



T.C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**FİRMALARDA YÖNETSEL ÖZGÜR İRADENİN ÜST
YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ VE KURUMSAL SOSYAL
SORUMLULUK PERFORMANSI İLİŞKİSİNE
BİÇİMLENDİRİCİ ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Büşra TÜREGÜN

BURSA – 2023

**B.U.Ü.S.B.F.
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE
ORGANİZASYON BİLİM
DALI**

**FİRMALARDA YÖNETSEL ÖZGÜR
İRADENİN ÜST YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ
VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK
PERFORMANSI İLİŞKİSİNE
BİÇİMLENDİRİCİ ETKİSİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

**Büşra
TÜREGÜN**

BURSA – 2023



T.C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**FİRMALARDA YÖNETSEL ÖZGÜR İRADENİN ÜST YÖNETİCİ
ÖZELLİKLERİ VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK
PERFORMANSI İLİŞKİSİNE BİÇİMLENDİRİCİ ETKİSİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Büşra TÜREGÜN

Danışman:

Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ

BURSA – 2023

T.C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda 702014021 numaralı Büşra TÜREGÜN'ün hazırladığı "Firmalarda Yönetimsel Özgür İradenin Üst Yönetici Özellikleri ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Performansı İlişkisine Biçimlendirici Etkisi Üzerine Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezi ile ilgili savunma sınavı, 02/08/2023 günü 13.00-14.00 saatleri arasında yapılmıştır. Alınan cevaplar sonucunda adayın (başarılı / başarısız) olduğuna (oybirliği / oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu Başkanı)

Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ

Bursa Uludağ Üniversitesi

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Nilüfer RÜZGAR

Bursa Teknik Üniversitesi

Üye

Prof. Dr. Füsün ÇINAR ALTINTAŞ

Bursa Uludağ Üniversitesi

02/08/2023

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Firmalarda Yönetmel Özgür İradenin Üst Yönetici Özellikleri ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Performansı İlişkinine Biçimlendirici Etkisi Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntıların kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

02/08/2023

Adı Soyadı: Büşra TÜREGÜN

Öğrenci No: 702014021

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme Tezli Yüksek Lisans

Tezin Türü: Yüksek Lisans



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS İNTİHAL YAZILIM RAPORU
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 13/07/2023

Tez Başlığı / Konusu: Firmalarda Yönetmel Özgür İradenin Üst Yönetici Özellikleri ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Performansı İlişkinine Biçimlendirici Etkisi Üzerine Bir Araştırma

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 110 sayfalık kısmına ilişkin, 13/07/2023 tarihinde şahsım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından (Turnitin)* aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %3'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

13/07/2023

Adı Soyadı: Büşra TÜREGÜN
Öğrenci No: 702014021
Anabilim Dalı: İşletme Anabilim Dalı
Programı: İşletme Tezli Yüksek Lisans
Statüsü: Yüksek Lisans

Danışman
Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ

13/07/2023

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı	: Büşra TÜREGÜN
Üniversite	: Bursa Uludağ Üniversitesi
Enstitü	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	: İşletme Anabilim Dalı
Bilim Dalı	: Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Tezin Niteliği	: Yüksek Lisans Tezi
Mezuniyet Tarihi	:
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ

FİRMALARDA YÖNETSEL ÖZGÜR İRADENİN ÜST YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK PERFORMANSI İLİŞKİSİNE BİÇİMLENDİRİCİ ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu çalışmanın amacı, üst yönetimin demografik ve bilişsel özellikleriyle birlikte yöneticilerin özgür iradesinin firmalarda kurumsal sosyal sorumluluk performansı üzerine biçimlendirici etkisini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda araştırmada “Firmaların üst yöneticilerinin özelliklerinin firmanın KSS davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?” ve “Firma yöneticilerinin özgür iradesinin, üst yöneticilerin özellikleri ve firma KSS davranışı arasındaki ilişki üzerine biçimlendirici etkisi var mıdır?” sorularına yanıt aranmaktadır.

Üst yönetim ekiplerinin özellikleri ve işletme üzerindeki etkilerinin anlaşılabilmesi amacıyla Hambrick ve Mason (1984) tarafından geliştirilen “Üst Kademe Teorisi (ÜKT)” çalışmada incelenmiştir. Bu kurama göre, işletmelerin performansı, stratejik yapıları, politikaları ve yürüttükleri faaliyetler dahil olmak üzere birçok unsur firmadaki yöneticilerin özelliklerinden etkilenmektedir. Bu özellikler demografik (yaş, eğitim, görev süresi, geçmiş iş deneyimleri, diğer kariyer tecrübeleri, sosyo-ekonomik kökenleri, finansal pozisyonları ve grup heterojenliği) ve bilişsel (yönetici değerleri, bilişsel model ve kişilik) olmak üzere kuramda iki ana boyutta incelenmiştir. Yöneticilerin bahsi geçen özelliklerinin tamamıyla birlikte ÜKT’ye göre yöneticilerin özgür iradeleri onların stratejik kararlarına etki etmekte dolayısı ile örgütsel performans ve sonuçları etkilemektedir. Bu kuramın ışığında çalışmada geçmişten günümüze önemi giderek artan ve yöneticilerin kararları ve seçimleri dahilinde faaliyet gösterdikleri “Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS)” kavramı ele alınmıştır. KSS, Carroll (1983)’a göre, “Bir firmanın ekonomik anlamda kârlı, yasal, etik ve sosyal açıdan destekleyici olmasını sağlamaktadır.” Aynı zamanda işletmeler için stratejik bir uygulama olabilen KSS, firmaların, işletme içi ve işletme dışı faktörlere karşı tutumları açısından sürdürülebilirlikleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Bu bağlamda mevcut çalışmada yukarıda belirtilen amaç doğrultusunda ilgili yazın incelenerek üst yönetici özellikleri, yönetsel özgür irade ve KSS’nin bulunduğu bir model

oluşturulmuştur. Anket yöntemi kullanılarak hazırlanan form Eskişehir’de faaliyet gösteren ve kolayda örnekleme yöntemiyle ile ulaşılan 175 işletmenin yöneticilerine uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 22 programında analiz edilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre üst yöneticilerin zelliklerinin KSS performansı üzerinde kısmen anlamlı bir etkisi bulunmakta ve yönetsel zgrlgn, üst yönetici özellikleri ile KSS performansı ilişkine biçimlendirici etkisi bulunmamaktadır. Çalışmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda literatüre katkı sağlanması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Üst Yönetim Kuramı, Yönetsel zgr İrade, Kurumsal Sosyal Sorumluluk

ABSTRACT

Name and Surname : Büşra TÜREGÜN
University : Bursa Uludag University
Institution : Social Science Institution
Field : Business Administration
Branch : Management and Organization
Degree Awarded : Master's Degree
Degree Date :
Supervisor (s) : Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ

A RESEARCH ON THE MODERATING EFFECT OF MANAGERIAL DISCRETION ON THE RELATIONSHIP BETWEEN CHARACTERISTICS OF TOP MANAGERS AND PERFORMANCE OF CSR

The aim of this study is to examine the moderating effect of the managerial discretion will on corporate social responsibility performance in companies, together with the demographic and cognitive characteristics of senior management. In accordance with this purpose, in the research, "Do the characteristics of the top managers of the companies have a significant effect on the CSR behavior of the company?" and "Does the managerial discretion of company managers have a moderating effect on the relationship between the characteristics of senior managers and company CSR behavior?" seeking answers to questions.

"Upper Echelon Theory (UET)" developed by Hambrick and Mason (1984) was examined in the study in order to understand the characteristics of top management teams and their effects on the business. According to this theory, many factors, including the performance of the enterprises, their strategic structures, policies and the activities they carry out, are affected by the characteristics of the managers in the firm. These characteristics are examined in two main dimensions in the theory: demographic (age, education, tenure, past work experiences, other career experiences, socio-economic origins, financial positions and group heterogeneity) and cognitive (manager values, cognitive model and personality). Along with all of the aforementioned characteristics of managers, according to the UET, the managerial discretion of managers affects their strategic decisions, therefore affecting organizational performance and results. In the light of this theory, the concept of "Corporate Social Responsibility (CSR)", which is increasingly important from past to present and in which managers operate within their decisions and choices, is discussed. CSR, according to Carroll (1983), "makes a firm economically profitable and legally, ethically and socially supportive." At the same time, CSR, which can be a strategic application for businesses, has a significant effect on the sustainability of companies in terms of their attitudes towards internal and external factors.

In this context, in the current study, a model with top manager characteristics, managerial discretion and CSR was created by examining the relevant literature in line with the above-mentioned purpose. The form prepared using the survey method was applied to the managers of 175 enterprises operating in Eskişehir and reached by convenience sampling. The obtained data were analyzed in SPSS 22 program. According to the results of the study, the

characteristics of top managers have a partially significant effect on CSR performance, and managerial discretion does not have a moderating effect on the relationship between top manager characteristics and CSR performance. This study will contribute to the literature through these results.

Keywords: Upper Echelon Theory, Managerial Discretion, Corporate Social Responsibility

ÖNSÖZ

Yüksek lisans tez çalışma sürecim boyunca ufuk açıcı bilgi, birikim ve deneyimleriyle bana daima yol gösteren ve destek olan değerli danışman hocam Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ'a teşekkürü borç bilirim.

Değerli zamanını ayırarak, araştırmamın sonuçlanmasına katkı sağlayan tüm katılımcılara teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın her aşamasında olduğu gibi eğitim sürecimde de daima yanımda olan, maddi ve manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, her zaman gelişmemi ve ilerlememi isteyen kıymetli aileme sonsuz teşekkür ederim.

Ayrıca tez sürecim boyunca desteğini esirgemeyen, teşvik ve motive eden tüm dostlarıma çok teşekkür ederim.

Büşra TÜREGÜN

2023

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ	xi
GİRİŞ.....	1
1 BİRİNCİ BÖLÜM: ÜST KADEME KURAMI.....	3
1.1 Yönetim Kademeleri: Tanım ve Kapsamı.....	3
1.2 Üst Yönetimin Özellikleri, Önemi ve Görevleri	3
1.3 Üst Kademe Kuramı (Upper Echelon Theory).....	4
1.4 Yönetimsel Takdir	8
1.5 Üst Kademe Özellikleri	9
1.5.1 Demografik Özellikler.....	9
1.5.1.1 Yaş.....	9
1.5.1.2 Eğitim.....	10
1.5.1.3 Görev Süresi	11
1.5.1.4 İşlevsel İz.....	14
1.5.1.5 Kariyer Tecrübeleri	16
1.5.1.6 Sosyo – Ekonomik Köken	17
1.5.1.7 Finansal Pozisyon.....	17
1.5.1.8 Grup Heterojenliği.....	17
1.5.2 Bilişsel Özellikler	18
1.5.2.1 Yönetici Değerleri	20
1.5.2.1.1 Değerlerin Kökenleri	20
1.5.2.1.2 Değer Boyutları	20
1.5.2.2 Bilişsel Model.....	21
1.5.2.2.1 Bilişsel İçerik	21
1.5.2.2.2 Bilişsel Yapı.....	22
1.5.2.2.3 Bilişsel Stil.....	22
1.5.2.3 Yöneticinin Kişilik Özellikleri	24
1.5.2.3.1 Yöneticinin Karizması	24

1.5.2.3.2	Kontrol Odağı	24
1.5.2.3.3	CEO Narsisizmi	25
1.5.2.3.4	CEO Kibri	26
1.5.2.3.5	CEO İkiliği (Dualite)	27
2	İKİNCİ BÖLÜM: YÖNETİCİNİN ÖZGÜR İRADESİ	29
2.1	Yöneticinin Özgür İradesi (Managerial Discretion).....	29
2.1.1	Çevresel Faktörler	33
2.1.2	Örgütsel Faktörler.....	36
2.1.3	Bireysel Faktörler	38
2.2	Takdir Yetkisinin Önemi.....	39
2.3	Takdir Yetkisinin Etkileri.....	39
3	ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK	41
3.1	Sorumluluk ve Sosyal Sorumluluk Kavramı.....	41
3.2	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	41
3.3	Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	45
3.4	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yaklaşımları ve Modelleri.....	51
3.4.1	Davis'in 3 Çember Modeli	53
3.4.2	Lantos'un Sosyal Sorumluluk Modeli.....	55
3.4.3	Carroll'un Sosyal Sorumluluk Modeli	56
3.4.4	Wartick ve Cochran'ın Sosyal Sorumluluk Modeli	59
3.4.5	Wood'un Sosyal Sorumluluk Modeli.....	60
3.4.6	Sethi'nin Sosyal Sorumluluk Modeli	61
3.4.7	Post, Frederic, Lawrence ve Weber'in Sosyal Sorumluluk Modeli	63
3.5	Kurumsal Sosyal Performans	64
3.6	Kurumsal Sosyal Sorumsuzluk	65
3.7	Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Raporlanması.....	67
3.8	Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Sağladığı Faydalar.....	69
3.9	KSS Uygulamalarında Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar ve KSS'nin Sınırları	72
3.10	Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Dezavantajları	73
3.11	Dünyadan ve Türkiye'den KSS Örnekleri	73
4	DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: YÖNETSEL ÖZGÜR İRADE, ÜST YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ	78
4.1	YönetSEL Özgür İrade, Üst Yönetici Özellikleri ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Performansı Arasındaki İlişki	78
4.1.1	Üst Yönetici Özellikleri ve YönetSEL Özgür İradeyi İnceleyen Çalışmalar	78
4.1.2	Üst Yönetici Özellikleri ve KSS Performansını İnceleyen Çalışmalar	79
4.1.3	Üst Yönetici Özellikleri, YönetSEL Özgürlük ve KSS Performansı Arasındaki İlişki ...	81

5 BEŞİNCİ BÖLÜM: ARAŞTIRMA VE BULGULAR	84
5.1 Araştırma.....	84
5.1.1 Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları.....	84
5.1.2 Araştırmanın Anakütlesi, Örnekleme Yöntemi ve Örnekleme	84
5.1.3 Veri Toplama Yöntemi.....	84
5.1.4 Veri Analiz Yöntemi	86
5.2 Bulgular.....	86
5.2.1 Frekanslar	86
5.2.2 Betimsel İstatistikler	91
5.2.3 Pearson Korelasyon Analizi Bulguları	92
5.2.4 Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Bulguları	93
5.2.5 Regresyon Analizi Bulguları	96
5.3 Tartışma.....	106
SONUÇ.....	107
KAYNAKÇA	109
EKLER.....	121
Ek – 1 Araştırmada Kullanılan Anket Formu.....	121
Ek – 2 Etik Kurul Onay Belgesi	126

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Açık ve Örtük KSS Karşılaştırması.....	51
Tablo 2: Lantos'un Sosyal Sorumluluk Boyutları	56
Tablo 3: KSS Piramidinin Dört Bileşeni.....	58
Tablo 4: Kurumsal Sosyal Performans Modeli.....	60
Tablo 5: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlkeleri	63
Tablo 6: KSS ile Kurumsal Sosyal Sorumsuzluğun Karşılaştırılması	66
Tablo 7: KSS Raporu Yapma ve Yapmama Nedenleri	68
Tablo 8: Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İşletme ve Paydaşlara Sağlayacağı Faydalar...	69
Tablo 9: Sosyo - Ekonomik ve Demografik Özellikler	88
Tablo 10: Betimsel İstatistikler	92
Tablo 11: Korelasyon Analizi	93
Tablo 12: Yönetmel Özgür İrade (YOI) Değişkenine Dair Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Bulguları	94
Tablo 13: Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) Değişkenine Dair Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Bulguları.....	95
Tablo 14: KSS1 Değişkeni İçin Regresyon Analizi Bulguları	96
Tablo 15: KSS2 Değişkeni İçin Regresyon Analizi Bulguları	99
Tablo 16: KSS3 Değişkeni İçin Regresyon Analizi Bulguları	102

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Üst Kademe Perspektifi	7
Şekil 2: Yöneticinin Takdir Yetkisini Etkileyen Güçler	32
Şekil 3: CED'in Üç Eşmerkezli Çember Tanımlama Modeli.....	43
Şekil 4: Davis'in 3 Çember Modeli	54
Şekil 5: Carroll'un Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi.....	57
Şekil 6: Mars Logistics'in "Kurumsal Sürdürülebilirlik Manifestosu".....	75
Şekil 7: Capital, 2023 yılı "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Araştırması".....	76
Şekil 8: Araştırmanın Modeli	83

KISALTMALAR LİSTESİ

Ar-Ge: Araştırma Geliştirme

CCO: Chief Communications Officer (İletişim Müdürü)

CED: The Committee for Economic Development

CEO: Chief Executive Officer (Genel Müdür)

CFO: Chief Financial Officer (Finans Müdürü)

CGO: Chief Governance Officer (Hukuk-Kurumsal Yönetişim Müdürü)

CHRO: Chief Human Resources Officer (İnsan Kaynakları Müdürü)

CIO: Chief Information Officer (İş Geliştirme Müdürü)

CKO: Chief Knowledge Officer (Bilgi İşlem Müdürü)

CMAO: Chief Manufacturing Officer (Üretim Müdürü)

CMO: Chief Marketing Officer (Pazarlama Müdürü)

COO: Chief Operating Officer (Genel Müdür Yardımcısı)

CSE: Core Self-Evaluation

CSMO: Chief Supply Chain Management Officer (Tedarik Müdürü)

CSO: Chief Sales Officer (Satış Müdürü)

CSP: Corporate Social Performance (Kurumsal Sosyal Performans)

CTO: Chief Technology Officer (Teknik Müdür)

DOO: Director Of Operations (Genel Sekreter)

GRI: Global Reporting Initiative

KSP: Kurumsal Sosyal Performans

KSS: Kurumsal Sosyal Sorumluluk

MBA: Master of Business Administration

SBU: Strategic Business Unit (Bölge Müdürü-Strateji Müdürü)

TDK: Türk Dil Kurumu

UNIDO: United Nations Industrial Development Organization

ÜKT: Üst Kademe Teorisi

Vd.: Ve diğeri

GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin öne çıkan yönleri sadece genel özellikleri değildir. Aynı zamanda değişime ve gelişime karşı tutumları, faaliyet gösterdikleri alanlar ve toplumsal konulara duyarlılık seviyeleri işletmelerin seçilebilir ve desteklenebilir olmasını sağlamaktadır. Bu açıdan incelendiğinde en çok dikkat çeken ve önemi giderek artan konulardan biri olan “Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS)” tur. İşletmelerin sosyal sorumlu davranışları onların itibar ve imaj kazanmasına ve bu kazanımlarını geliştirmesine, doğru olana ve gerek ekonomik gerekse bireysel gelişime sağladıkları katkı ile rakipleri arasında öne çıkmasına olumlu yönde etki etmektedir.

