetkisinin farklılık gösterdiği, doğu kültürü normlarında kurum yöneticilerinin daha hızlı aksiyon alabildiği, CEO'nun eğitim geçmişinin kurumsal hayırseverlik faaliyetleri üzerinde etkili olduğu sonuçları çıkarılmıştır.

Eroğlu & Aytaç (2020), geleneksel hayırseverlik kavramından farklı olarak günümüz dünyasında daha çok önem teşkil eden kurumsal hayırseverlik ve varlıklı kişilerin bu kavrama bakış açısını incelemiştir. Genel olarak kurumsal hayırseverlik faaliyetleri varlıklı ailelerin finansman sağladığı özel kurum ve kuruluşlar tarafından desteklenmektedir. Sosyal ve ekonomik açıdan sağlanan bu faydalar bağış ekonomisinin ortaya çıkmasına olanak sağlamıştır. Lakin dünya çapında çok büyük bir ekosistemin kaynağı olan bağış ekonomisinin nerede, nasıl, hangi şekillerde kullanıldığı, bağışlardaki şeffaflık ve hesap verilebilirlik gibi sorunların kurumsal hayırseverliğin irdelenmesine yol açtığı eleştirel bir yaklaşımla açıklanmıştır.

Cha & Rew (2018), kurumsal hayırseverliği bir firmanın yönetim stratejisinin bir parçası olduğunu açıklamış, meydana gelen kurumsal krizler esnasında bu bağışların karar vericisi olan CEO'lar ile kurumsal hayırseverlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Kurucu CEO'ların kurumlarına karşı ahlaki değer ve içsel motivasyona sahip olduklarında daha uzun vadeli bir bakış açısına sahip oldukları ve hayırseverlik faaliyetlerine daha fazla önem verdikleri belirtilmiştir. Bununla birlikte CEO'ların kurumları için geliştirmiş oldukları hayırseverlik

faaliyetlerini iyi bir şekilde yönetmesi CEO ağlarında bulunan diğer paydaşlar için teşvik edici bir sinyal görevi göstermektedir.

Gao & Hafsi (2025), selef CEO'nun hızlı işten çıkarılmasının kurumsal hayırseverlik üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Selefin kısa süreli görevde kalmasının mevcut CEO'nun uzun süreli görevde kalmayacağını düşünüp, kariyer güvenliklerini kısa vadeli finansal kazançlarla sağlamayı tercih edebileceğinden bu durumun kurumsal hayırseverliği azaltma olasılığının yüksek olacağını tespit etmişlerdir. CEO'ların görev süresi, CEO sahipliliği ve dış yöneticilerin ellerinde bulundurduğu kuvvet selefin hızlı işten çıkarılması ile kurumsal hayırseverlik arasındaki olumsuz ilişki ortaya koyulmuştur.

Barnard'e (1996) göre kurumsal hayırseverlik faaliyetleri tarihsel ve durumsal farklılıklar göstermiştir. Geçmişe bakıldığında hayır amaçlı bağışlar çoğunlukla CEO'ların bireysel yönelimlerine bağlı olmaktadır. CEO'nun kurumsal hayırseverlik faaliyetlerine sınırsız bir müdahalede bulunması kurum rejimi ve kurumun sürdürülebilirliği açısından sağlıklı bir işleyişte olmasını mümkün kılmamaktadır. Kurumsal yöneticilerin şahsi değer yargılarını ya da statü hırslarını kurumsal hayırseverlik faaliyetlerine yansıtması kurumsal yönetim uygulamalarıyla uyum sağlamayacaktır. Ancak bu duruma yönetim kurulu üyelerinin şirketin üst düzey yöneticilere sunulan özgürlüklerin kısıtlanması, stratejik bir öneme sahip olan kurumsal hayırseverlik faaliyetinin yönetim kurul üyelerinin onayıyla gerçekleşmesi, şahsi durumlarla renklendirilmemiş olsa bile kurumsal hayırseverlik faaliyetlerinin denetlenmesiyle uyum sağlanabilir.

Pan vd. (2018), aile şirketlerinde halefiyeti sağlamak için sosyal faaliyetlere proaktif bir yaklaşım gerçekleştirmek gerektiğini savunmuşlardır. Sosyal girişim faaliyetlerinden biri olan kurumsal hayırseverlik üzerine odaklanılan çalışmada özellikle halefin ikinci nesilden olması durumunda kurumsal hayırseverliğe daha çok yöneldikleri ortaya koyulmuştur. Bennedsen vd. (2015)' in, aile şirketi kurucusunun ilişkisel ve itibar sermayesi gibi bazı değerlerinin halefiyet sürecinde değer kaybettiği argümanı bu çalışma ile desteklenmiştir. Halefiyet sonrası dönemde şirket performansının düşmesine karşın ikinci nesil CEO'nun vizyoner bir bakış açısıyla liderlik ettiği ve kurumsal hayırseverlik faaliyetlerine katılım gösteren aile şirketlerinin diğer geçiş türleriyle kıyaslama yapıldığında muhasebe ve pazar performansı açısından iyi sonuçlar göstermektedir. Kurumsal hayırseverliğin halefiyet sonrası devirde performans düşüşlerine karşı azaltıcı bir stratejik işlev gösterdiği açıklanmaktadır.

Li vd. (2021), sürdürülebilir aile işletmesi kavramı doğrultusunda, kurumsal hayırseverliğin kurumsal performansa olan etkisinde inanç atmosferinin düzenleyici rolünü incelemişlerdir.

Çin'deki 534 kamuya açık aile işletmesi verilerine dayandırılan çalışmada kurumsal hayırseverlik ve kurumsal performans arasında pozitif ilişki olduğunu, inanç atmosferinin kurumsal performans faktörlerinden olan kurumsal finansal performans arasındaki ilişkiyi olumsuz, kurumsal sosyal performansı olumlu yönde etkilediği sonucuna varmışlardır.

Wang & Coffey (1992), yönetim kurulu üyeleri ile kurumsal hayırseverlik bağışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın ampirik bulguları incelendiğinde üyelerin topluma karşı kendi menfaatlerini korumak adına yaptıkları hayırseverlik faaliyetleri oranının işletme sahiplerinden daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun yanı sıra araştırmanın bulguları kadınların hayırseverlik konusunda daha duyarlı olması ve azınlıkta olan yönetim kurulu üyelerinin daha az iş odaklı olmasından kaynaklı kurumsal hayırseverliğe yönelmeleri sonucu desteklemiştir (Stultz, 1979)

Williams (2003), kadın yönetim kurulu üyelerinin kurumsal hayırseverliğe ilişkin eğilimlerini incelendiği çalışmanın bulgularına bakıldığında kadın yöneticilerin kurumun kârını yardım amacıyla kullanmaya daha meyilli olduklarına fakat hayırseverlik faaliyetlerinin uzun vadeli olması dolayısıyla bu algının doğru olmayabileceğine dikkat çekmişlerdir. Kadınların hayırseverlik faaliyetlerine eğilim motivasyonlarının belirsiz olması veya hayırseverlik faaliyetlerini sadece güçlenme aracı olarak algılaması muhtemel görülmektedir. Ayrıca çalışmada yasal sorunlarla karşılaşan kurumların itibarlarını geri kazanma ya da kurum itibarını güçlendirmede hayırseverliğin bir aracı rol üstlendiğini belirtmektedir.

### **3. GEREÇ VE YÖNTEM**

Araştırmanın verileri birincil veri toplama yöntemlerinden biri olan anket ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada anketlerin uygulaması; yüz yüze görüşmeler ve online olarak yapılmıştır. Ankete toplamda 267 kişinin katılımı sağlanmıştır. Bu araştırmanın anket formu 3 bölüm ve 14 sorudan meydana gelmektedir.

Anketin ilk bölümünde katılımcıların demografik bilgilerine yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümünde Kurumsal Hayırseverlik ölçeği, üçüncü bölümünde ise Vizyon ve Liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçekler 5'li likert tipinde olup, “Kesinlikle Katılıyorum” ifadesi için 5, “Katılıyorum” ifadesi için 4, “Kararsızım” ifadesi için 3, “Katılmıyorum” ifadesi için 2 ve “Kesinlikle Katılmıyorum” ifadesi için ise 1 puan verilerek derecelendirilmektedir. Son olarak Anket sonuçları IBM SPSS 27.0 istatistiksel analiz programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırma verileri 01.03.2025-29.03.2025 tarihleri arasında toplanmış olup 28.02.2025 tarihli ve 880792 numaralı “Etik Kurul Uygunluk Raporu” sonrasında elde edilmiştir.

#### 4. BULGULAR

Araştırmada, katılımcıların cinsiyet dağılımı, çalışma durumu, mezuniyet düzeyleri ve gelir aralıkları incelenmiştir. Analiz edilen demografik bulgular aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 2.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Gruplar	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	86	32,20
	Erkek	181	67,80
	<b>Toplam</b>	<b>267</b>	<b>100</b>
Çalışma Durumu	Çalışmıyor	20	18,70
	Öğrenci	50	38,20
	Kamu Çalışanı	102	35,60
	Özel Sektör Çalışanı	95	7,50
	<b>Toplam</b>	<b>267</b>	<b>100</b>
Mezuniyet	Mezuniyet Yok	55	20,60
	İlk-Orta Okul	25	9,40
	Lise	58	21,70
	Lisans	102	38,20
	Lisansüstü	27	10,10
	<b>Toplam</b>	<b>267</b>	<b>100</b>
Gelir Aralığı	0 - 17.000 TL	56	21,00
	17.001 – 34.000 TL	63	23,50
	34.001 – 51.000 TL	66	24,70
	51.001 – 68.000 TL	41	15,40
	68.001 TL ve üzeri	41	15,40
	<b>Toplam</b>	<b>267</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan 267 bireyin 86'sı (%32,2) Kadın ve 181'i (%67,8) Erkektir. Katılımcılar arasında erkeklerin oranı kadınlara göre belirgin şekilde daha yüksektir.