Bir işletmedeki faaliyetlerin planlanması ve yürütülmesi ise üst yönetimin kararlarından geçmektedir. Üst yönetim, işletmenin bütününden sorumlu olan bir ekiptir ve verdikleri kararlarla doğru stratejiler, politikalar belirlenmesinde ve bunların yayılmasında, hedeflere ulaşılmasında, koordinasyonun sağlanmasında vb. kilit rodedir.

Yöneticilerin stratejik kararları işletmenin ilerleyişini ve geleceğini yönetmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin demografik ve bilişsel özelliklerinin ele alındığı ve bu özelliklerin stratejik kararlarını, örgütsel performansı ve sonuçları etkilediği öne sürülen “Üst Kademe Teorisi (ÜKT)” ve bu kuramın gelişmesi esnasında ortaya atılan ve yöneticilerin karar verme enleminin etkilendiği unsurları, değişikliklere bakış açılarını ve sorun çözme boyutlarının incelendiği bir kavram olan “yönetimsel özgür irade” karşımıza çıkmaktadır.

Stratejik bir uygulama olarak öne sürülebilen KSS, yöneticilerin demografik ve bilişsel özellikleriyle birlikte aynı zamanda stratejik bir karar olarak ele alınması sebebiyle yönetimsel özgür iradelerinden de etkilenmektedir.

Tüm bu bilgiler ışığında bu çalışmada “Firmaların üst yöneticilerinin özelliklerinin firmanın KSS davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?” ve “Firma yöneticilerinin özgür iradesinin, üst yöneticilerin özellikleri ve firma KSS davranışı arasındaki ilişki üzerine biçimlendirici etkisi var mıdır?” sorularına cevap aranmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde, “Üst Kademe Teorisi” ve üst yönetim ayrıntılı şekilde incelenmiştir. İkinci bölümde bahsi geçen kuramın moderatörlerinden biri olan “yönetimsel özgür irade” kavramı açıklanmıştır. Üçüncü bölümde, “Kurumsal Sosyal

Sorumluluk” kavramının tarihsel süreci, tanımlanması, modelleri, KSS ile ilgili kavramlar, KSS’nin etkileri ve örnekleri ele alınmıştır. Dördüncü bölümde, önceki araştırmalara değinilmiş ve çalışmanın hipotezleri ve araştırma sorularına yer verilmiştir. Beşinci bölümse ise değişkenler üzerindeki ilişkiler araştırılarak analize tabi tutulmuştur.

Mevcut çalışma, yönetsel özgürlüğün, üst yönetici özellikleri ile KSS performansı ilişkisine biçimlendirici etkisini inceleme amacı gütmektedir. Kavramlar arasındaki ilişkinin araştırılması ilgili yazına katkı sağlayarak işletmelere örnek teşkil edecek niteliktedir. Yazında bahsi geçen kavramlarla ilgili araştırma sınırlı sayıdadır. Dolayısıyla çalışma bu yönüyle öne çıkmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM: ÜST KADEME KURAMI

1.1 Yönetim Kademeleri: Tanım ve Kapsamı

Yönetim, değişen çevre koşullarında, kısıtlı kaynakları verimli ve etkili şekilde kullanarak örgütlerin amaçlarını etkin şekilde yerine getirebilmek için başkaları ile iş birliği yapmak ve aynı zamanda başkaları aracılığıyla iş yapmak anlamına gelmektedir (Özalp, 2014).

Yönetici ise, başkaları vasıtasıyla belirlenmiş hedeflere etkin biçimde ulaşılmasını sağlayan kişidir (Alkan vd., 2012).

Yönetim kademeleri; üst, orta ve alt şeklinde seviye olarak sınıflandırılmıştır. Bu kademelerin tanımlarını ve kapsamalarını açıklayacak olursak (Özalp, 2014):

- Üst yönetim, işletmede uzun dönemli planlamaları yapan, stratejik kararları alan ve firma sahipleri ile örgüt arasında köprü görevi gören kademedir. Bu seviyede, yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu üyeleri, genel müdür, genel müdür yardımcısı vb. bulunur.
- Orta yönetim, teknik planlamalar ile ilgilenen, üst yönetimin kararlarını uygulayan, bölüm hedeflerinin belirlenmesini sağlayan kademedir. Bu seviyede, bölüm başkanları, bölge yöneticileri, fabrika müdürleri, bölüm yöneticileri vb. bulunur.
- Alt yönetim ise, günlük ve rutin işlerin yürütülmesini sağlayan, çalışanlar ile yakın ilişki içinde bulunan, teknik denetimi sağlayan, üretim ve satışların dönemsel sonuçlarını inceleyen kademedir. Bu seviyede, büro yöneticileri, amirler, şefler vb. bulunur.

1.2 Üst Yönetimin Özellikleri, Önemi ve Görevleri

Üst yönetim, işletme faaliyetlerinin bütününden ve işletmenin tamamından sorumlu olan, büyük ve önemli değişikliklerin yapılması için gerekli plan ve politikaları yapan ve uygulayan, stratejik kararları alan, işletme içindeki iletişimin sağlanmasını, çatışmaların çözüme ulaştırılmasını, koordinasyonu sağlayan, fırsatları ve tehditleri öngörebilen, organizasyonel hedeflere yönelik davranışlar belirleyen, stratejinin oluşmasını ve yayılmasını sağlayan işletmenin en önemli unsurudur (Aydemir, 2019).

Üst yönetim sadece genel müdür ya da icra kurulu başkanı olarak adlandırılan CEO'dan oluşmaz. Aynı zamanda genel müdür yardımcısı (COO), finans müdürü (CFO), insan kaynakları müdürü (CHRO), iş gelişim müdürü (CIO), pazarlama müdürü (CMO), üretim müdürü (CMAO) gibi birçok önemli yönetici de sıklıkla üst kademede yer almaktadır. Türkiye'de ise genel müdür (CEO), genel müdür yardımcısı (COO), finans müdürü (CFO), insan kaynakları müdürü (CHRO), pazarlama müdürü (CMO), satış müdürü (CSO), teknik müdür (CTO), tedarik müdürü (CSMO), üretim müdürü (CMAO), bilgi işlem müdürü (CKO), iletişim müdürü (CCO), iş geliştirme müdürü (CIO), hukuk-kurumsal yönetim müdürü (CGO), genel sekreter (DOO), bölge müdürü-strateji müdürü (SBU), diğer yöneticileri (denetçi, bağımsız üye vb.) içeren üst yönetim ekipleri de bulunmaktadır (Aydemir, 2019).

Üst yönetim firmanın sorumluluklarını taşıyan, misyon, vizyon, stratejilerin belirlenmesinde kilit role sahip ekiplerdir. Bu bağlamda üst yönetim ekibi, aldığı kararlar, yaptığı seçimler ve eylemleri ile işletmenin başarısını ya da başarısızlığını etkilerler. Dolayısıyla işletmenin yaşamını ve sürdürülebilirliğini belirleyen en önemli faktör üst yönetim ekipleridir. Aynı zamanda tepe yönetimin ellerinde bulundurdukları büyük yetki gücü yöneticilere işletmeyi temsil etme görevini de beraberinde getirmektedir. (Rüzgar ve Kurt, 2013).

Üst düzey yöneticiler sadece kararlar almak ve onları uygulamakla kalmaz, aynı zamanda Mintzberg tarafından üç sınıfa ayrılmış; kişiler arası (temsil, lider, irtibat sağlayıcı), haberleşme (monitör, bilgi yayma, sözcü), karar verici (işletme sahipliği, sorun çözücü, kaynak dağıtıcı, arabulucu) gibi rolleri de üstlenir (Özalp, 2014).

Mintzberg'e ek olarak Kotter'in yaptığı çalışmaya göre yöneticilerin, dış ve iç çevrede faaliyet gösterme ve ağ oluşturma, strateji oluşturma, uygulama ve bağlam oluşturma, örgütsel bir anlam oluşturma ve iletme gibi görevleri de bulunmaktadır (Cannella vd., 2009).

1.3 Üst Kademe Kuramı (Upper Echelon Theory)

Ulusal literatürde "Üst Kademe Teorisi (ÜKT)" olarak geçen "Upper Echelon Theory", Hambrick ve Mason tarafından ilk olarak 1984'te "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers" isimli makale ile ele alınmıştır. ÜKT'nin kuramsal geçmişi Carnegie okulunun davranış kuramı ve Preffer'in örgütsel demografi

yaklaşımlarına dayanmaktadır. Carneige Okulu'nun 60'lı yıllarda yaptığı araştırma ve çalışmalarca önemli kararlar, uygulamalar ve eylemler işleysel değil, davranışsal unsurlardır (Yalçın ve Aydemir, 2019).

ÜKT'ye göre, üst yönetim ekibinin bilişsel ve demografik özellikleri stratejik ve örgütsel kararları, performansı ve örgütsel sonuçları etkilemektedir. Yapılan bazı araştırmalarca stratejik çevikliği etkilediği sonucuna da ulaşılmıştır (Herman ve Smith, 2015).

Hambrick ve Mason, CEO'nun en güçlü kişi olmasına rağmen, tek bir kişiden ziyade tüm yönetim ekibinin incelenmesinin teorisinin öngörme potansiyelini arttırdığını, bunun nedeninin CEO'ların bir noktadan sonra gücü ve görevleri üst yönetim ekibinin diğer üyeleriyle paylaştığını dile getirmişlerdir. Ayrıca tüm üst yönetim ekibinin psikolojik ve demografik özelliklerinin bilinmesi homojenlik ve denge gibi unsurların araştırılmasına izin vermekle birlikte, stratejiler hakkında öngörüye sahip olunabilmesini sağlar. (Hambrick ve Mason, 1984) Üst yönetim ekipleri, aldıkları kararlar ve uyguladıkları planlar doğrultusunda; işletmenin stratejik başarılarında, rekabet üstünlüğünün sağlanmasında, değişen koşullara ayak uydurulmasında ve sürdürülebilirliğin sağlanması konularında odak noktadır. Hambrick "Stratejistleri anlamadığınız sürece stratejiyi tam olarak anlayamazsınız." sözüyle üst yönetimin araştırılmasının önemini vurgulamıştır (Hambrick vd., 2001).

ÜKT'nin nedensellik kısmı, örgütsel sonuçların yönetsel geçmişlerden kısmen tahmin edilebileceğini belirtmektedir. Bazı yönetim geçmişlerinin önceki örgütsel fiillerin bir sonucu olması beklendiği vurgulanmaktadır (Hambrick ve Mason, 1984).

Teori, birbiriyle bağlantılı iki önemli madde içerir:

- Yöneticiler, karşılaştıkları stratejik durumlara ilişkin kişiselleştirilmiş görüşlerine dayanarak eyleme geçerler.
- Bu şahsi yapılar, yöneticilerin deneyimlerinin, değerlerinin ve kişiliklerinin bir işlevidir (Hambrick, 2007).

Yukarıdaki maddelerden anlaşılacağı üzere teori "*sınırlı rasyonellik*" adı verilen algısal süreç ile ilintilidir.

Herbert Simon tarafından ortaya atılan “*sınırlı rasyonellik*” kavramı; yöneticilerin gerçek hayatta çeşitli kısıtlayıcı unsurların etkisi altında olduğunu ve bu unsurların yöneticiyi rasyonel seçim yapmaktan uzaklaştırdığını öne süren görüştür. Bu kısıtlayıcı unsurlar, sorunun karmaşıklığı, belirsizlik durumu, bilişsel sınırlar, tam bilgi sahibi olamama ya da bu bilgiyi zamanında edinememe, asimetrik bilgi ortamı vb. faktörler olabilir. Rasyonel bir seçim yapamayan yönetici, bulunduğu şartlarda “*tatminkâr*” seçimler yapar. Burada “*tatminkâr seçimler*” ile ifade edilmek istenen, bir seçeneğin sonucunun kabul edilebilmesi için gerekli olan asgari koşulları karşılamasıdır (Koçel, 2001).

Sınırlı rasyonellik koşullarında üst kademe yöneticiler, “*sınırlı görüş alanı*”, “*seçici algı*” ve “*değerlendirme*” şeklinde üç kademedен oluşan bir filtreleme sürecine sahip olurlar. Bu aşamaları kısaca açıklamak gerekirse (Dursun ve Köseoğlu, 2016):

- Sınırlı görüş alanı; yöneticinin, bir durumun belli bir kısmıyla karşılaştığı aşamadır. Bu aşamada bazı yöneticiler işletme içindeki hareketleri önemserken, bazı yöneticiler işletme dışından gelen öneri ve raporları dikkate alırlar.
- Seçici algı aşamasında ise, yöneticiler görüş alanlarındaki uyaranların belli bir kısmını ayırt ederek algırlar. Burada yöneticinin karşı karşıya kaldığı bir olayda, uzmanı olduğu alanla ilgili unsurları ayırt ederek algılaması, seçici algıya örnektir.
- Değerlendirme aşamasında ise, yönetici uyarana bir anlam yükleyerek onu yorumlar. Karşılaştıkları durumları anlamaya ve açıklamaya çalışırlar ve bu durumları fırsat veya tehdit olarak değerlendirebilirler.