Araştırmaya katılan 267 bireyin çalışma durumuna bakıldığında Çalışmayanlar: 20 kişi (%18,70), Öğrenciler: 50 kişi (%38,20), Kamu çalışanları: 102 kişi (%35,60), Özel sektör çalışanları: 95 kişi (%7,50) şeklindedir. Katılımcılar arasında en yüksek grup öğrencilerden ve kamu çalışanlarından oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan 267 bireyin mezuniyet durumuna bakıldığında; Mezuniyeti olmayanlar 55 kişi (%20,60) İlkokul/ortaokul mezunları, 25 kişi (%9,40), Lise mezunları 58 kişi (%21,70), Lisans mezunları 102 kişi (%38,20), Lisansüstü mezunları 27 kişi (%10,10) şeklindedir. Katılımcılar arasında en büyük grup lisans mezunlarıdır, ardından lise ve mezuniyeti olmayanlar gelmektedir.

Araştırmaya katılan 267 bireyin gelir aralıklarına bakıldığında; 0-17.000 TL arası gelire sahip olanlar: 56 kişi (%21,00), 17.001-34.000 TL arası gelire sahip olanlar: 63 kişi (%23,50), 34.001-51.000 TL arası gelire sahip olanlar: 66 kişi (%24,70), 51.001-68.000 TL arası gelire sahip olanlar: 41 kişi (%15,40), 68.001 TL ve üzeri gelire sahip olanlar: 41 kişi (%15,40)

şeklinde. Gelir dağılımında, 34.001-51.000 TL aralığında geliri olanlar en yüksek grubu oluştururken, 51.001 TL ve üzeri gelire sahip olanlar daha düşük bir grubu temsil etmektedir.

Araştırmaya katılan bireylerin çoğunluğu erkek, kamu çalışanı veya öğrenci, lisans mezunu ve orta gelir seviyesinde yer almaktadır. Bu dağılım, hedef kitlenin demografik ve sosyoekonomik özelliklerini anlamada önemli bir veri sunmaktadır.

**Tablo 3.** Faktör Analizi ve Güvenilirlik Bulguları

Değişken	İfade	Faktör Yüğü	Açıklanan Toplam Varyans	KMO/Bartlett	Güvenilirlik
<b>Kurumsal Hayırseverlik</b>	# insani bir felaket durumunda bağısta bulunmaya karardır	0,911	80,238	0,907/0,000	0,950
	# çeşitli bağışlar yapar	0,909			
	# daha iyi bir topluluk oluşturmaya karardır	0,902			
	# çeşitli gönüllü faaliyetlere katılır	0,899			
	# hayır kurumlarını destekleyecek programlar geliştirir	0,883			
	# ihtiyaç sahiplerine yönelik kampanyalar geliştirir	0,868			
<b>Vizyon &amp; Liderlik</b>	# geleceğı için net bir vizyonu vardır	0,946	85,157	0,735/0,001	0,912
	# mükemmel bir liderliğe sahiptir	0,922			
	# pazardaki fırsatları bilir ve bunlardan yararlanır	0,900			

Faktör analizi belli bir grup değişkenin kovaryans yapısını inceleyip analiz etmek ve bu değişkenler arasındaki bağlantıları, faktör olarak adlandırılan daha az sayıdaki gözlenemeyen gizli değişkenler bakımından ortaya koyulmasını hedefleyen bir tekniktir (Daniel,1988). Faktör analizlerinden en önemlilerinden biri keşfedici faktör analizidir. Keşfedici faktör analizi hipotezlerin ortaya koyulması için bir alt yapı oluşturmaktadır. Keşfedici faktör analizinde en çok kullanılan yöntem Bartlett's Testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testidir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO örneklem yeterlilik testi) faktör analizinin uygulanabilirliğini gösteren bir endekstir (Altunışık vd., 2010). Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, faktör analizinin doğruluğunu ölçen ve 0,5 ile 1 arasında değerler alan testtir. Kalaycı (2014) KMO değerlerini • 0,50'nin altı "kabul edilemez" • 0,50 ile 0,60 arası "zayıf" • 0,60 ile 0,70 arası "orta" • 0,70 ile 0,80 arası "iyi" • 0,80 ile 0,90 arası "çok iyi" • 0,90 üstü "mükemmel" şeklinde yorumlamıştır. Barlett testinin  $p < 0,01$  olması verilerin faktöre uygun olduğunun göstergesidir.

Kurumsal Hayırseverlik değişkeninde, tüm maddeler oldukça yüksek faktör yüklerine sahiptir (0,868-0,911), bu da maddelerin faktörü güçlü bir şekilde temsil ettiğini göstermektedir.

%80,238 oranında açıklanan toplam varyans, faktörün incelenen değişkenlerin büyük bir kısmını başarıyla açıkladığını ifade eder. KMO değeri 0,907 ile "mükemmel" bir uygunluk sergilerken, Bartlett testi sonucu anlamlıdır ( $p=0,000$ ), dolayısıyla veriler faktör analizi için uygundur.

Vizyon ve liderlik değişkeninde de maddeler oldukça yüksek faktör yüklerine sahiptir (0,900-0,946), bu da her bir maddenin faktörü iyi bir şekilde temsil ettiğini göstermektedir. %85,157 oranında açıklanan toplam varyans, faktörün değişkenlerin büyük bir kısmını başarıyla açıkladığını ifade eder. KMO değeri 0,735 ile "iyi" bir uygunluk düzeyinde olup, Bartlett testi sonucu anlamlıdır ( $p=0,001$ ), dolayısıyla bu faktör için veriler analize uygundur.

Güvenilirlik, bir ölçeğin ölçmek istediği konuyu kararlı ve sürekli bir şekilde ölçme derecesini ifade etmektedir (Nunnally & Bernstein (1994). Benzer durumlarda uygulanmış olan bir ölçeğin aynı sonuçları vermesi beklenmekte ve yapılan bu ölçümde en fazla kullanılan yöntemin Cronbach's Alpha katsayısı olduğu ifade edilmekte ve Cronbach's Alpha katsayısı normal şartlar altında 0- 1 arasında değerler almaktadır (Gliem & Gliem, 2003: 87). Cronbach's Alpha katsayısının 0.70'den daha yüksek olması içsel tutarlılığın yüksek olduğu şeklinde değerlendirilmiştir. George & Mallery (2003), Cronbach's Alpha katsayısının alabileceği değerleri. • 0,50'nin altı 'kabul edilemez' • 0,50 ile 0,60 aralığı 'zayıf' • 0,60 ile 0,70 aralığı 'kuşku' • 0,70 ile 0,80 aralığı 'uygun' • 0,80 ile 0,90 aralığı 'iyi' • 0,90 üstü 'mükemmel' şu şekilde yorumlamışlardır.

Kurumsal Hayırseverlik değişkeninin güvenilirlik değeri (Cronbach's Alpha) ise 0,950 olup, bu faktörle ilgili maddelerin yüksek düzeyde tutarlı ve güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Vizyon ve liderlik değişkeninin güvenilirliği (Cronbach's Alpha) ise 0,912 olarak hesaplanmış olup, maddelerin yüksek tutarlılık ve güvenilirlik gösterdiğini ortaya koymaktadır.

**Tablo 4.** Fark Testine Yönelik Bulgular (Koç vs. Sabancı)

Koç vs. Sabancı		Levene Testi		t testi	
		F	p	t	p
<b>Kurumsal Hayırseverlik</b>	Varyans Eşit Olma Durumu	,332	,565	-3,431	,001
	Varyans Eşit Olmama Durumu			-3,425	,001
<b>Vizyon ve Liderlik</b>	Varyans Eşit Olma Durumu	13,741	,000	-5,742	,000
	Varyans Eşit Olmama Durumu			-5,687	,000

Yukarıda verilen bilgilere göre Tablo 4'teki analiz, Koç ve Sabancı grupları arasında Kurumsal Hayırseverlik ve Vizyon ve Liderlik değişkenleri açısından anlamlı fark olup olmadığını ortaya koymaktadır. Buna göre; Levene testi sonuçlarına göre, Kurumsal Hayırseverlik değişkeni için

F = 0,332 ve p = 0,565 bulunmuştur. p-değeri 0,05'ten büyük olduğu için varyansların eşit olduğu kabul edilebilir. Ancak Vizyon ve Liderlik değişkeni için F = 13,741 ve p = 0,000 değerleri elde edilmiştir. Bu durumda p-değeri 0,05'ten küçük olduğundan, varyans eşitliği varsayımı sağlanmamaktadır. T-testi sonuçlarına göre, Kurumsal Hayırseverlik değişkeninde, varyans eşit olduğu durumda t = -3,431 ve p = 0,001 bulunmuştur. p-değeri 0,05'ten küçük olduğu için Koç ve Sabancı grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Varyans eşit olmadığı durumda ise t = -3,425 ve p = 0,001 değerleri elde edilmiştir, bu da varyansların eşit olmamasına rağmen gruplar arasında anlamlı farkın devam ettiğini göstermektedir. Vizyon ve Liderlik değişkeninde, varyans eşit olduğu durumda t = -5,742 ve p = 0,000 bulunmuş olup, p-değeri 0,05'ten küçük olduğundan, Koç ve Sabancı grupları arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılmaktadır. Varyans eşit olmasa da t = -5,687 ve p = 0,000 değerleriyle farkın anlamlı olduğu gözlemlenmektedir.