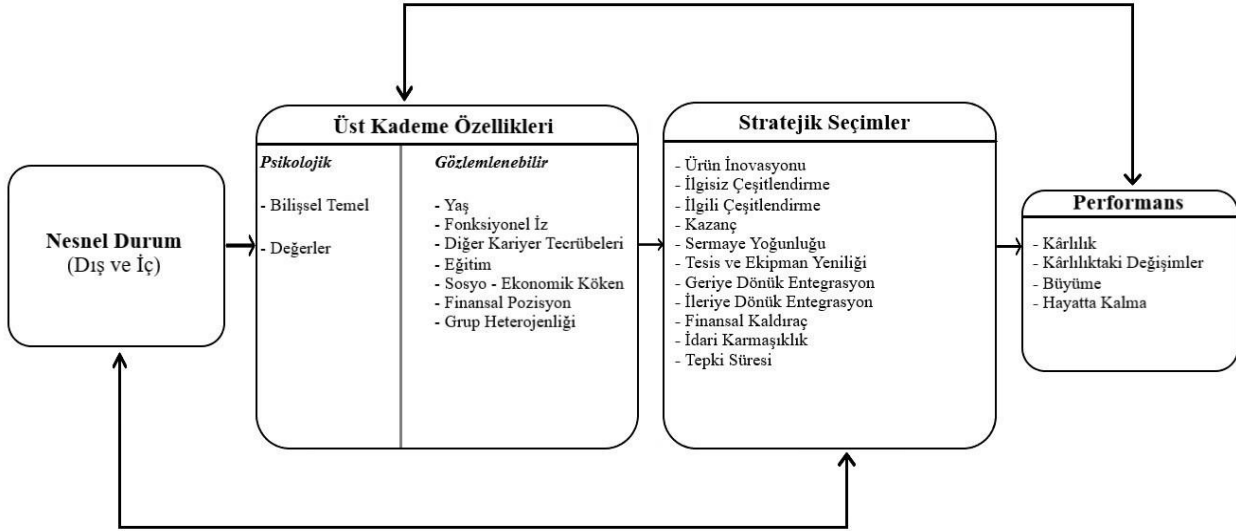
Özetle, ilk aşamada yöneticiler çevrenin her yönünü tarayamazlar, vizyon alanları daha sınırlıdır, olası algılar üzerinde daha net kısıtlarla karşı karşıya gelirler. İkinci aşamada, vizyon alanlarındaki uyaranlardan bazılarını ayırt ederek algırlar ve bu durumda görüş alanları daha da sınırlı hale gelir. Üçüncü aşamada ise, ayırt edilen bilgi, yöneticilerin bilişsel temelleri ve değerleri tarafından filtrelenir ve bu haliyle değerlendirilir. Böylece bu algısal sürecin sonucunda stratejik bir seçim yapılır (Durgun, 2018).

Stratejik yönetim yazınında önemli bir yere sahip olan ÜKT’ye göre yöneticilerin sahip oldukları demografik ve bilişsel özellikleri, stratejik ve etkinlik bağlamında

yöneticilerin eylemlerini, seçimlerini, aldığı kararları ve dolayısı ile örgütsel sonuçları etkilemektedir. Üst kademeye dair yapılan araştırmalarda genellikle sistematik bir yapı kullanılmaya ve sonuç alınmaya çalışılsa da psikolojik unsurlar göz önüne alındığı zaman multidisipliner bir araştırma yapılması gerektiği öne sürülmüştür.

Yöneticilerin demografik özellikleri; yaşlarını, eğitimlerini, görev sürelerini, işlevsel izlerini, kariyer tecrübelerini, sosyo-ekonomik kökenlerini, finansal pozisyonlarını ve buldukları grubun heterojenliği vb. unsurları içerir. Bilişsel özellikleri ise bilişsel temelleri ve değerlerinden oluşmaktadır.

Bu bağlamda Hambrick ve Mason tarafından oluşturulan tablo aşağıdaki gibidir:



Şekil 1: Üst Kademe Perspektifi (Hambrick ve Mason, 1984)

ÜKT'ye göre, yöneticiye verilen güç, işletmeyi doğru şekilde yönlendirme fırsatı sağlar ve yöneticiye sorumluluk yükler (Dorcas vd., 2021).

Üst yönetim bakış açısının araştırılması üç önemli yarar sağlayabilir (Hambrick ve Mason, 1984):

- 1) Bilim insanları açısından örgütsel sonuçları anlayabilmek ve açıklayabilmek adına var olan kuramlara kıyasla daha fazla güç sunabilir.
- 2) Üst yönetim ekiplerinin seçilmesi ve geliştirilmesinden yükümlü olan kişilere yarar sağlayabilir. Örneğin; daha fazla tecrübe sahibi olan yöneticilerin yönettiği

şirketlerin durumlarını görmeye veya uzun vadeli ve kararlı üst yönetim ekibine sahip olan işletmelerin karlılık ve performans durumlarını ölçmeyi sağlayabilir.

- 3) Bir stratejist için rakibinin eylemlerini öngörme açısından yarar sağlayabilir. Örneğin; farklı bir sektörden getirilen bir yöneticinin yeni ve farklı bir işe yönelerek ve kısa vadeli ana işi aksatarak işletmeyi risk altında bırakıp bırakmayacağını anlamada faydalı olabilir.

Üst kademe yaklaşımından önce yapılan araştırmaların çoğu liderlik üzerinedir. 1992’de Pettigrew, yapılan araştırmaların sadece liderlik üzerine olmasını yetersiz bulduğunu ve üst kademedeki yer alan yöneticilerin bir liderden çok daha fazlasını ifade ettiğini öne sürmüştür (Aydemir, 2019).

1.4 Yönetmel Takdir

Hambrick ve Finkelstein tarafından geliştirilen yönetmel takdir, üst yönetimin işletmedeki kararları ve sonuçları ne derece etkilediğini, değişiklikleri uygulama ve sorunları çözme boyutunu gösteren unsurdur (Onay, 2020).

Hambrick ve Finkelstein yöneticinin takdir yetkisinin tesadüfen gerçekleşmediğini, bunun üç faktör tarafından belirlendiğini öne sürmüşlerdir. Bunlar aşağıda ifade edildiği gibidir (Cannella vd., 2009):

- Çevrenin değişime ve çeşitliliğe sağladığı imkân düzeyi,
- İşletmenin muhtemel eylemlere karşı ne kadar uyumlu olduğu ve yöneticiye bu eylemleri formülleştirme ve yürütme yetkisi,
- Yöneticinin birden fazla eylem planı oluşturabilme ve tasarlayabilme derecesi.

Yöneticilerin daha fazla takdir yetkisine sahip olması durumunda demografik özelliklerinin bazıları örgütsel sonuçlar ya da stratejik seçimler üzerinde daha güçlü bir etki yaratabilir. Daha az takdir yetkisi ise daha zayıf bir etki görülebilir. Yapılan araştırmalarca, ulusal kültür, işletme büyüklüğü, piyasa değeri, çevresel belirsizlik ve karmaşıklık gibi unsurların yönetmel takdir derecesini etkilediğini göstermiştir (Xie, 2014).

Yönetmel takdir ikinci bölümde ayrıntılı şekilde incelenecektir.

1.5 Üst Kademe Özellikleri

1.5.1 Demografik Özellikler

ÜKT'ye göre yöneticilerin demografik özellikleri, bilişsel özelliklerini ve grup özelliklerini etkilemekle beraber stratejik seçimler ve performans ile ilişkilendirilebilir (Jukka, 2021).

Yöneticilerin demografik özellikleri; yaş, eğitim, görev süresi, fonksiyonel iz, kariyer tecrübeleri, sosyo – ekonomik köken, finansal pozisyon ve grup heterojenliğinden oluşmaktadır. Demografik özellikler ölçülebilir nitelikte olması sebebiyle araştırmalarda daha çok tercih edilmiştir. Demografik özelliklerin araştırılması üst yönetim ekibinin uyum, karar verme, işletme performansını ve sonuçlarını görmek açısından önem arz etmektedir.

1.5.1.1 Yaş

Yöneticinin yaşı, kurumsal olarak büyüme ve risk alma davranışları ile bağlantılı bir unsurdur. Yöneticilerin gençliği, firmada satışların ve kazançların değişkenliğiyle paraleldir (Hambrick ve Mason, 1984). Genç yöneticilere sahip olan firmalar daha fazla risk içeren stratejiler izleme eğilimindedir, statükoya bağımlı değillerdir, risk almaya ve yeniliklere açıktırlar, başarılar elde etme, büyüme ve kârlılığı arttırabilme potansiyelleri daha fazladır (Awa vd., 2011).

Yaşlı yöneticilere sahip işletmelerde ise genç yöneticilerin aksine statükoya bağlı olmaya daha yatkındırlar, daha risksiz tercihler yaparlar, büyük ölçekli satın almalardan kaçınırlar, daha az Ar-Ge harcaması ve uluslararası çeşitlendirme yapma eğilimi gösterirler (Wang vd., 2016). Yaşlı yöneticilerin bu tutuculuğunun üç şekilde açıklamak mümkündür (Hambrick ve Mason, 1984):

- Yaşlı yöneticilerin fiziksel ve zihinsel dayanıklılığı daha az olabilir ya da yeni fikirleri kavrama ve kabullenmekte zorluk yaşıyor veya yeni davranışları daha zor öğreniyor olabilirler.
- Bilindiği gibi, statükocu yaklaşım gelenekseldir. Değişime inanç ve güven yoktur ya da çok zayıftır. Bu bağlamda yaşlı yöneticiler statükoya psikolojik olarak daha bağımlı olabilirler. Bir diğer ifadeyle, değişime çok açık olmayabilirler.

- Finansal açıdan ve kariyerlerinin güvenilirliği açısından önemli bir noktada olabilirler ve bu nedenle de risk almak istemeyebilirler.

Özetle yaşlı yöneticiler, genç yöneticilere kıyasla daha az riskli tercihler yaparlar, daha az agresiflerdir, dış finansmandan ziyade iç finansmanı tercih etme eğilimindedirler. Genç yöneticiler ise tam aksine risk alma eğiliminde, yeni fikirlere, değişime, gelişime ve yatırım fırsatlarına açıktırlar. Bu nedenle genç yöneticilerin daha fazla büyüme avantajına sahip olduğu düşünülmektedir (Ting vd., 2015). Genç yöneticiler yeniliklere daha agresif yatırımlar yaparak potansiyellerini pazara göstermek isteyebilirler. Yaşlı yöneticiler ise inovasyon yatırımlarından ziyade finansal açıdan istikrarlı olan girişimlerde bulunmaya eğilimlidirler (Dorcas vd., 2021).

1.5.1.2 Eğitim

Eğitim, bir kişinin bilgi ve becerisinin temellerini görmeye yaramakla birlikte bilişsel temellerini de oluşturan bir unsurdur. Farklı eğitimler muhtelif bilişsel temeller sağlar. Eğitim geçmişi inovasyona karşı tutumu öngörmek için yapılan araştırmalarda kullanılmıştır. Kimberly ve Evanisko 1981 yılında yayınlanmış çalışmalarıyla bu husus üzerine çalışan ilk kişiler arasına girmişlerdir. Eğitim faktörüyle ilgili hastane baş yöneticileri üzerine bir araştırma yapmış ve eğitim düzeylerinin hem teknolojik hem de idari inovasyonların benimsenmesinde pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu sebeple, eğitim seviyesinin örgütsel inovasyon, değişim ve büyüme üzerinde etkisi oldukça büyüktür (Cannella vd., 2009).

Yöneticilerin aldıkları eğitimler onları farklı şekillerde etkileyebilmektedir. Örneğin, MBA derecesine sahip kişiler de araştırmalara dahil edilmiştir. Bu kişilerin diğerlerinden daha fazla risk almaya eğilimli ya da diğerlerinden daha yenilikçi olmadıkları düşünülmektedir. Araştırmacılar MBA programında öğretilen tekniklerin hatalardan veya büyük kayıplardan kaçınmak üzerine olduğunu savunmaktadırlar (Hambrick ve Mason, 1984).

Yüksek eğitilmiş yöneticilerin daha yenilikçi, belirsizliklere karşı tahammül düzeyi gelişmiş ve karmaşıklıklarla baş edebilir olduğu araştırmalarca doğrulanmıştır. Bu yöneticiler aynı zamanda riskten kaçınmazlar, değişikliklere ve yatırımlar yapmaya açıktırlar (Ting vd., 2015). Yüksek eğitim seviyesine sahip yöneticiler bilişsel anlamda daha karmaşıktırlar. Bu da onların karmaşık bilgileri daha çabuk kavrayabilmelerini,

daha hızlı kararlar alabilmelerini, yeni ve daha komplike işletme stratejilerini uygulama isteklerinin artmasını sağlayabilir (Wang vd., 2016).

1.5.1.3 Görev Süresi

Teorisyenlere göre yöneticilerin görev süresi boyunca fikirleri ve yönelimleri gelişme sürecindedir. Yöneticiler göreve ilk başladıkları zamanlarda potansiyellerini en iyi şekilde kullanmaya ve değişiklikler yapmaya istekli, dinamik bir çerçeve çizerler. Görev süresi uzadıkça mekanikleşmeye olan eğilimleri artar, görevlerine olan ilgileri azalır, bilgi kanalları daralır, statükoya bağımlı hale gelirler. Statükoyu koruma isteği, yönetsel yatırım türlerinde temelli değişiklikleri önleyebilir. Bu durum gösterdikleri performansı da etkilemektedir. Bu statükoyu koruma arzusu, uzayan görev süresi boyunca edinilen bilgi ve kazanılan tecrübelerinden ileri gelmektedir (Karake, 1995). Uzun süredir görevde olan bir yönetici daha rahat olacağı tercihler yapmaya yatkındır.

Yöneticinin görev süresi işletmenin içinde bulunduğu çevreye göre avantajlı veya dezavantajlı olabilir. Eğer dinamik bir çevre hakimse, uzun süredir görev yapan bir yönetici değişime karşı direnç göstereceğinden, çevrenin gerektirdiği koşullara ayak uyduramayacak ve işletme açısından faydasız hale gelecektir. Mekanik bir çevre ise uzun süreli yöneticinin bilgi birikimi ile istikrar gerektiren kararlar daha doğru şekilde alınacak ve işletme olumlu yönde bir performans gösterecektir.

Bu görüşe dayanarak Hambrick ve Fukutomi “CEO’nun Görev Süresinin Mevsimleri” şeklinde bir model geliştirmişlerdir. Bu modele göre CEO’nun görev süresi 5 mevsimden oluşmaktadır (Hambrick ve Fukutomi, 1991).

1. *Göreve Yanıt*: Göreve yeni başlayan bir CEO, kendisinden önceki CEO’nun ya da mevcut yönetim kurulunun talep ettiği görevleri yerine getirmek için çaba gösterir. Bu görev mevcut duruma ait, değişiklik gerektirmeyen bir talep olabileceği gibi büyük bir değişim gerektiren (örn: uluslararasılaşmak) bir görevde olabilir. Bu bağlamda örneğin dışarıdan getirilen bir CEO, içeriden getirilen bir CEO’ya göre daha fazla değişiklik yapma eğilimi gösterir. CEO’nun deneyimi hangi alanda ise o alanda değişiklik yapma isteği duyacaktır. Yöneticiler bu ilk mevsim olan “Göreve Yanıt” aşamasında; görevle ilgili az bilgiye sahiplerdir, çeşitli bilgi kaynakları kullanırlar, göreve dair ilgi seviyeleri

yüksek ve yönetici gücü az düzeydedir. Ayrıca bu aşamada, emirleri yerine getirme, kendisine sağlanan yetkinliklere uyum sağlama ve var olan potansiyelini en iyi şekilde kullanarak kendisini gösterme ihtiyacı duyarlar.

2. *Deney*: Bu aşamada CEO'lar göreve ilk başladıkları zamandaki sahip oldukları bilişsel özelliklerini daha esnek hale getirebilir, yeni yönetim yaklaşımları denemek isteyebilirler. Bu istek görevlerinin ilk günlerine kıyasla daha yüksek düzeydedir. Yoğun bir öğrenme sürecine girerek bilgilerini çeşitli ve zengin hale getirirler. CEO'lar ikinci veya üçüncü yıllarına kadar bilgi birikimine devam ederler ve görevlerine karşı son derece ilgilidirler. Aynı zamanda daha erken ve hızlı başarılar elde eden yöneticiler güvenilirlik sağladığından yeni yöntemleri düşünmeye ve denemeye daha istekli olurlar.
3. *Kalıcı Bir Tema Seçimi*: Üçüncü aşama olan bu noktada yöneticiler işletmenin yapısı ve ilerleyişi için kalıcı bir tema seçerler. Bu seçim ilk iki aşamayı içeren paradigmalara bağlı olarak ilerler. İşletmeyi en iyi ve en rahat şekilde ilerletecek olan seçimi yapmaya çalışırlar. Bu seçim bilinçlerinden ziyade denediği yöntemlerden meydana gelen bilgilerden oluşan bilinçaltılarının etkisiyle yapılmaktadır. Seçimlerini "göreve yanıt" aşamasındaki yöntemleri veya "deney" aşamasındaki yöntemlerine göre yapabilirler. "Deney" aşamasına gelememiş bir yöneticinin ilk baştaki bakış açısı değişmez. En iyi ve tatmin edici sonuç için iki aşamanın da birleşiminden oluşan bir yöntem seçilmesi işletmenin yararına olacaktır.
4. *Yakınsama*: Bu aşamada yöneticiler seçtikleri temayı eylemlerle desteklemeye ve güçlendirmeye çalışırlar. Bu eylemler yapıyla, çalışanlarla, süreçlerle veya fonksiyonel alanlarla ilgili olabilir ve bu eylemlerin tamamı yöneticinin seçtiği temanın ilerlemesine yardımcı olmak için hizmet ederler. Yakınsama aşaması yöneticinin görev süresinin ilerleyen yıllarında ortaya çıkar. Bu aşamadan sonra ise yöneticiler daha az değişiklik yapmaya eğilimli olurlar ve bu değişiklikler genellikle işletmenin yapısını iyileştirme amacıyla yapılır. Bunun sebebi yöneticinin bilişsel yapısının daha da güçlenmesi ve bilgisinin yüksek düzeye ulaşmasıdır. Sonucunda ise yönetici daha sınırlı ve filtrelenmiş bir bilgi akışıyla karşı karşıya kalır. Göreve olan ilgisi ise giderek daha da azalır. Ancak zıt

şekilde yöneticinin işletmedeki gücü giderek artar. Daha uç noktalara gitmeye başlamasıyla birlikte beşinci ve son aşama olan işlev bozukluğu görülür.