**Tablo 5.** Fark Testine Yönelik Bulgular (Kadın vs. Erkek)

Kadın vs. Erkek		Levene Testi		t testi	
		F	p	t	p
<b>Kurumsal Hayırseverlik</b>	Varyans Eşit Olma Durumu	2,703	,101	4,626	,000
	Varyans Eşit Olmama Durumu			4,505	,000
<b>Vizyon ve Liderlik</b>	Varyans Eşit Olma Durumu	,011	,918	3,518	,001
	Varyans Eşit Olmama Durumu			3,514	,001

Verilen bilgiler ışığında Tablo 5 ile, Kadın ve Erkek grupları arasında Kurumsal Hayırseverlik ve Vizyon ve Liderlik değişkenleri açısından anlamlı fark olup olmadığını incelemektedir. Buna göre; levene testi sonuçlarına göre, Kurumsal Hayırseverlik değişkeni için F = 2,703 ve p = 0,101 değerleri elde edilmiştir. p-değeri 0,05'ten büyük olduğu için bu değişkende varyansların eşit olduğu kabul edilebilir. Benzer şekilde, Vizyon ve Liderlik değişkeni için F = 0,011 ve p = 0,918 değerleri bulunmaktadır. Burada da p-değeri 0,05'ten büyük olduğundan varyans eşitliği varsayımı sağlanmaktadır. Bu doğrultuda, her iki değişken için de varyansların eşit olduğu sonucuna ulaşılabilir. t-testi sonuçlarına göre, Kurumsal Hayırseverlik değişkeninde varyans eşit olduğu varsayıldığında t = 4,626 ve p = 0,000 değerleri elde edilmiştir. p-değeri 0,05'ten küçük olduğu için Kadın ve Erkek grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Varyans eşit olmadığı durumda ise t = 4,505 ve p = 0,000 değerleri ile anlamlı farkın devam ettiği görülmektedir. Vizyon ve Liderlik değişkeninde ise varyans eşit olduğu durumda t = 3,518 ve p = 0,001 bulunmuş olup, bu da Kadın ve Erkek grupları arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Varyans eşit olmadığı durumda t = 3,514 ve p = 0,001 değerleri de aynı şekilde anlamlı bir farkın varlığını desteklemektedir. Bu sonuçlar, her iki

değişken için de gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farkların olduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 6.** Koç ve Sabancı Açısından Hayırseverlik

Soru	Gruplar	Koç	Sabancı
Hayırsever midir?	Evet	89	116
	Hayır	34	16
	Kararsız	5	7
	Toplam	128	139
Hayırsever olma sebebi?	Kendi Faydaları İçin	20	19
	Toplumun Faydası İçin	25	37
	Her İkisi de	83	83
	Toplam	128	139

Yukarıda tablo 6 ile sunulan verilere göre, Koç ve Sabancı gruplarının hayırseverlik eğilimleri ve hayırseverlik sebepleri karşılaştırılmıştır. Hayırseverlik Durumu açısından incelendiğinde, Koç grubunda "Evet" diyenlerin sayısı 89 iken Sabancı grubunda bu sayı 116'dır. "Hayır" diyenler Koç grubunda 34, Sabancı grubunda ise 16 kişi olarak belirlenmiştir. Kararsız olanların sayısı ise Koç grubunda 5, Sabancı grubunda 7 kişi olarak ifade edilmiştir. Bu veriler, Sabancı grubunun hayırseverlik konusunda daha olumlu bir eğilime sahip olduğunu göstermektedir. Hayırseverlik Sebepleri değerlendirildiğinde, Koç grubunda hayırseverlik faaliyetlerini "Kendi Faydaları İçin" yapan 20 kişi, "Toplumun Faydası İçin" yapan 25 kişi, her iki sebebi de dikkate alan 83 kişi bulunmaktadır. Sabancı grubunda ise "Kendi Faydaları İçin" diyenlerin sayısı 19, "Toplumun Faydası İçin" diyenlerin sayısı 37 ve her iki sebebi de dikkate alanların sayısı 83'tür. Bu durum, Sabancı grubunda toplum faydası odaklı hayırseverlik sebebinin daha belirgin olduğunu, ancak her iki grupta da "Her İkisi de" seçeneğinin en yaygın tercih olduğunu ortaya koymaktadır. Son olarak Sabancı grubunun hayırseverlik düzeyi ve toplum faydası odaklılığı Koç grubuna göre daha yüksek bir performans sergilemektedir.