5. *İşlev Bozukluğu*: Görevine devam eden yöneticinin bilgisinin artması olumsuz etkilere kıyasla daha pozitif yönlü olsa da işlev bozukluğu aşamasında olan bir yöneticiye sahip işletme çevresel değişimlere uyum sağlayamaz, bu da performans düşüklüğü ve kârlılıkta azalma gibi negatif etkilere sebebiyet verecektir. Yöneticiler işlerinde profesyonelleştikçe bu duruma alışırlar ve monotonlaşırlar. Yarattıkları izlenime ve görünüşlerine dikkat eden yöneticilerin bu durumları çok fazla belirti göstermeyebilir. Ancak maruz kaldıkları durumlara karşı tepkileri zayıf ve duyarlılıkları azalmıştır. Bu noktadan sonra yönetici işletme için faydasız hale gelir. Sınırlı bilgilerle, daha uzun süren karar verme süreçleri yaşanacaktır. Seçtiği temayı daha da sağlam hale getirmek istese dahi daha az miktarda ve ehemmiyeti düşük çabalar sarf edecektir. Bu duruma “CEO durgunluğu” ya da “uzun süreli görev sendromu” da denmektedir.

İşlev bozukluğu aşaması beklenenden daha uzun sürebilir. Yönetici psikolojik açıdan zayıf durumda olsa da (alışılmışlığı, girişken ve duyarlı olmaması) görev süresinin en güçlü noktasına gelmiştir. Bunun sebepleri; kendisine sadık çalışanlar belirlemiş ve işletmedeki mevcudiyetlerini korumuş olabilir, yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun atamasını gerçekleştirmiş olabilir ve işletmenin hisselerinin önemli bir kısmını garanti altına almış olabilirler. Bu gibi durumlarda mecburi bir emeklilik gerekmiyorsa, yönetici görevine karşı heyecanını yitirse dahi işinden ayrılmak istemeyecektir. Böylelikle bu aşama daha da uzun süren bir hal alacaktır.

Özetle göreve yeni başlayan bir yönetici, başlarda kendi bilişsel özelliklerine daha bağlı olsa da başarılar elde etmeye ve işletmede güven sağlamaya başladıkça bu özellikleri daha esnek hale gelmeye başlar. Böylelikle yeni yöntemler denemeye ve değişikliklere açık hale gelirler. Geniş bir bilgi akışı hakimdir. Görev süresinin başlarında işlerine ilgiyle bağlı olan CEO’lar aynı zamanda yetkinliklerine uyum sağlamaya çalışarak ve verilen görevleri yerine getirerek potansiyelini en iyi şekilde göstermeye çalışırlar. Görev süresi uzadıkça yöneticinin bilgi akışı sınırlı hale gelir, daha risksiz tercihler yapar, daha uzun sürede kararlar alırlar, değişikliğe hiç ihtiyaç duymazlar ya da çok az

ihtiyaç duyarlar -ki bu da oluşturdıkları temayı iyileştirme gibi daha küçük boyuttaki değişimlerdir. Zamanla görevine karşı ilgisiz hale gelen yönetici, monoton bir hale gelerek işlev bozukluğuna uğrar. Bu durum yöneticiyi işletme için yararsız hale getirir. Ancak görev süresi boyunca en güçlü hale gelen CEO, mecburi bir emeklilik gerekmedikçe görevini terk etmek istemeyecektir. Bu durumda işletme dinamik bir çevrede bulunuyorsa değişimlere ayak uyduramayacak, performans kaybı yaşanacaktır. Kararlı bir çevrede ise uzun görev süresine sahip bir yöneticinin varlığı işletme için avantajlı olabilir (Hambrick ve Fukutomi, 1991).

CEO'nun görev süresini anlatan bu beş aşama, yöneticinin özelliklerinin işletmeye nasıl yansıdığını ve görev süresinin işletmeyi nasıl etkilediğini göstermek açısından önemlidir. Aynı zamanda yöneticiye sağlanan takdir yetkisi "mevsim modeli"nin ne derece geçerli olduğunu gösterir. Çevresel ve örgütsel açıdan kısıtlanan bir yönetici için bu model geçerli olmayabilir (Hambrick ve Fukutomi, 1991).

Bunlarla birlikte sunulan bir ihtimal ise büyük ölçüde yenilik ve değişim gerçekleştiren işletmelerde "CEO durgunluğu" önlenebilir ya da geciktirilebilir (Cannella vd., 2009).

1.5.1.4 İşlevsel İz

Diğer adıyla fonksiyonel iz, yöneticinin geldikleri alanlardan taşıdıkları izleri ifade etmektedir. Bu eğilimler direkt olarak karar alımını ve seçimleri etkilemese de bunlar üzerinde bir etkisi olduğu bilinmektedir. İşlevsel tecrübeler, stratejik seçimler ve bilişsel özellikler arasındaki bağlantı şöyle açıklanabilir (Cannella vd., 2009):

- Kişiler kendilerine ve yeteneklerine uygun buldukları işlevsel alana yönelebilirler. Görevlerine ilk başladıklarında, farklı işlevsel deneyimlere sahip olan bireylerin hali hazırda sahip oldukları farklı bilişsel değerleri ve modelleri bulunmaktadır.
- Kişinin faaliyet gösterdiği işlevsel alandaki başarılarının artmasıyla birlikte o alan için gerekli olan düşünme şekli ve eylemler kişiye aşılır.
- Kişi farklı bir fonksiyonel alanda çalışsa dahi, başarı ve deneyimlerinden hareket ederek algılar, çözümler üretmeye çalışır ve tercihlerini etkiler. Bu işlevsel deneyimler, kişilerin kuruluş performansına dair görüşlerini dahi etkileyebilmektedir.

İşlevsel iz; “çıkıtı fonksiyonları”, “üretim fonksiyonları” ve hukuk, finans gibi temel etkinlik içerisinde yer almayan fakat bazı işletmelerde tepe yöneticilerin sahip olabildiği “çevresel fonksiyon” da denilen üç kategoride ele alınmıştır. Çevresel fonksiyona sahip yöneticiler uygulamada başarılı olamayabilirler. Bu da onların stratejik seçimlerini etkiler. Bu üç kategori aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Hambrick ve Mason, 1984):

- Çıkıtı fonksiyonları; pazarlama, satış ve Ar-Ge’yi içermektedir. Bunlar fırsatları yakalama ve büyüme açısından önemli fonksiyonlardır. Ürünlerin izlenmesini ve geliştirilmesini sağlamakla birlikte, pazarın gözetilmesinden sorumludurlar.
- Üretim fonksiyonları; üretim, süreç mühendisliği ve muhasebeden oluşur. Bu grup süreci daha verimli hale getirir ve kârlılık sağlar.
- Çevresel fonksiyonlar ise daha önce değinildiği gibi hukuk, finans gibi işlevlerden oluşur. Yöneticinin çevresel işlev deneyimi, ilgisiz çeşitlendirme ve idari karmaşıklık ile pozitif yönlü bir ilişkidir.

İşlevsel iz ile ilgili Dearborn ve Simon’un yaptığı araştırmada, farklı fonksiyonel alanlardaki yöneticilere aynı problem sunularak işletme bazında bir bakış açısı ile değerlendirmeleri istenmiştir. Sonuç olarak her yönetici kendi alanı açısından bir açıklama da bulunmuştur (Hambrick ve Mason, 1984).

Araştırmacıların bir kısmı, işletmenin karşı karşıya kaldığı sorunları çözme ve strateji belirleme de bazı departmanların diğerlerine oranla stratejik açıdan daha önemli olduğunu öne sürmüştür. Örneğin; Aguilar 1967 yılında yayınladığı çalışmasında, genel yönetim, Ar-Ge ve üretim departmanlarının pazarlama departmanından daha fazla stratejik önem taşıdığını belirtirken; Hitt, Ireland ve Palia 1982 yılında yayınladıkları çalışmalarında ise iç büyüme stratejisini benimseyen şirketler için genel yönetim, personel ve Ar-Ge fonksiyonlarının; dış büyüme stratejisini benimseyen şirketler için genel yönetim, finans ve pazarlama fonksiyonlarının ve son olarak personel azaltma stratejisini benimseyen şirketler için pazarlama ve finans fonksiyonlarının önemli olduğunu savunmuştur (Chaganti ve Sambharya, 1987).

Tüm bunlar doğrultusunda, yöneticilerin sahip oldukları işlevsel izlerin görüş alanlarını, seçimlerini, kararlarını ve eylemlerini etkilediğini söylemek mümkündür.

1.5.1.5 Kariyer Tecrübeleri

Yöneticiler kariyerleri süresince edindikleri tecrübeleri bilişsel temellerinin bir parçası olarak taşımaktadırlar. Kariyer tecrübeleriyle ilgili en çok araştırılan alan, CEO ardılığı ve görev süresidir. Yönetici dışarıdan da getirilebildiği gibi (dış ardılık) içeriden de seçilebilmektedir (iç ardılık). Dışarıdan gelen yöneticiler genellikle değişiklik yapma eğiliminde olmaktadır. Bu eğilimin, yabancı bir yöneticiye karşı oluşan direnci kırma isteği, statükoya bağımlı olmama, kendisine sadık personeller yetiştirme gibi sebepleri vardır. Çoğu zaman dış ardılık kötü performans sergilendiğinde tercih edilmektedir. İç ardılık durumunda ise – bu kişilere CEO'nun halefi de denmektedir – yönetici şirketin içinden seçilir (Hambrick ve Mason, 1984).

İşletmenin içinde bulunduğu duruma göre iç ve dış ardılık yararlı ya da yararsız olabilmektedir. İstikrarlı bir çevre için şirket içinden seçilen yönetici kârlılık ve büyümeye katkı sağlayacağı gibi aynı zamanda ilgisiz çeşitlendirme veya inovasyon yapılmak istediğinde iç ardılık işletmeyi olumsuz etkileyecektir.

Şirketin dışından getirilen yönetici ise değişim ve yenilik eğilimli olduğundan ilgisiz çeşitlendirme ve inovasyon isteklerine karşı tatminkâr sonuçlar alınmasını sağlayacaktır. Ayrıca süreklilik arz etmeyen çalkantılı çevrede dış ardılık işletme için daha yararlıdır.

Bir yönetici tüm kariyerini bir işletme içerisinde geçirebilir. Bu durum onun daha dar bir bakış açısına ve sınırlı bir bilgi kaynağına sahip olmasına neden olur. Yine bu durum kararlı çevrelerde pozitif, dinamik çevrelerde negatif sonuçlar doğurur (Hambrick ve Mason, 1984).

Tüm bunlar haricinde bir yönetici uluslararası deneyime de sahip olabilir. Bu deneyim küreselleşen dünyada büyüyen pazarlara ve farklı iş uygulamalarına hakimiyet sağlar. Yapılan araştırmalara göre uluslararası deneyim; uluslararası çeşitlendirme, ortaklıklara katılma, global stratejik duruş ve firma performansı açısından olumlu sonuçlar vermiştir (Carpenter vd., 2004). Yöneticiler açısından ise, daha fazla kazanç ve daha hızlı kariyer gelişimi gibi faydaları vardır (Derda, 2017).

1.5.1.6 Sosyo – Ekonomik Köken

Araştırmalara göre, yöneticilerin sahip oldukları sosyo-ekonomik kökenleri ile işletmedeki büyüme stratejileri arasında bir bağlantı olduğu ortaya konmuştur. Örneğin, Channon tarafından 1979 yılında yapılan araştırmada işletmeler “girişimci”, “aile işletmesi” ve “profesyonel yönetilen firmalar” şeklinde üç kategoride incelenmiştir. Girişimciler, diğerlerine kıyasla daha mütevazı bir orijinden gelen, daha düşük eğitim düzeyine sahip olan gruptu. Bu kategoride en fazla çeşitlendirme yapan ve en çok satın alma oranı bulunan işletmeler girişimciler sınıfındandı. Girişimcilerin kendini göstermek ve saygınlık kazanmak istemesi nedeniyle dikkat çeken stratejiler izlemesi ortak bir nokta olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda düşük sosyo-ekonomik kökene sahip olan yöneticilerin olduğu işletmeler daha fazla satın alma ve ilgisiz çeşitlendirme stratejisi eğiliminde olacak ve aynı zamanda daha yüksek sosyo-ekonomik kökene sahip yöneticilerin olduğu işletmelere kıyasla büyüme ve kârlılık açısından da daha fazla değişkenlik gösterecektir (Hambrick ve Mason, 1984).

1.5.1.7 Finansal Pozisyon

Kurumsal performans ile yöneticilerin hisse sahipliği arasındaki bağlantı uzun süre incelenmiştir. Bulgular değişkenlik gösterse de genel yorum yöneticinin hisse sahibi olduğu işletmelerin daha iyi performans göstermediği yönündedir. Hisse sahibi olan yöneticiler daha fazla gelir arayışında olsalar da hisse sahibi olmasalar dahi gelir elde edeceklerini düşündükleri amaçları doğrultusunda hareket edebilirler. Bu doğrultuda kurumsal kârlılık yöneticinin hisse sahibi olması ile bağlantılı değildir. Ancak kurumsal kârlılığın olduğu bir firmada yöneticiler daha fazla gelire sahip olacaklardır (Hambrick ve Mason, 1984).

1.5.1.8 Grup Heterojenliği

Kelime anlamı itibariyle “bağdaşlık, türdeşlik, bütünlük” anlamına gelen homojenlik ve “ayrışık, farklı” anlamına gelen heterojenlik (TDK, 2022) üst kademe teorisi perspektifinden incelenmiştir.

Araştırmalara göre, homojen bir grubun kendi üyeleri arasında uyumluluk, iletişim kolaylığı ve takım tutarlılığı vardır. Paylaşılan görüş ve rutinler sayesinde ortak ve hızlı kararlar alabilirler, hızlı koordinasyon sağlarlar ve böylece verimli çalışabilirler. Tüm bu özellikleri dolayısıyla aralarındaki çatışma düzeyi oldukça düşüktür (Carpenter,

2002). Fazlasıyla homojen hale gelmiş bir grubun karşılaştıkları herhangi bir sorun karşısında tek bir kişi gibi davranarak sorunu çözmeye çalıştığı varsayılabilmektedir (Cannella ve Holcomb, 2005).

Heterojen bir grup ise sıklıkla, bilgi çeşitliliği, bilişsel zenginlik sayesinde geniş bir perspektif, değişime ayak uydurma, yenilikçilik ve daha kapsamlı problem çözme kapasitesi gibi özelliklere sahiptir. Heterojen bir grup homojen bir gruptan farklı olarak çok yönlü dış bağlantılara sahip olduğundan daha kapsamlı bir görüş alanına sahiptir. Tüm bu özellikleri onları karşılarına çıkabilecek tehditlere veya fırsatlara karşı avantajlı hale getirir. Çalkantılı ortama hızlıca uyum sağlayabilme ve üstün rekabetçi özellikleri heterojen grupların güçlü yanlarıdır (Hambrick vd., 1996).

İşletme de var olan bir problemi çözmeye iki grubunda etkisi farklı şekilde olacaktır. Sıradan problemlerde ve değişimin fazla olmadığı mekanik çevrede homojen grup daha hızlı kararlar alıp, kârlılığa ulaşsa da rutin olmayan ve dinamik bir çevrede heterojen bir grubun varlığı daha fazla alternatif sunulmasını, çeşitli fikirler geliştirilmesini ve bu bağlamda dinamikliğe ayak uydurabilmesi sayesinde daha uzun vadeli kârlılığı sağlayacaktır. Ancak hiyerarşinin olduğu, hızla değişen ve yenilenen bir örgüt içerisinde genç grup üyelerinin, yaşlı üstlerinin emrinde hareket eden astları olması yerine birbirlerine eşit olmalarıyla oluşan heterojenlik yönetim düzeyinde çatışmalara sebep olabilir. Bu çatışma ve uyumsuzluk karar alma sürecini negatif yönde etkiler (Hambrick ve Mason, 1984).