**Tablo 7.** Koç ve Sabancı Açısından "Liderlik" Denince Akla İlk Gelen İsimler (Ek Bulgu)

Koç	Frekans	Yüzde	Sabancı	Frekans	Yüzde
Ali Koç	39	30,50	Cenk Alper	3	2,20
Levent Çakıroğlu	26	20,30	Güler Sabancı	17	12,20
Mustafa Koç	1	0,80	Hacı Sabancı	20	14,40
Rahmi Koç	33	25,80	Sakıp Sabancı	96	69,10
Vehbi Koç	29	22,70	Şevket Sabancı	3	2,20
Toplam	128	100,0	Toplam	139	100,0

Yukarıdaki tablo 7 ile katılımcıların kurumun liderliği açısından Koç ve Sabancı'yı eşleştirdikleri yöneticiler sunulmaktadır. Buna göre Koç denince akla gelen yönetici dağılımları incelendiğinde aralarında çok fark olmamakla birlikte birinci sırada %25 ile Rahmi Koç olduğu

incelenmiştir. Sabancı için durum Koç'tan farklı olarak akla gelen yöneticide yüksek bir çoğunluğun (yaklaşık %70) "Sakıp Sabancı" olarak belirtildiği tespit edilmiştir.

## **5. SONUÇ VE ÖNERİLER**

Bu çalışma, Türkiye'nin en güçlü holdinglerinden ikisi olan Koç ve Sabancı'daki Vizyon ve Liderlik ile Kurumsal Hayırseverlik seviyeleri arasındaki ilişkiyi, özellikle cinsiyet algılarına odaklanarak araştırmayı amaçlamıştır. Bulgular, Sabancı'nın hem Vizyon ve Liderlik hem de Kurumsal Hayırseverlik seviyelerinde Koç'a kıyasla daha yüksek puan aldığını ortaya koymaktadır ve bu da Sabancı'nın liderlik ve stratejik yönünün sosyal sorumluluk uygulamalarıyla daha yakından uyumlu olabileceğini göstermektedir. Ayrıca, kadınların hem Vizyon ve Liderlik hem de Kurumsal Hayırseverlik algılarının erkeklerden daha olumlu olduğu bulunmuş ve bu da kurumsal uygulamaların nasıl değerlendirildiği konusunda cinsiyete bağlı farklılıkları vurgulamıştır.

Bu araştırma, özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan pazarlardaki büyük kurumsal holdingler bağlamında, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ve liderlik üzerine büyüyen literatüre katkıda bulunmaktadır. Çalışma, Vizyon ve Liderliğin kurumsal ortamlarda, özellikle de güçlü bir kamu profiline sahip kuruluşlarda hayırseverlik katılımıyla yakından bağlantılı olduğu fikrini destekleyen ampirik kanıtlar sunmaktadır. Ek olarak, kurumsal hayırseverlik ve liderlik algılarında gözlemlenen cinsiyet farklılıkları, cinsiyetin kurumsal değerlerin nasıl anlaşıldığı ve değerlendirildiği konusunda önemli bir rol oynayabileceğini öne sürerek mevcut literatüre katkıda bulunmaktadır. Bu bulgular, KSS ve liderlik çalışmalarında cinsiyeti düzenleyici bir faktör olarak keşfetmeye yönelik gelecekteki çalışmaları teşvik etmektedir.

Çalışma bulgularının literatür ile kıyaslanması, Choi & Wang (2007) tarafından ortaya konan yönetsel değerlerin kurumsal hayırseverlik kararları üzerindeki etkisini desteklemektedir. CEO'ların kişisel özelliklerinin ve motivasyonlarının bağış davranışlarını şekillendirdiği yönündeki Ling vd. (2022) ve Werbel & Carter (2002) bulguları, bu çalışmada gözlemlenen bireysel liderlik etkileriyle örtüşmektedir. Sabancı'nın yüksek hayırseverlik performansı, Porter & Kramer (2002) ve Godfrey (2005) tarafından vurgulanan stratejik hayırseverlik anlayışıyla uyumlu bir yapı sergilemektedir. Kadın katılımcıların daha yüksek puanları, Williams (2003) ve Stultz (1979) çalışmalarında belirtilen cinsiyet temelli duyarlılık farklılıklarını doğrular niteliktedir. CEO'nun görev süresi ve liderlik tarzının bağış zamanlaması ve stratejik yönelim üzerindeki etkisi ise Wei vd. (2018) ve Gao & Hafsi (2025) tarafından ortaya konan bulgularla paralellik göstermektedir. Bu benzerlikler, kurumsal hayırseverliğin yalnızca sosyal

sorumluluk değil, aynı zamanda liderlik vizyonu, bireysel değerler ve toplumsal algılarla şekillenen çok boyutlu bir stratejik araç olduğunu göstermektedir.