Rekabet stratejisi belirleyen işletmeler için heterojen gruplar daha faydalı olacağı gibi hızlı karar alma, yüksek verimlilik özelliklerine sahip homojen gruplar ise saldırılara anında yanıt vermek isteyen işletmeler için daha uygun olacaktır. Üst yönetim ekibindeki bu heterojenlik veya homojenlik işletmenin hedefiyle uyumlu hale getirilerek oluşturulmalıdır (Hambrick vd., 1996).

1.5.2 Bilişsel Özellikler

Lawrence tarafından “kara kutu” olarak adlandırılan ve daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulan bilişsel özellikler, yöneticilerin gözlemlenemeyen psikolojik özelliklerini yansıtmaktadır (Buyl vd., 2011).

Bilişsel özellikler yöneticiler açısından belirsizlikleri azaltıcı rol oynarlar ve süreklilik ve istikrarı sağlama da etkilidirler (Pettigrew, 1992).

Bilişsel seviye, grup üyelerinin yönetim becerilerini gösteren temel değerlerdir. Bilişsel düzey, kişilerin belli olmayan uyarıları algılayabilmesi, edindikleri bilgileri yorumlayabilmesi ve stratejik kararlar alma aşamasını etkileyen unsurdur. Yöneticilerin içeriden ve dışarıdan edindikleri bilgiler onların bilişsel yapılarını etkilemektedir. Bu yapı stratejiyi ele alış şekillerini ve izledikleri stratejinin anlaşılmasını sağlar. Yöneticilerin sahip olduğu bilişsel düzey farklılıkları izledikleri stratejilerinde farklı olmasına neden olur. Demografik özelliklerden etkilenen bilişsel temelin, yöneticilerin tercihlerinin, seçimlerinin, eylemlerinin ve dolayısıyla örgüt performansının üzerinde etkisi bulunmaktadır (Aydemir, 2019).

Bilişsel özellikler Hambrick ve Finkelstein tarafından üç başlık altında toplanmıştır:

- Yönetici Değerleri
- Bilişsel Model
- Kişilik

Değer, kelime anlamı itibariyle “Bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılık, kıymet” anlamına gelmektedir (TDK, 2022).

Değer kuramcılarına göre değerler, kişilerin tutum ve davranışlarında yol gösterici etkisi olan, yöneticilerin sahip oldukları liderlik biçimleri ve onların karar verme mekanizmaları ile ilintili standart eylemlerdir (Altıntaş ve Kavurmacı, 2016).

Hambrick ve Brandon ise 1988 yılında değeri: “bazı koşullar için geniş fakat genel itibariyle kalıcı bir tercih” olarak tanımlamıştır (Cannella vd., 2009).

Değerler kişisel ve toplumsal olmak üzere ikiye ayrılırlar. Kişisel değerler, kişinin amaçlarını gösteren unsurlardır (örneğin; saygınlık, zenginlik vb.). Toplumsal değerler ise daha büyük bir kitle üzerinde görülmek istenen unsurlardır (örneğin; dünya barışı, dürüstlük vb.). Edinilen ve öğrenilen her değer kişinin bilişsel temeline dahil olur. Değerler daha kalıcı olma özelliğine sahip olduğundan, kişinin seçim yapmasında etkilidir. Bir insanın değerleri hayatı boyunca sabit kalma eğilimi göstermezler. Toplumsal unsurlardan ve deneyimlerden etkilenerek yeniden şekillenebilirler (Cannella vd., 2009).

1.5.2.1 Yönetici Değerleri

1.5.2.1.1 Değerlerin Kökenleri

Değerler; sosyal sistem, ulusal kültür, toplum, din, ırk, aile, istihdam edilen örgüt gibi birçok tabakada bulunur ve bireyin üzerinde etki yaratırlar. Bir yöneticinin sahip olduğu değerler özellikle ulusal kültürden etkilenmekle birlikte, sayılan unsurlarla beraber çalıştığı firmadan da etkilenmektedir. Örgütler de sahip oldukları değerlerin baskısını uygularlar. Aynı zamanda değerleri kuruluşa uygun olan adayları bünyesine katmaya çalışırlar. İşe girmeyle birlikte sosyalleşme gerçekleşir ve üyeler birbirlerinin değerlerini biçimlendirmeye başlar. Bir yönetici organizasyonda bulunduğu süre boyunca, kuruluşun değerlerini benimsemeye devam eder. İşletme de yüksek başarı elde eden yöneticilerin bu değerleri benimsediği görülmüştür. Üst düzey yöneticiler göreve başladıklarında kendi değerleri olsa da zamanla kuruluşun değerlerini benimsemeye başlarlar ve başarıya ulaştıkça değerlerinde değişimler meydana gelir. Bunun sonucunda ise iyi tanımlanmış bir değer profiline sahip olurlar (Cannella vd., 2009).

1.5.2.1.2 Değer Boyutları

Kuramcılar çeşitli değer boyutları sunmuş ve her biri sundukları değerlerin diğerlerinden farklı olan yanlarını açıklamaya çalışmıştır. Hambrick ve Brandon bu uyumsuzluğun giderilmesi için değer boyutlarını altı bölümde ele alarak “yönetici değerlerinin boyutları” modelini oluşturmuşlardır. Bu modele göre değer boyutları aşağıdaki gibidir (Cannella vd., 2009):

- *Kolektivizm*: insanlar ve sosyal sistemlerin tamlığına değer veren ve tüm insanlara önem vererek onlara saygı gösteren sosyal bir görüştür.
- *Rasyonellik*: diğer bir adı akılcılık olan rasyonellik, tamamen gerçeğe dayanan, herhangi bir duygu barındırmayan, akla yatkın kararlara ve eylemlere değer vermektir.
- *Yenilik*: değişime, yenilenmeye, yeni ve farklı olana değer vermektir.
- *Görev*: karşılıklı ilişkilerin tamlığına, sorumluluğa ve bağlılığa değer vermektir.
- *Materyalizm*: zenginliğe, maddi varlıklara değer vermektir.
- *Güç*: durumları ve insanları kontrol edebilmeye verilen değerdir.

Yönetici değerleriyle ilgili tatmin edici sayıda araştırma olsa da bu değerlerin eyleme nasıl dönüştüğü ve seçimleri nasıl etkilediği konusunda çok fazla sayıda araştırma bulunmamaktadır. Yapılan araştırma ve sınıflandırmalara göreyse yöneticinin değerleri seçimlerine ve eylemlerine yansımaktadır.

Yöneticilik ve yönetme işi, sorunları çözme ve karar verme işini gerektirir ve bunlarda değer boyutunun önemini ve kaçınılmazlığını gösterir. Kişinin zaman içinde kazandığı deneyim, başarı, bilgi kaynaklarının artması gibi faktörler var olan değerlerini daha da geliştirecek veya değiştirecektir. Örneğin; farklı yetenekler ve yoğun bilgi akışı gerektiren işler değerlerin değişmesine sebep olabilir. Böylece yönetici kendi kişisel değerleriyle birlikte, edindiği değerlerle eyleme geçecek, seçimler yapacaktır (Sağır, 2006).

Değerler, kişiye doğru veya yanlış gelen şeyleri belirleyen ve kişiler üzerinde güçlü bir etkisi olan bir sistemdir. Yöneticilerin itibarı ve güvenilirliği kararlarına, seçimlerine ve eylemlerine bağlıdır. Bu da değer boyutunun yöneticiler açısından önemini göstermektedir (Keklik, t.y.).

Hambrick ve Finkelstein, yöneticilerin bildikleri, varsayımda buldukları ve inançlarını içeren bilişsel bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin unsurları aşağıdaki gibidir (Cannella vd., 2009):

- Bilişsel içerik
- Bilişsel yapı ve
- Bilişsel stilden oluşmaktadır.

1.5.2.2 Bilişsel Model

Bilişsel model, yöneticilerin bilgi ve inançlarının zihinlerinde nasıl düzenlendiğini ve nasıl işlediklerini gösteren üç unsuru içermektedir.

1.5.2.2.1 Bilişsel İçerik

Bilişsel içerik, yöneticinin bilgilerinden, inançlarından, yeteneklerinden, elde ettiği verilerden ve algılarından oluşur. Yöneticilerin bilgi ve deneyimleri, yeni ve farklı bir bilgi edindiklerinde bunu nasıl kavrayacaklarını ve yorumlayacaklarını gösteren unsurdur.

Bilişsel içerik yöneticinin düşüncelerini anlayabilmeyi sağlar. Yönetmel fikirlerin daha karmaşık kavramlarının derinliğinde yer almaktadır (Cannella vd., 2009).

1.5.2.2.2 *Bilişsel Yapı*

Bilişsel yapı, insan bilgisinin biçimini açıklayan psikolojik bir yapı olmakla birlikte, kişinin deneyimlerinin anlamlı ve düzenli hale gelmesini sağlar. Yeni bilgilerin kazanımını ve işlenmesini sağlarken, var olan bilgilerin etkin şekilde kullanılmasını sağlayan sistemdir (Seel, 2012).

Yöneticilerin bilişsel yapısı, bilişsel içeriklerinin zihinlerinde nasıl düzenlendiğini, ilintilendiğini ve yerleştirildiğini gösteren unsurdur. Yöneticinin bilişsel yapısı;

- Kişisel yorumlamalar ile daha güçlü hale gelerek yöneticinin görüş açısını
- Seçici bilgi algısını
- Bilgi yorumlamasını
- Stratejik seçimlerini ve
- Kararlarını etkilemektedir (Cannella vd., 2009).

Yazında bilişsel yapı ile ilgili çok sayıda araştırma olmasa da yapılan araştırmalarca yöneticilerin bilişsel yapıları ile işletme stratejileri arasında bir bağ olduğu ve karşılaştıkları sorunları iyi bir şekilde ayırt edebilen yöneticilerin örgüt performansını da olumlu yönde etkilediği gözlemlenmiştir (Dursun, 2015).

1.5.2.2.3 *Bilişsel Stil*

Bilişsel stil, kişinin bilgiyi toplama, işleme ve yorumlama şeklini gösterir. Yöneticilerin bilişsel stilleri hakkında farklı araştırmalar bulunmaktadır. Örneğin, Mintzberg'e göre kişinin beyninin baskın olan küresi bilişsel stilini etkilemektedir. Örneğin, sol kürenin baskınlığı mantık, doğrusal düşünme ve entelektüellik ile ilgili olduğundan kişiye daha iyi planlama yeteneği sağlar. Sağ kürenin baskınlığı ise bilgiyi imgeleştirme ve hayal gücüyle işleme ile ilintili olduğundan kişinin bilgiyi daha iyi işlemesini ve daha iyi yönetici olmasını sağlar. Jung ise bilişsel stili iki boyutta açıklamıştır (Cannella vd., 2009):

- a) Algı (bilgiyi toplama boyutu)

b) Yargılama (bilgiyi işleme boyutu)

Algı, uyarıların duyu organları sayesinde algılandığı veya uyarıların arasındaki boşlukların ya da ilişkilerin sezgilerle kavradığı boyuttur.

Yargılama ise, mantık ve neden-sonuç ilişkisi kurarak fikirlerin birbirine bağlandığı ya da kişisel ve dahil olunan grup değerlerine dayandırılarak hissetme aracılığıyla gerçekleşir (Cannella vd., 2009).

Bilişsel stilde, bilişsel yapı gibi yöneticilerin

- Görüş alanını
- Seçici bilgi algısını
- Bilgiyi kavramasını ve değerlendirmesini
- Stratejik seçimlerini ve
- Kararlarını etkiler.

Hambrick ve Finkelstein 1996 yılında yaptıkları çalışmada, yöneticilerin sahip olabileceği bilişsel stili eğilim ve bilgi yönelimlerine göre dörde ayırmıştır. Bunlar (Dursun, 2015):

- *Koç*: bu bilişsel tarza sahip olan yöneticiler, duyularıyla algılar ve hislerini kullanarak yargılama yaparlar. Gerçeğe odaklanan, doğal, şahsi, samimi olmaya eğilimlidirler. Gözleme önem veren, deneyimlerini temel alan bilgi yönelimine sahip kişilerdir.
- *Vizyoner*: bu bilişsel yapıya sahip olan yöneticiler, sezgileriyle algılar ve hislerini kullanarak yargılamada bulunurlar. Olasılıklara odaklanan, heyecanlı, hevesli, şahsi, hoşgörülü olmaya eğilimlidirler. Gözleme pek önem vermeyen, deneyimden ziyade kendine özgü bilgi yönelimlerine sahip kişilerdir.
- *İdareci*: bu bilişsel yapıya sahip olan yöneticiler, duyuları vasıtasıyla algılar ve düşünerek yargılamada bulunurlar. Gerçeğe odaklanan, şahsi olmayan, tertipli, pratik olmaya eğilimlidirler. Yazılı şekilde ve formel kaynaklara güvenen, gözlemleri ve deneyimleri önemseyen bilgi yönelimlerine sahip kişilerdir.

- *Stratejist*: bu bilişsel yapıya sahip olan yöneticiler ise, sezgileri vasıtasıyla algılarlar ve düşünerek yargılama yaparlar. İhtimallere odaklanan, şahsi olmayan, kompoze edici, kabiliyetli ve becerikli olmaya eğilimlidirler. Gözlemi daha az önemseyen, yazılı şekilde ve formel kaynaklara güvenen, deneyimlerden çok kendine has bilgi yönelimlerine sahip kişilerdir.

Bilişsel modelin tüm unsurları, yöneticilerin yeni bilgiye olan ilgisini harekete geçirme, şekillendirme ve bunu filtrelemesini sağlamak açısından önemli bir rol oynarlar. Stratejik seçimler üzerinde de etkileri oldukça büyüktür.

1.5.2.3 Yöneticinin Kişilik Özellikleri

Yöneticilerin değerleri ve bilişsel modellerinden ayrı olarak kişilikleri de üst yönetim araştırmacıları tarafından incelenmiştir. Kişilik özellikleri, yöneticilerin risk alma eğilimlerini, başarı ihtiyaçlarını ve belirsizliğe karşı dayanıklılıklarını görme açısından önemlidir. Yönetici karizması, kontrol odağı ve olumlu benlik saygısı başlığı altında narsisizm, kibir, temel öz değerlendirme ve aşırı güven araştırmalara konu edilmiştir. Bu çalışma kapsamında yönetici karizması, kontrol odağı, CEO narsisizmi, CEO kibri ve bunlardan ayrı olarak CEO ikiliği ele alınıp, açıklanmaya çalışılacaktır.

1.5.2.3.1 Yöneticinin Karizması

Teorisyenlere göre tam bir kişilik özelliği olmamakla birlikte kişilik ile ilintili bir özelliktir. Bass'ın 1985 yılında yayınladığı araştırmaya göre karizmatik yöneticiler, ikna kabiliyeti yüksek olan ve bu kabiliyetini kişilerin ihtiyaçlarını, değerlerini karşılamaya yönelik kelimeler ve eylemler sergileyerek karşılayan kişilerdir. Karizmatik yöneticiler, kişisel başarıdan ziyade ortak bir başarının kazanılmasına önem veren, güçlü olma ihtiyacı duyan ve örgütsel etkisi yüksek olan kişilerdir. Aynı zamanda yüksek özgüvene ve ahlaki doğruluğa sahiptirler.

Bir yöneticinin karizma ile ilintili özellikleri onun görüş alanını, seçici algısını, bilgileri değerlendirmesini ve böylelikle stratejik tercihlerini etkileyebilir (Cannella vd., 2009).

1.5.2.3.2 Kontrol Odağı

Kontrol odağı, kişilerin yaşamında ulaştıkları sonuçları, elde ettikleri başarıları veya başarısızlıklarını neye veya nelere yönelttiğiyle ilgili sosyal bir öğrenme kuramıdır (Demir ve Wolff, 2017).

İçsel ve dışsal yönelimler anlayışıyla araştırılan kontrol odağı, iç ve dış olmak üzere iki grupta incelenmiştir. Rotter'ın 1966 yılında yayınladığı araştırmasına göre, içsel bireyler, yaşamdaki olayların kendi kontrollerinde olduğuna inanmaktadırlar. Dışsal bireyler ise yaşamdaki olayların kader, şans gibi faktörlerden etkilendiğini, kontrolün kendilerinde olmadığına inanmaktadırlar (Cannella vd., 2009).