Uygulayıcılar için bulgular, kurumsal hayırseverliklerini ve kamu imajlarını geliştirmeyi amaçlayan kuruluşların vizyoner ve sosyal açıdan sorumlu hedeflerle uyumlu daha güçlü bir liderlik geliştirmeyi düşünmeleri gerektiğini göstermektedir. Özellikle, liderlik ve hayırseverlik eylemleri arasında daha güçlü bir bağlantı olduğunu gösteren Sabancı gibi kuruluşlar, KSS çabalarını yükseltmek isteyen diğer şirketler için bir model görevi görebilir. Ayrıca, algılardaki cinsiyete dayalı farklılıklar, kuruluşların hayırseverlik faaliyetlerinin ve liderlik yaklaşımlarının nasıl iletildiği konusunda dikkatli olmaları gerektiğini gösteriyor, çünkü bunlar erkek ve kadın paydaşlarla farklı şekilde yankılanabilir.

İş dünyasındaki liderler, yalnızca finansal performansı değil aynı zamanda sosyal etkiyi de içeren uzun vadeli bir vizyon geliştirmenin önemini de dikkate almalıdır. Bunu yaparak, hem iç hem de dış paydaşlarla daha güçlü ilişkiler kurabilir ve nihayetinde şirketin sürdürülebilirliğine ve itibarına katkıda bulunabilirler. Ayrıca, cinsiyet eşitliğine artan vurgu göz önüne alındığında, işletmeler liderlik ve KSS girişimlerinin kapsayıcı olmasını hem karar alma süreçlerinde hem de kurumsal eylemlere ilişkin algılarda çeşitli bakış açılarını teşvik etmesini sağlamaya çalışmalıdır.

Bu çalışma daha fazla araştırma için çeşitli yollar açmaktadır. İlk olarak, gelecekteki çalışmalar, Vizyon ve Liderlik ile Kurumsal Hayırseverlik arasındaki ilişkinin evrensel mi yoksa sektöre özgü mü olduğunu belirlemek için farklı sektörlerdeki birden fazla holdingi veya şirketi karşılaştırarak kapsamı genişletebilir. İkinci olarak, bu çalışmada gözlemlenen cinsiyet farklılıklarının daha derinlemesine incelenmesi, farklı demografik faktörlerin (yaş, eğitim düzeyi veya profesyonel deneyim gibi) KSS ve liderlik algılarını nasıl etkilediğine ışık tutabilir. Vizyon ve Liderlik ile Kurumsal Hayırseverliğin değişen toplumsal ve piyasa koşullarına yanıt olarak zaman içinde evrimini inceleyen uzunlamasına çalışmalar da değerli içgörüler sağlayabilir.

Ek olarak, belirli liderlik stillerinin (örneğin, dönüşümsel, işlemsel) KSS faaliyetleri üzerindeki etkisini araştırmak, farklı liderlik türlerinin kurumsal hayırseverliği nasıl etkilediğine dair daha derin bir anlayış sunabilir. Günümüzde kurumsal operasyonların küresel doğası göz önüne alındığında, kurumsal hayırseverlik ve liderliğin kültürler arası karşılaştırmaları, kültürel bağlamın bu uygulamaları nasıl şekillendirdiğine dair daha ayrıntılı bir bakış açısı da sağlayabilir.

### **Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı**

Bu çalışma İstanbul Dicle Üniversitesi Rektörlüğü Hukuk Müşavirliği tarafından 28.02.2025 tarih ve 880792 sayılı karar ile izin alınmış olup, çalışmada araştırma ve yayın etiğine uyulmuştur.

### **Araştırmacının Katkı Oranı Beyanı**

Yazar makalenin tek yazarı olduğu için katkı oranı %100'dür

### **Araştırmacının Çıkar Çatışması Beyanı**

Bu çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması yoktur.

### **KAYNAKÇA**

- Akisik, O., & Gal, G. (2011). Sustainability in businesses, corporate social responsibility, and accounting standards: An empirical study. *International Journal of Accounting & Information Management*, 19(3), 304-324.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2010). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Yayıncılık, 5. Basım. Sakarya
- Barnard, J. W. (1996). Corporate philanthropy, executives' pet charities and the agency problem. *NYL Sch. L. Rev.*, 41, 114
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bennedsen, M., Fan, J. P., Jian, M., & Yeh, Y. H. (2015). The family business map: Framework, selective survey, and evidence from Chinese family firm succession. *Journal of Corporate Finance*, 33, 212-226.
- Brown, W. O., Helland, E., & Smith, J. K. (2006). Corporate philanthropic practices. *Journal of corporate finance*, 12(5), 855-877.
- Buchholtz, A. K., Amason, A. C., & Rutherford, M. A. (1999). Beyond resources the mediating effect of top management discretion and values on corporate philanthropy. *Business & Society*, 38(2), 167-187.
- C. Chen, J., Patten, D. M., & Roberts, R. W. (2008). Corporate charitable contributions: A corporate social performance or legitimacy strategy? *Journal of Business Ethics*,
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Cha, W., & Abebe, M. A. (2016). Board of directors and industry determinants of corporate philanthropy. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(5), 672-688.
- Cha, W., & Rew, D. (2018). CEO characteristics and corporate philanthropy in times of organizational crisis. *Journal of General Management*, 44(1), 44-55.