İçsel bireyler daha aktif bir rol sergilerler, yeni deneyimlere açıktırlar, daha görev odaklıdırlar, değişen durumlarla ve sorunlarla daha iyi baş ederler, yapılandırılmış ve yinelenen durumlardan hoşlanmazlar ve örgütsel performans üzerinde daha olumlu etkileri vardır (Dorcas vd., 2021).

İçsellerin aksine dışsal bireyler ise, daha pasif bir rol sergilerler, yeniliğe kapalıdırlar, reaktif bir tutumları vardır ve sürekli değişim gösteren bir çevrede düşük örgütsel performansa sebebiyet verirler.

Daha az takdir yetkisi veya eylem özgürlüğü sunan ortamda dışsal bireylerin yönetici mertebesine ulaşması daha mümkündür. Bunun sebebi sınırlayıcı bir ortama dışsal bireylerin daha çok uyum sağlaması, rahat hissetmesi ve asgari düzeyde yenilikler yapabilmesidir.

İçsel bireyler ise çalkantılı bir çevrede fırsat ve tehditleri daha iyi fark ederler, değişime daha rahat ayak uydurabilirler, yenilikçidirler. Takdir yetkisinin veya eylem özgürlüğünün fazla olduğu bir ortam içsel bireyler için daha uygun olacaktır (Cannella vd., 2009).

1.5.2.3.3 *CEO Narsisizmi*

Narsisizm, “özseverlik” (TDK, 2022) anlamına gelen bir kişilik özelliğidir. Klinik psikologlar narsisizmi bir kişilik bozukluğu olarak tanımlasalar da kişilik ve sosyal psikoloji araştırmacıları narsisizmin her insanda belli bir düzeyde olabileceği görüşünü benimsemişlerdir. Bu nedenle yönetim alanında da bir kişilik bozukluğu olarak kabul edilmemektedir (Keskin ve Fidan, 2021).

Narsisizm genel anlamda, kişinin kendini fiziken ve ruhen aşırı beğenmesi, kendine hayranlık duyması ve diğer insanlar ile empati kuramaması anlamına gelmektedir. Narsist yöneticiler övülmek, dikkat çekmek istedikleri için toplumun ilgisini çekebilecek girişimlerde bulunabilirler. Bunlardan biri de “Kurumsal Sosyal

Sorumluluk (KSS)” faaliyetleridir. Araştırmalara göre CEO narsisizmini ölçmede KSS önemli bir faktör olmuştur. Narsist CEO’lar toplumdaki olumlu imajlarını geliştirebilmek, dikkat çekme ve onaylanma ihtiyaı duyduğu için daha fazla KSS faaliyeti gösterebilmektedirler. Fakat yöneticilerin şahsi menfaati için uyguladığı KSS faaliyetleri bilinçli ve stratejik bir tercih olmaktan çıkmaktadır. Bu durumda yeterli ve uygun gösterilemeyen KSS faaliyetlerinin örgütsel performans üzerinde de negatif yönlü bir etkisi olacaktır (Akdoğan vd., 2018).

CEO narsisizmi yöneticiler üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiler gösterebilmektedir. Örneğin, saldırgan davranışlar sergileyen narsist yöneticiler btnlğu bozabilir, işletme performansını düşürebilir ve aşırı yatırımlar yaparak şirketi zora sokabilir. Aksine narsisizmin olumlu etkiler gösterdiği yöneticiler ise, daha geniş bir vizyon edinerek ve izinden giden personelleri cesaretlendirerek onlara ilham kaynağı olabilir. Aynı zamanda bu yöneticiler kendine güvenen ve risk alan bireyler olduğundan cesur ve karizmatik liderler olarak kabul edilebilirler (Daniel ve Ernawan, 2019).

Yapılan araştırmalarca yönetici narsisizminin örgüt yapısı, kaynak sağlama, stratejik kararlar verme ve bilgi süreçlerinde etkili olduğu görülmüştür. Bu nedenle yönetici narsisizminin örgütsel sonuçların ve stratejik seçimlerin üzerinde büyük bir role sahip olduğu düşünülmektedir (Do, 2016).

CEO’lardaki narsisizm ideal düzeyde olduğu ve yönetici organizasyonun çıkarlarını korumaya yönelik davrandığı takdirde narsisizm olumlu bir unsur haline gelebilir.

1.5.2.3.4 CEO Kibri

Kibir, bilişsel bir önyargı olarak bir bireyin aşırı özgüveni veya gururudur. İlk olarak Richard Roll tarafından 1986 yılında geliştirilen kibir hipotezi, yöneticilerin fazla miktarda satın almalar yapmaya istekli olmalarının sebebini açıklayan bir varsayımdır. CEO kibrinin direkt olarak bir leği yoktur fakat Hayward ve Hambrick  kibir kaynağı ne sürmüşlerdir. Bunların ilk ikisi kibire sebebiyet verebilecek durumsal koşullardır, üçüncüsü ise CEO’nun herhangi bir kibirli kişi için merkezi olan öz önem duygusunu yakalayabilen bir kaynaktır. Narsisizm ve kibir birbiri ile çok karıştırılan kavramlar olsa da birbirlerinden farklılardır. Kibir güven uyandıran uyarıcıların ve bilişsel eğilimlerin getirdiği psikolojik bir durumdur. Narsisizm ise güçlü bir eğilim özelliğidir (Park vd., 2018).

CEO kibrine yönelik olumlu ve olumsuz olmak üzere iki görüş mevcuttur. Olumlu görüşe göre CEO kibri, karar alma sürecini verimli hale getirebilir ve üstün performans sağlayabilecek uç noktalarda stratejiler önerebilirler. Günümüz dünyasının hızla değişen, gelişen, belirsiz rekabet ortamında, eşsiz başarılar sergilemelerine rağmen Steve Jobs, Jeff Bezos gibi yöneticilerin yaptıkları açıklamalar doğrultusunda kibirli liderler oldukları düşünülmektedir. Olumsuz görüş ise, kendine aşırı güvenen yöneticilerin, yanlış yatırım kararları, karmaşık durumları önemsememeleri ve yeteneklerini fazla büyütmeleri sonucunda işletmeye zarar verdiği düşünülmektedir. Tüm bunlar doğrultusunda yönetici kibrinin organizasyonel başarıya dair olumlu ya da olumsuz etkisi tam olarak bilinmemektedir (Park vd., 2018). Ancak stratejik seçimler üzerinde etkin bir rol oynadığı öne sürülmektedir.

Bunlarla birlikte, kibirli bir yönetici mevcut bilgisinin dışarıdan edineceği bilgidan daha fazla ve daha değerli olduğunu düşünmektedir. Bu durumun içsel kontrol odağı açısından yüksek derecelendirme ile bağlantılı olduğu ileri sürülmüştür. Bu da yöneticinin eylemlerinin ve bunların sonuçlarının kontrolü dışındaki unsurlardan çok fazla etkilenmediğine inanmalarına sebep olmaktadır. Kontrol derecesinin yükseklik düzeyi, karmaşıklıkları ve riskleri küçümseme boyutunu göstermektedir (Li ve Tang, 2010).

1.5.2.3.5 CEO İkiliği (Dualite)

CEO ikiliği, bir yöneticinin hem CEO hem de yönetim kurulu başkanı olarak çalışması ve iki statünün de sağladığı yetkiyi tek bir kişinin kullanabilmesi anlamına gelmektedir (Jing ve Moon, 2021).

Başka bir deyişle, CEO ve yönetim kurulu başkanlığı konumlarının tek bir elde toplanmasıdır (Wang vd., 2019).

CEO ikiliği ile birlikte yönetsel takdir yetkisi daha da genişler ve güçlü bir hal alır. Böylelikle daha istikrarlı bir yönetici şekli olduğundan bazı durumlarda gerekebilecek üstün performans için faydalı olabilir. Genişleyen takdir yetkisini yöneticiler firma lehine değil, kendi yararlarına da kullanabilme ihtimalleriyle birlikte izleme kapasitelerinin de azalması işletme ve yönetim kurulları için sorun teşkil edebilir (Wang vd., 2019). Aynı zamanda CEO'ya bahşedilen bu güç çıkar çatışmalarına sebebiyet

verebilir. Bunun nedeni değerlendirilecek bireyin değerlendirme takımının başında olmasıdır (Dalton ve Kesner, 1987).

Bir örgütte CEO ikiliğinin olması halinde ortaya çıkabilecek sorunlar şunlardır (Aktaş ve Atalay, 2020):

- Tüm yetkinin tek bir kişide toplanması yönetim kurullarında etkinlik ve verimliliğin düşmesine sebep olabilir.
- Yönetici sahip olduğu gücü kendi lehine kullanabilir. Bu durumda işletme zarar görecektir.
- Düzgün denetlenemeyen st faaliyetlerin sonucunda kurulun en büyük görevlerinden biri olan inceleme, izleme ve yönetişim rolü sekteye uğrayacaktır.
- Örgütte CEO ikililiği olmaması halinde daha fazla çeşitlilik olacaktır. Bu da geniş bir bilgi akışı ve bakış açısı olur. CEO ikiliğinde ise bilgi sınırlı hale gelir ve sınırlı bir bakış açısı meydana gelir.

Bazı durumlarda CEO narsisizminin ve CEO ikiliğinin birleştiği araştırmalarca görülmüştür. Bu durum işletmeyi risk dolu bir tarafa sürükleyebilir (Uppal, 2020).

Kimi araştırmacılar CEO ikiliğini bir çıkar atışması sebebi olarak görürken, kimi araştırmacılar ise yöneticinin köprü görevi görerek, herhangi birine bağlı olmaması gerektiğini, şirketi harekete geçirme sorumluluğunun CEO'ya ait olduğunu ve böylece otoritenin de CEO'da olması gerektiğini düşünmektedirler (Karake, 1995).

CEO ikiliği yönetici için büyük bir gctr. Yöneticiler bu gclerini daha kârlı projelere ynlenmek için kullanırlar. Elde ettikleri gücü korumak ve paydaşları önemsemek ve dikkate almak yerine zenginlik elde etmek için çabalarlar. Bu da CEO ikiliğinin yöneticiler üzerinde daha çok risk alma eğilimi yarattığının bir göstergesidir (Jing ve Moon, 2021).

İKİNCİ BÖLÜM: YÖNETİCİNİN ÖZGÜR İRADESİ

2.1 Yöneticinin Özgür İradesi (Managerial Discretion)

ÜKT'nin kuramcıları olan Donald Hambrick ve Sydney Finkelstein, yöneticiler üzerine yaptıkları araştırmalarda yöneticilerin örgütsel sonuçları etkileyebileceğini savunmuşlardır. Yöneticilerin karar alma ve seçimlerindeki özgürlüğün sınırlı olduğunu (örneğin, çevresel deterministler yöneticilerin karar verme ve seçim yapmalarının kısıtlı olduğunu savunmaktadır) ve aksine geniş olduğunu savunan karşıt görüşler arasında bir uzlaşma sağlamak amacıyla Hambrick ve Finkelstein 1987 yılında "yönetimsel takdir" kavramını yazına kazandırmışlardır (Eryılmaz, 2005). Bu görüş var olan stratejik yönetim bilgilerine dayanarak tepe yönetimin organizasyonu büyük ölçüde etkilediğini göstermek amacıyla tanıtılmış moderatörlerden biridir. Yapılan diğer araştırmalarca ortaya konan karşıt görüşler, örgütlerde ataletin fazla olduğunu ve yöneticilerin dış güçler tarafından belirlenen belli kurallar ve kısıtlamalar nedeniyle etkisinin çok az olduğu yönündeyken, Finkelstein ve Hambrick ise bu savunulan görüşün takdir yetkisinin varlığının oranına göre değişeceğini öne sürmüştür. Örneğin; yönetimsel takdir veya diğer bir adıyla yönetimsel özgürlüğün fazla olduğu işletmelerde, yönetimsel özellikler performans ve stratejilere yansıtılacakken, takdirin eksik olduğu örgütlerde yönetimsel özelliklerin pek bir önemi olmayacaktır (Hambrick, 2007).

Thompson'ın 1967'de yaptığı araştırmada, yöneticilerin etkili dış güçler ve yasalar tarafından sınırlandırılabilirliğini ve böylelikle seçimlerinin daralabileceğini öne sürmüştür. Pfeffer ise 1977'de yaptığı çalışmada, yönetici davranışlarının, akranlar, ast ve üst beklentilerinden etkilendiğini ve bunları karşılamak amacıyla baskı altında olduğunu ileri sürmüştür. Bu çalışmalar hem yönetimsel takdire temel oluşturmuş hem de karar verme serbestliği ve kısıtlılığı hakkında görüşlerin ortaya çıkmasını sağlamıştır (Wangrow ve Schloemer, 2019).

Yönetimsel takdir, yöneticilerin örgütsel sonuçlar üzerinde önemli etkilerinin olduğunu öne süren ve zıt görüşler ile uzlaşma amacıyla ortaya çıkarılan bir kavramdır. Yürütme yetkisi veya eylem enlemi olarak tanımlanabilir. Takdir yetkisi, işletme içerisinde değişiklikler uygulama ve sorunları çözme boyutunu göstermektedir (Cannella vd., 2009).

Yönetmel güç ve yönetmel takdir kavramları birbirleriyle karıştırılmamalıdır. Yönetmel güç diğerleri tarafından ifade edilmesi ve yöneticinin diğerlerini etkilemesi gereken bir unsurdur. Bu doğrultuda, yönetmel güç kişilerarası, algılanan takdir etkisi ise içsel bir olgudur (Carpenter ve Golden, 1997).

Takdir yetkisi direkt olarak bir eylemi ya da seçimi ifade etmez. Eylem özgürlüğünü belirtir. Bir yöneticinin hangisi olduğu fark etmeksizin yaptığı seçim takdir yetkisinin bir bölümü değil, sonucudur. Bu sebeple yönetmel takdir yöneticinin doğru biçimde yönetmesi gereken esnekliktir (Theodore vd., 2017).

Bir yöneticinin yönetmel bir özgürlüğe sahip olabilmesi için birden çok eylem planına sahip olması ve bu planların farkında olması gerekmektedir. Bu sebeple, takdir yetkisi salt değildir. Yöneticiler belli bir durumda alternatif eylem planları oluşturabilirler veya belirleyebilirler fakat aynı koşullarda başka bir yönetici bu alternatif planların farkına varmayabilir. Bu bağlamda yönetmel özgürlük, yöneticilerin kısmen kişisel özelliklerinden, bilhassa bilişsel sınırlarından etkilenen bir işlemdir (Cannella vd., 2009).

Takdir yetkisi genellikle açıkça tanımlanmamaktır ve yöneticiler güçlü taraflar tarafından hangi eylemlere izin verilip verilmeyeceğini tam olarak bilememektedir. Bu sebeple de sahip oldukları yönetmel özgürlük kapsamında belirli tahminlerde bulunarak eylemde bulunmaktadır. Var olan sınırlamaların ne boyutta olduğunu görebilmek adına denemeler yapmaktadırlar (Cannella vd., 2009).

Takdir yetkisi, tesadüfen eyleme dökülen bir işlev değildir. Bu yetkiyi etkileyen üç unsur bulunmaktadır: çevresel, örgütsel ve bireysel özellikler. Hambrick ve Finkelstein 1987’de gerçekleştirdikleri çalışmada eylem enleminin;

- Çevrenin çeşitliliğe ve değişime izin verme derecesi
- Organizasyonun olası eylemlere uygun olma derecesi ve CEO’nun bu eylemleri formülize etme ve yürütme yetkisi,
- Yöneticinin kendisinin birden çok eylem planı düşünebilme veya yaratabilme derecesi

şeklinde üç unsurdan etkilenen bir işlev olduğunu belirtmişlerdir (Cannella vd., 2009).

Finkelstein ve Hambrick’in 1990 yılında yaptığı çalışmada yönetmel takdirin, tepe yönetimin görev süresi, stratejik devamlılık ve işletme performansı arasında bulunan

bağlantının yönetimini sağladığını savunmuşlardır. Aynı zamanda Hambrick ve Abrahamson'ın 1995 yılında yaptığı araştırmaya göre yönetsel özgürlük birden çok endüstride incelenmiş ve takdir yetkisinin aynı, benzer ve farklı endüstrilerde değişimini değerlendirmişlerdir (Carpenter ve Golden, 1997). Örneğin, yöneticilerin bilgisayar endüstrisinde önemli bir role ve daha yüksek takdir yetkisine sahip olduğu görülmüştür. Doğalgaz dağıtım endüstrisinde ise daha az takdir yetkisine sahip olduğu görülen yöneticilerin, örgütsel sonuçlar üzerinde de etkisinin daha az olduğu belirtilmiştir. Bunlarla birlikte daha az kısıtlanan yöneticilerin bulunduğu işletmelerin stratejilerinde kalıcılık ve uygunluk gözlemlenmiş ve bu durum yöneticilerin görev sürelerine de yansımıştır. Tam tersi olarak yöneticilerin daha çok sınırlandırıldığı örgütlerde ise yönetimin özelliklerinin örgütsel sonuçlara yansımadağı görülmüştür. Bu çalışmanın sonucunda üst yönetim kararlarının endüstriye göre oldukça farklı sonuçlar meydana getirebileceği gözlemlenmiştir (Finkelstein ve Hambrick, 1990).

Yöneticilerin takdir yetkisi bilişsel sınırları ile birlikte stratejik durumları (örneğin, karmaşıklıklar veya belirsizlikler) farklı algılamalarına ve yorumlamalarına sebep olmaktadır. Bunda kontrol odağı olarak adlandırılan içsel ve dışsallık, algılanan takdir yetkisinin etkisi büyüktür (Carpenter ve Golden, 1997).

Yönetsel özgürlük ekonomi gibi diğer bilim dalları tarafından da ilgi çekmiş ve araştırmalara konu olmuş bir işlemdir. Ekonomistlerin genel görüşü yönetsel takdirin hissedarlara zarar verdiği yönündedir (Yin, 2003). Williamson'ın 1963 yılında yaptığı çalışmada yöneticilerin güç, ücret, statü ve itibar için sahip olabileceği özgürlüğü tanımlamak amacıyla yönetsel takdir kavramını kullanmıştır (Shen ve Cho, 2005). Williamson bu çalışmasında yöneticilere sağlanan geniş eylem enleminin, işletme performansını düşüren, yöneticilerin kâr maksimizasyonu için kullandığı ve vekalet maliyetlerini arttıran olumsuz bir yetki olduğunu öne sürmüştür (Wangrow ve Schloemer, 2019).

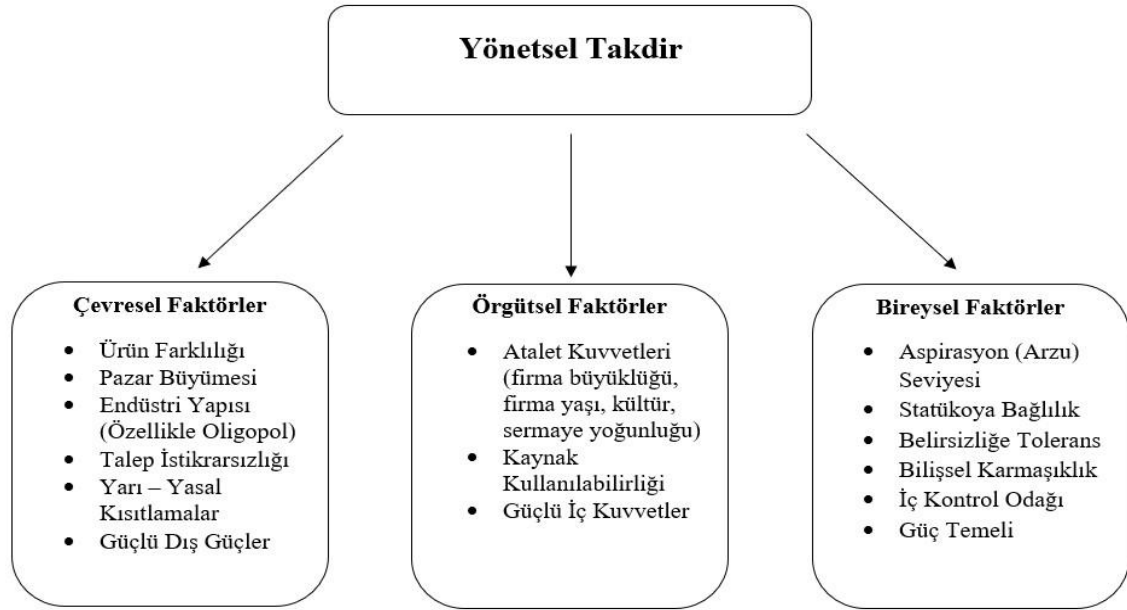
Kurumsal yönetim perspektifi Williamson'ın görüşünü desteklemiştir. Örneğin, vekalet ve işlem maliyetleri kuramcılarına göre fazla takdir yetkisi, işletme içinde vekil olan yöneticilerin örgüt kaynaklarını kendi çıkarları için kullanma (örneğin, ilgisiz çeşitlendirme, daha düşük süreçenlik, güvenilirlik ve kaliteye sahip olan anormal

tahakkuklardaki (Özkan ve Kayalı, 2015) yüksek fiyatlandırma vb.) eğiliminde olduklarını savunmaktadırlar (Haj Youssef ve Teng, 2019).

Stratejik yönetim perspektifi ise kurumsal yönetim perspektifinin aksine, yöneticilerin eylem ve seçimlerinin işletmenin yapısı ve yaşamı üzerinde etkili bir etkiye sahip olan, kilit öneme sahip karar vericiler olduğunu ileri sürmektedir. Yöneticiler kendilerine sağlanan özgürlüğü örgütü geliştirmek ve performansı arttırmak, stratejik esneklik sağlamak gibi amaçlar için kullanmaktadır. Daha geniş eylem enleminin yeni pazarlara girme, değişikliklere uyum sağlama, uluslararasılaşma gibi stratejik faaliyetlerde bulunmalarını sağlayacağı öne sürülmüştür (Haj Youssef ve Teng, 2019).

Yönetimsel özgürlük üst düzey yöneticilerin sahip olduğu bir yetki olmasına rağmen Caza 2012’de yaptığı çalışmada tüm çalışanların takdir yetkilerini araştırmıştır. Bu çalışmaya göre sekiz takdir alanı belirleyerek takdir yetkisini özel olarak incelemiştir (Andersen, 2017).

Hambrick ve Finkelstein’in 1987 yılında yaptığı çalışmada belirttiği üzere yönetimsel özgürlük; çevresel, örgütsel ve bireysel olmak üzere üç faktörden etkilenmektedir. Bu unsurların her biri kendi içinde takdir yetkisi belirleyicileri barındırmaktadır (Hambrick ve Abrahamson, 1995).



Şekil 2: Yöneticinin Takdir Yetkisini Etkileyen Güçler (Cannella vd., 2009)

2.1.1 Çevresel Faktörler

Çevresel takdir yetkisi, yöneticilerin faaliyet gösterdikleri ortamdan ileri gelen karar verme ve seçim yapma enlemini gösteren yetkidir (Ponomareva, 2019). Başka bir deyişle, yöneticilerin seçim yapabileceği geniş ya da dar stratejik eylem çeşitliliğine sahip oldukları çevresel koşulları belirten yetkidir (Wang vd., 2021).

İşletmelerin içlerinde buldukları ortamlar değişme, değişime izin verme ya da vermeme derecesine göre yönetsel özgürlük sunmaktadır. Değişime izin veren, yüksek takdir yetkisi sağlanan ortamlarda yöneticilerin karar verme özgürlüğü buna göre şekillenerek çok sayıda eylem planı oluşturmaya zemin hazırlayacaktır. Belirsizlik derecesi ise yüksektir. Böyle bir ortam güçlü tarafların yöneticilerin eylem enlemine izin verme ve kabul etme bölgesi olarak kabul edilmektedir. Bu takdir yetkisi için en gerekli durumdur (Hambrick ve Abrahamson, 1995). Aynı zamanda yüksek çevresel takdir imkanı bulunan ortamlarda yöneticilerin örgütsel sonuçlar üzerinde belirgin bir etkisi bulunmaktadır. Yeteneklerini özgürce kullanabilen yöneticiler, işletme için doğru stratejik kararlar vererek performansı da arttırmaktadırlar (Ponomareva, 2019).

Tam tersi ortamlarda ise daha az belirsizlik vardır, yöneticiler dış güçler tarafından kısıtlanır ve bu doğrultuda yöneticinin seçenekleri daralır. Böylelikle stratejik kararlarında sınırlanan yöneticilerin inovasyona açık olması veya yenilik yapmak istemesi daha zor olacaktır. Bu durum firmanın rekabet durumuna da yansıtacaktır (Chin vd., 2021).

Hambrick ve Finkelstein bu konuda 1987 yılında yaptığı çalışmada bilgisayar endüstrisinde görev yapan bir yöneticinin dağıtım, tanıtım, fiyatlandırma vb. alanlarda seçenek yelpazesinin geniş olduğunu fakat kamuda görev yapan bir yöneticinin bu alanlardaki seçenek çeşitliliğinin çok az ya da hiç olmadığını ve iki yöneticinin aynı alanlara sahip olsa bile farklı eylem enlemine sahip olduklarını belirtmiştir. Bu açıklamalarına örnek olarak, Steve Jobs'un Apple Computer Corp. tarafından üretilen bilgisayarlarda kapalı tasarımı devam ettirme kararının rakiplerinden daha farklı bir şekilde ilerlemesi gösterilebilir. Kamuda hizmet eden bir yönetici ise aynı kararları verse dahi daha dar bir eylem enlemine sahip olduğundan, yasa ve düzenlemeler gibi kısıtlayıcılar ile karşılaştığından örgütsel performans ve sonuçlar üzerinde etkisi daha az olacaktır. Bilgisayar yöneticisi ise daha geniş bir eylem enlemine sahiptir ve örgütsel

performans ve sonuçlar üzerinde belirgin bir etkiye sahip olacaktır (Thomas ve Peyrefitte, 1970).

Hambrick ve Finkelstein çevresel takdiri etkileyen yedi unsur olduğunu belirtmiştir. Bu belirleyicilerin örgüt içerisindeki eylem enleminin derecesini gösterdiği öne sürülmüştür (Hambrick ve Abrahamson, 1995; Ponomareva, 2016).

1. *Ürün Farklılaşabilirliği*: Farklılaşabilir ürün veya hizmetin sunulduğu endüstrilerde geniş bir seçenek yelpazesi bulunmaktadır (Hambrick ve Abrahamson, 1995) ve yöneticiler emtia malların olduğu endüstrilerden daha farklı, isteğe bağlı bir alana sahip olmaktadır (Thomas ve Peyrefitte, 1970) bu da daha fazla yönetsel özgürlük sağlamaktadır. Buna örnek olarak, tekstil, oyuncak ve bilgisayar endüstrisinde görev alan yöneticiler doğalgaz dağıtım ya da kömür madenciliği gibi endüstrilerde görev yapan yöneticilere oranla daha fazla takdir yetkisine sahiptir. Bunun nedeni, fiyat, dağıtım, ürün şekli, ambalajlanması vb. alanlarda daha fazla eylem enlemine sahip olmalarıdır. Daha fazla yönetsel özgürlük sunan endüstrilerde üst düzey yöneticiler örgütsel sonuçlar üzerinde daha fazla etkisinin olacağı ön görülmektedir (Finkelstein ve Hambrick, 1990).
2. *Pazar Büyümesi*: Daha fazla büyüme gösteren endüstrilerde daha fazla tasarlanmamış kararlar ve daha yüksek rekabet oranı ile karşı karşıya kalınmaktadır. Bu durum kârı ve yönetici tazminatlarını belli ölçüde etkileyebilmektedir (R. Jing vd., 2010). Büyüyen pazarlarda karar verme biçimleri beklenmedik şekilde değişmekte ve yöneticiler daha fazla ve farklı karar verme biçimlerine sahip olmaktadır. Büyüyen pazarların aksine olgun pazarlarda ise yöneticilerin takdir yetkisi daha sınırlı olabilmektedir (Ponomareva, 2016).
3. *Endüstri Yapısı*: Daha fazla seçenek ve fırsat sunan monopol ve tam rekabet piyasalarında daha yüksek takdir yetkisi ve bu bağlamda karar verme özgürlüğü bulunmaktayken, stratejik seçimlerin sınırlı olduğu ve güçlü rakipler bulunan oligopol piyasalar en düşük takdir yetkisi sağlayan piyasalardır (Eryılmaz, 2005; Finkelstein ve Boyd, 1998; Hambrick ve Abrahamson, 1995).

4. *Talep İstikrarsızlığı*: Güçlü rekabetin olduğu ortamların varlığı ve ürünlerin yaşam döngülerinin giderek kısılması mevcut talepte dalgalanma yaratabilmektedir. Bu durumda oluşan esnek talep yöneticilere daha geniş bir eylem enlemi sunarak fırsat sağlamaktadır. Hambrick ve Finkelstein 1987’de yaptığı çalışmada yüksek talep oynaklığının üst düzey yöneticilere daha fazla alan sağlayacağını belirtmiştir (Ponomareva, 2016). Kararlı bir talep ortamında ise yöneticilerin yorumlama ve yargılama alanı ve gücü azalacağından takdir yetkisi daha sınırlı olacaktır (Hambrick ve Abrahamson, 1995).
5. *Yarı Yasal Kısıtlamalar*: Daha katı düzenlemelere bağlı kalması gereken ya da kaynaklarını devlet kuruluşlarından temin eden endüstrilerdeki işletmeler seçeneklerinin az olması, seçim yapabilme ve karar vermenin sınırlandırılması nedeniyle daha az yönetsel özgürlüğe sahiptir (Hambrick ve Abrahamson, 1995).
6. *Güçlü Dış Güçler*: Bir endüstrinin büyük alıcı veya tedarikçilerinin olması ve güçlü rakiplerinin bulunması durumunda önemli kararlar vermek için gerekli alan çok sınırlıdır. Bu durum yönetsel özgürlüğü kısıtlamaktadır (Hambrick ve Abrahamson, 1995; Ponomareva, 2016).
7. *Sermaye Yoğunluğu*: Sermaye yoğunluğu, işletmeleri stratejik katılığa iter ve uzun vadeli eylem planlarına bağlar (Hambrick ve Abrahamson, 1995). Kısıtlanan seçim yapma ve karar verme alanı yöneticiye daha az takdir yetkisi sağlamaktadır.

Tüm bunların doğrultusunda belirsizliğin, dinamizmin ve karmaşıklığın takdir yetkisini pozitif yönde etkilediği görülmektedir (Wangrow vd., 2015). Aksine istikrarlılığın ise takdir yetkisi üzerinde negatif bir etki yarattığı öne sürülmektedir. Ayrıca yönetsel özgürlüğün fazla olduğu endüstriler yöneticiler için daha fazla belirsizlik oluşturmaktadır. Bu durum özellikle daha yüksek takdir yetkisinin olduğu kuralsızlaştırılmış endüstrilerde, daha az takdir yetkisinin bulunduğu düzenlenmiş endüstriler ile karşılaştırıldığında kesin olarak geçerli olmaktadır (Finkelstein, 2009).

Yukarıda sayılan çevresel faktörlerin dışında ulusal kurumların da takdir yetkisi üzerinde etkisi olduğu öne sürülmüştür (Crossland ve Hambrick, 2011). Crossland 2007’de yaptığı araştırmada Anglo Amerikan ülkelerinin, Kuzey Avrupa ve Doğu Asya

ülkelerine göre daha fazla yönetsel özgürlüğe imkân tanıma eğiliminde olduğunu belirtmiştir (Cannella vd., 2009).

2.1.2 Örgütsel Faktörler

Çevresel faktörlerle birlikte bir işletmede yönetsel özgürlüğü sınırlandıran ya da arttıran unsurlar bulunabilir. Bu unsurlar firmanın büyüklüğü, yaş, güçlü bir kültür, sermaye yoğunluğu, kaynak elde edebilirlik ve güçlü iç baskılardır. Bunlar atalet kuvvetlerini içeren ve üst düzey yöneticilerin büyük kısıtlamalar altında çalışmasına neden olan faktörlerdir (Cannella vd., 2009; Dursun, 2015).

Hambrick ve Finkelstein 1987’de yaptığı çalışmada örgütsel eylemsizliğin yöneticinin gücünü sınırladığını, daha büyük işletmelerde daha fazla eylemsizlik olduğunu ve ataletin, büyüklük, yapı, kültür ve sermaye yoğunluğundan etkilenebileceğini belirtmiştir. Ayrıca hiyerarşi de yönetsel özgürlüğü sınırlayan bir faktördür (Ponomareva, 2016).

Yerleşmiş bir kültüre sahip işletmeler belli rutinelere, davranış kurallarına ve biçimlerine sahip olduklarından değişim yapmak daha zordur. Böyle organizasyonlarda üst düzey yöneticiler daha sınırlı eylem enlemine sahip olurlar. Kaynak miktarı kısıtlamalardan biri olmakla birlikte mülkiyet dağılımı gibi iç politik şartlarda yürütme yetkisi üzerinde etkiye sahiptir (Cannella vd., 2009; Ponomareva, 2016).