- Chen, J., Dong, W., Tong, Y., & Zhang, F. (2020). Corporate philanthropy and corporate misconduct: Evidence from China. *International Review of Economics & Finance*, 65, 17-31.
- Choi, J., & Wang, H. (2007). The promise of a managerial values approach to corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 75, 345-359.
- Choi, S., Park, R. J., & Xu, S. (2023). The strategic use of corporate philanthropy: Evidence from bank donations. *Review of Finance*, 27(5), 1883-1930.
- Cuypers, I. R., Koh, P. S., & Wang, H. (2016). Sincerity in corporate philanthropy, stakeholder perceptions and firm value. *Organization Science*, 27(1), 173-188.
- Daniel, W. W. (1988). *Applied nonparametric statistics* (2nd ed.). Boston, MA: PWS-Kent.
- Eroğlu, G., & Aytaç, Ö. (2020). Hayırseverliğin değişen yüzü ve zenginlik: geleneksel hayırseverlikten stratejik/kurumsal hayırseverliğe. *İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 211-227.
- Fu, Y., & Qin, Z. (2021). Institutional cross-ownership and corporate philanthropy. *Finance Research Letters*, 43, 101996.
- Gao, Y., & Hafsi, T. (2025). What's in it for me? CEO career disruption concern and corporate philanthropy. *Journal of Business Research*, 186, 115031.
- Gardberg, N. A., & Fombrun, C. J. (2006). Corporate citizenship: Creating intangible assets across institutional environments. *Academy of management Review*, 31(2), 329-346.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon
- Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education.
- Godfrey, P. C. (2005). The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. *Academy of management review*, 30(4), 777-798.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti. 6. Baskı. Ankara, 426
- Lam, S. S., Hung, P. H. Y., & Choi, S. P. M. (2022). Corporate philanthropy and firm performance relationship—socio-political and government control effects. *Asian Journal of Business and Accounting*, 15(1).
- Leisinger, K. M., & Schmitt, K. (2011). Corporate responsibility and corporate philanthropy. *United Nations Organization*, 1-15.

- Li, X., Li, C., Wang, Z., Jiao, W., & Pang, Y. (2021). The effect of corporate philanthropy on corporate performance of Chinese family firms: The moderating role of religious atmosphere. *Emerging Markets Review*, 49, 100757.
- Ling, L., Luo, D., Li, X., & Pan, X. (2022). Looking good by doing good: CEO attractiveness and corporate philanthropy. *China Economic Review*, 76, 101867.q
- Marinetto, M. (1999). The historical development of business philanthropy: Social responsibility in the new corporate economy. *Business History*, 41(4), 1-20.
- Marquis C & Lee M (2013) Who is governing whom? Executives, governance, and the structure of generosity in large US firms. *Strategic Management Journal*, 34(4), 483–497.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Pan, Y., Weng, R., Xu, N., & Chan, K. C. (2018). The role of corporate philanthropy in family firm succession: A social outreach perspective. *Journal of Banking & Finance*, 88, 423-441.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*. 80(12), 56-68
- Rahbek Pedersen, E., & Neergaard, P. (2009). What matters to managers? The whats, whys, and hows of corporate social responsibility in a multinational corporation. *Management Decision*, 47(8), 1261-1280.
- Qu, S. (2024). Litigation risk and corporate philanthropy: A managerial perspective analysis. *Finance Research Letters*, 62, 105055.
- Schuyt, T. N. (2010). Philanthropy in European welfare states: a challenging promise?. *International Review of Administrative Sciences*, 76(4), 774-789.
- Shaw, B., & Post, F. R. (1993). A moral basis for corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 12, 745-751.
- Stultz, j. E. (197). 'Madam Director', *Directors and Boards* 3(4), 6-19
- Wang, H., & Qian, C. (2011). Corporate philanthropy and financial performance: the roles of social expectations and political access. (2011). *Academy of management journal*, 54(6), 1159-1181.
- Wang, J., & Coffey, B. S. (1992). Board composition and corporate philanthropy. *Journal of business Ethics*, 11, 771-778.
- Wei, J., Ouyang, Z., & Chen, H. A. (2018). CEO characteristics and corporate philanthropic giving in an emerging market: The case of China. *Journal of Business Research*, 87, 1-11.
- Werbel, J. D., & Carter, S. M. (2002). The CEO's influence on corporate foundation giving. *Journal of Business Ethics*, 40, 47-60
- Williams, R. J. (2003). Women on corporate boards of directors and their influence on corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 42, 1-10.

Ying, L., Zhang, J., Zhu, J., & Gan, Y. (2024). Impact of corporate philanthropy on firm performance: The moderating role of board structure. *Research in International Business and Finance*, 72, 102535.

Yu, H. C., & Kuo, L. (2021). Corporate philanthropy strategy and sustainable development goals. *Sustainability*, 13(10), 5655.