Organizasyonel belirleyicileri daha ayrıntılı incelemek gerekirse:

1. *Firma Büyüklüğü*: Örgütsel eylemsizliğin belirleyicilerinden biri olan firma büyüklüğü, rutin ve hiyerarşik bir yapıyı gösterebileceğinden değişim yapmak daha zordur ve firma büyüklüğü takdir yetkisinin boyutunu gösteren unsurlardan biridir. Hambrick ve Finkelstein 1990’da yaptığı çalışmada üst yönetim ekibinin görev süresinin daha küçük bir işletmede strateji ve performans üzerinde daha etkili olduğunu öne sürmüştür (Li ve Tang, 2010).
2. *Firma Yaşı*: Örgütsel eylemsizliğin bir diğer belirleyicisi olan firma yaşı, yöneticinin seçimleri ve işletmenin varlığı açısından önemli bir etkidir. Daha eski ve kökleşmiş bir firmada oluşmuş kalıp ve rutinler yöneticiler tarafından da takip edilir. Ayrıca firmalar yaşlandıkça eylem enlemi daha sınırlı hale gelir, işletme içinde var olan anlayışlar belli kalıplar haline gelir. Bu nedenle bir firma

ne kadar yaşlıysa o kadar eylemsizlik mevcuttur ve değişim yapılması zordur. Dolayısıyla bu eylemsizlik yönetsel özgürlüğü kısıtlamaktadır (Li ve Tang, 2010).

3. *Güçlü Bir Kültür*: Köklü bir kültüre sahip işletmelerde belli kalıplar ve normlar bulunur ve bunlar da yöneticiyi kısıtlayan faktörlerdir. Bir yöneticinin işletme içindeki normlara göre eylemde bulunması beklenmektedir. Tam tersi durum yönetsel özgürlüğün fazla olduğunu gösterir (Ponomareva, 2016).
4. *Sermaye Yoğunluğu ve Kaynak Kullanılabilirliği*: Bu faktörler bir yöneticinin yönetsel özgürlüğünü sınırlayabilir ya da arttırabilir. Büyük ölçüde sermaye harcamalarında bulunan işletmelerin var olan eylemlerine, ürün ve süreçlerine bağlı oldukları öne sürülmektedir. Tam tersine nakit rezervleri, var olan yönetsel ve teknik beceriler gibi devredilebilir kaynakları çok olan işletmelerde yöneticiler daha fazla seçeneğe sahip olabilirler. Örneğin, Google, Intel, Microsoft gibi işletmelerin çok sayıda kullanılabilir kaynağa sahip olmaları onlara daha fazla stratejik seçenek imkânı sunmaktadır. Fakat bu işletmelerdeki yöneticiler yönetsel özgürlüklerini kısıtlayan bürokrasi ve maliyetlerle de karşı karşıya kalabilirler (Wangrow vd., 2015).
5. *Güçlü İç Kuvvetler*: Bu unsur iç politik koşullar olarak da geçmektedir. Hambrick ve Finkelstein hâkim sahipler ve yönetim kurulu üyelerini yönetsel özgürlüğü kısıtlayan iç güç koalisyon olarak belirtmiştir. Fakat bir işletmede yöneticinin geniş bir sahipliği bulunduğu oranda da yönetsel özgürlüğü fazla olacaktır (Cannella vd., 2009; Ponomareva, 2016).

Quigley ve Hambrick 2012'de yaptıkları çalışmada eski CEO'nun yönetim kurulunda bulunması halinde göreve yeni gelen CEO'nun yönetsel özgürlüğünü kısıtlayacağını öne sürmüşlerdir. Bununla birlikte yönetim kurulu yöneticinin gelişmesine katkı sağlayan takdir yetkisi kaynağı olarak da görülebilir (Ponomareva, 2016).

Özetle örgütsel faktörler, bir işletme içerisinde yöneticinin yönetsel özgürlüğünü kısıtlayan ya da arttıran belirleyicilerdir.

2.1.3 Bireysel Faktörler

Takdir yetkisi diğer faktörlerle birlikte yöneticinin kendisinden de etkilenmektedir. Bazı yöneticiler başkalarının görmediği seçenekleri fark ederken bazıları ise ikna ve politik kabiliyetleri sayesinde başkalarının gerçekleştiremeyeceği seçenekleri de dikkate alırlar. Hambrick ve Finkelstein takdir yetkisini etkileyen bireysel faktörleri; arzu (aspirasyon) seviyesi, belirsizliğe tolerans, bilişsel karmaşıklık, kontrol odağı, güç temeli ve politik zekâ olarak belirlemiştir. Bireysel faktörler çok fazla araştırılmamış olsa da bu unsurlar yürütme yetkisinin önemli öğeleridir. Yönetimsel kalite, kısmen takdir yetkisini algılama, meydana getirme ve uygulama kabiliyeti olarak açıklanabilirken, yönetimsel mükemmellik ise alternatiflerin tam olarak farkında değildir. Bu bağlamda yöneticiler takdir yetkilerini biçimlendirebilirler ve etkili yöneticiler sezgi, yaratıcılık, politik zekâ, azim ya da kararlı bir istenç gibi özellikleri sayesinde başkalarının farkında olmadığı ya da dikkate almadığı seçenekleri bulan, meydana getiren ve uygulamaya koyanlardır (Cannella vd., 2009).

Bireysel faktörlerin hepsi yöneticinin birden çok eylem planı tasarlayabilmesine katkı sağlar (Carpenter ve Golden, 1997). Bu faktörlerin bazılarının (aspirasyon seviyesi gibi) incelenmesinin zor olması araştırmalarda yer almamaları ile sonuçlanmıştır. En çok araştırılan faktör ise kontrol odağıdır. Bu çalışmalara göre iç kontrol odağının takdir yetkisi ve stratejik tutum üzerinde daha etkili olduğu gözlenmiştir. Diğer bir faktör olan belirsizliğe tahammülün stratejik kararlar üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu öne sürülmüştür. Bilişsel karmaşıklığı yüksek olan yöneticiler ise çok çeşitli bilgileri daha fazla kaynaktan elde ederek anlamlandırıp işletme ile uyumlu hale getirir. Aynı zamanda bilişsel karmaşıklık yöneticinin kararları daha hızlı almasına ve değişikliğe açık olmasına neden olmaktadır. Bunlarla birlikte daha uzun süre görevde bulunan yaşlı yöneticilerin statükoya bağlılığının daha fazla olduğu görülmüştür (Wangrow ve Schloemer, 2019).

Bir yöneticinin; duygusal istikrar, içsel kontrol odağı, güven ve benlik saygısı düzeyi yüksek olduğunda işletmedeki stratejik yapı ve örgütsel sonuçlar yöneticinin tercihlerinden etkilenmektedir. Bunların tamamına temel öz değerlendirme (CSE: core self-evaluation) denmektedir. Öz değerlendirmenin yüksek olması çalkantılı bir çevrede doğru zamanda doğru kararı vermek gibi yararlı sonuçlar doğursa da çok yüksek bir öz

değerlendirme seviyesi doğru bir stratejik rotanın bulunamaması gibi olumsuz sonuçlara da sebebiyet verebilmektedir (Wangrow ve Schloemer, 2019).

Güç temeli ise yöneticinin sahip olduğu gücü gösteren unsurdur. Bir yönetici işletmeye atanarak geldiğinde kendisine bir güç temeli oluşturmaya çalışabilir. Bu durum yönetsel özgürlüğe sahip olmasına yetmeyecektir. Fakat bir işletmede yöneticinin hem CEO hem de yönetim kurulu başkanı olarak çalışması yani CEO ikiliğinin bulunması yöneticinin güç temelini arttırarak eylem enleminin daha fazla olmasını sağlayacaktır (Wangrow ve Schloemer, 2019).

2.2 Takdir Yetkisinin Önemi

Üst düzey yöneticilerin örgütsel sonuçları daha iyi hale getirmek, değişim girişimlerinde bulunmak ve faaliyette bulunmak için yönetsel özgürlüğe ihtiyaçları vardır. Bu değişim ve iyileştirme süreçlerinde takdir yetkisinin bilgi paylaşımı üzerinde de etkisi bulunmaktadır. Aynı zamanda araştırmalarca örgütsel öğrenme ve uyarlanabilirlik gibi konularda takdir yetkisinin önemli bir unsur olduğu belirtilmiştir (Espedal, 2015).

Miller ve Chen 1994 yılında yaptıkları araştırmada daha yüksek takdir yetkisinin, ürün ve pazar boyutunda yenilik ve iyileştirme süreçlerinde daha az düzeyde sınırlama sağladığını belirtmişlerdir. Bu bağlamda daha fazla yönetsel özgürlük, örgütsel ataleti önleme, fırsatları değerlendirme ve yeni pazarlara girme gibi konularda yöneticinin daha istekli olmasını sağlar (Liao ve Zhang, 2020).

Takdir yetkisi doğru stratejiyi uygulamak için bir ölçüt olabilir. Örneğin, daha yüksek takdir yetkisinin bulunduğu işletmelerde saldırgan strateji uygulanabilirken, daha düşük takdir yetkisi olan işletmeler için savunma stratejisi daha uygundur (Crossland ve Hambrick, 2011).

2.3 Takdir Yetkisinin Etkileri

Bir işletmedeki yöneticinin takdir yetkisi ya da yönetsel özgürlüğü bazı sonuçlara neden olabilir. Örneğin, düşük bir takdir seviyesi yönetici tazminatı düşüklüğü ve düşük idari yoğunluk meydana getirebilir. Yüksek takdir seviyesi ise bu sonuçların tam tersini oluşturur (Cannella vd., 2009).

Yönetsel özgürlük stratejik koşulların yorumlanması ve bu değerlendirmeler sonucunda daha tutarlı kararlar alınmasını sağlar. Bununla birlikte daha yüksek performans

gösteren işletmelerde eylem enlemi ve tazminat arasında daha kuvvetli bir bağ olduğu ileri sürülmüştür (Cannella vd., 2009).

Kerr ve Kren'in yaptığı araştırmada Ar-Ge ve reklam yoğunluğu gibi takdir belirteçlerinin CEO ücreti ve performans arasındaki bağlantıyı desteklediği görülmüştür (Cannella vd., 2009).

Crossland ve Hambrick'in 2007'de yaptığı çalışmaya göre ise CEO kibri ve risk alma davranışı arasındaki ilişki, yönetsel takdir ile ilintili olarak pozitif yönlü bir sonuç ortaya çıkarmıştır (Li ve Tang, 2010).

Daha fazla takdir yetkisi, daha heterojen stratejiler oluşturmada, daha hızlı ve fazla yenilikler yapmada ve daha hızlı işletme faaliyeti sağlamada etkilidir (Crossland ve Hambrick, 2011).

Tüm bunlarla birlikte takdir yetkisinin bir işletmedeki örgütsel ataletin, koşulların ve sonuçların anlaşılmasında bir araç olabileceği düşünülmektedir (Cannella vd., 2009; Finkelstein ve Boyd, 1998).

Sonuç olarak yönetsel özgürlük tek başına iyi ya da kötü değildir, yöneticilerin eylem enlemini ifade eden bir yetkidir (Crossland ve Hambrick, 2011). Daha fazla risk alma imkânı sağlanması büyüme ve gelişme üzerinde olumlu sonuçlar verebilir. Daha geniş eylem enlemi fırsatların değerlendirilerek potansiyel kazançların daha fazla olmasını sağlar (Ponomareva, 2016). Belli faktörler tarafından sınırlansa da işletme içerisinde değişim ve iyileştirme süreci sağlayabilecek özgürlüğe sahip yöneticilerin örgütsel sonuçlar üzerinde daha etkili olacağı kesindir. Bu gerçekleştirilmek istenen süreçler doğru yönetildiğinde işletmeyi daha dinamik ortamlara hazırlayarak stratejik üstünlük kazanmasını sağlar.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

3.1 Sorumluluk ve Sosyal Sorumluluk Kavramı

Sorumluluk kavramının TDK'ye göre tanımı: “Kişinin kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi, sorum, mesuliyet.” şeklindedir (TDK, 2023).

Bir diğer kavram olan “sosyal sorumluluk” ise, yönetsel ahlak çerçevesinde işletmelerin toplum ve çevre yararını dikkate alarak, onların korunmasına ve değişip, geliştirilmesine karşı sorumlu olmasıdır (Şencan, 1987).

Sosyal sorumluluk, kişileri ve örgütleri birbirleriyle bağlantılı kabul etmekte ve birbirlerini etkiledikleri görüşünü öne sürmekte olan bir kavramdır. Bir işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirirken çevreye zarar verecek atıklar ortaya çıkarması ve sonucunda bu atıklardan toplumun etkilenmesi birbirleriyle olan ilintiye bir örnektir. Bu örnekten hareketle, işletmenin yaratmış olduğu bu olumsuz etkiyi dikkate alarak düzeltme faaliyetlerinde bulunması sosyal sorumluluğun gereğidir (Şencan, 1987).

Sosyal sorumluluk sadece etik ve doğru olanı yapmayı içermez. Aynı zamanda örgütlerin gelişmesini sağlamasını beklemektedir. Bu gereklilik belli kalıp ve kuralları içermemekte, gönüllülük esasına dayanmaktadır. Ancak işletmelerin daha uzun ömürlü olmaları ve itibar kazanabilmeleri açısından gerekli olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda örgütlerin sağladığı tüm katkılar ve gerçekleştirdiği tüm faaliyetler “kurumsal sosyal sorumluluk” kavramı altında toplanmaktadır (Akın ve Süzen, 2016).

3.2 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Tarihsel Gelişimi

Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS), 1950’li yıllarda başlayıp önemi günümüze kadar katlanarak artan gerek işletmeler gerekse toplumca dikkate alınan bir kavramdır.

Esasen KSS ilk kez, 18. ve 19. yüzyılda ele alınmak istense de dönem şartları gereği kavrama ilişkin toplumsal bir bilinç oluşmadığından farklı bakış açılarıyla değerlendirilmiş ve uygulamaya geçilememiştir. Anlam bakımından günümüze en uygun şekilde ilk kez 1953’te Howard Bowen tarafından yazılan “Social Responsibilities of the Businessman” kitabında ele alınmıştır (Can vd., 2016). Bowen bu çalışmasında, işletmelerin birçok şekilde toplumu etkilediğini düşünmüştür. Bu noktada “İş adamları topluma karşı hangi sorumlulukları üstlenmelidir?” sorusunu

yönelmiş (Carroll, 1999) ve iş adamlarının sosyal sorumluluklarını “Toplumun istek, amaç ve değerleri doğrultusunda kararlar alarak, bu kararlara uygun politika ve eylemleri izlemektir.” şeklinde tanımlamıştır (Can vd., 2016).

Bowen’a göre işletmeler sosyal ürünler üretirken;

- Daha yüksek hayat standartları ortaya çıkarmalı,
- Benimsenmiş bir ekonomik ilerleme ve güvenlik seviyesi oluşturmalı,
- Düzene, adalete ve özgürlüğe katkıda bulunmalı ve
- Bireysel gelişime fayda sağlamalıdır (Can vd., 2016).

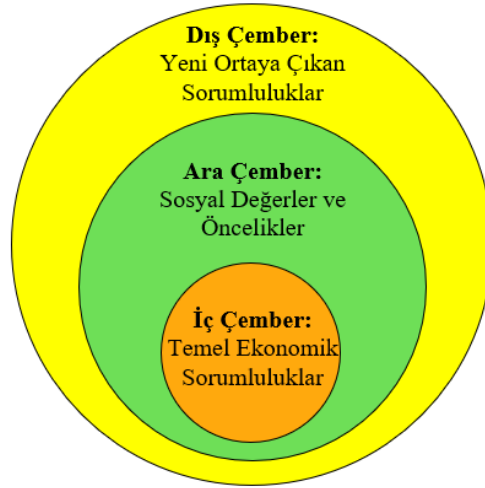
Carroll 1999 yılında yayınladığı makalesinde Bowen’in çalışmasının KSS’nin modern döneminin ilklerinden biri olması, ilerideki çalışmalara katkı sağlaması ve geniş bir bakış açısı sunması sebebiyle Bowen’i “Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Babası” olarak adlandırmıştır (Carroll, 1999).

1960’lı yıllara gelindiğinde ise KSS kavramı daha çok tanımlanmaya ve ne ifade ettiği açıklanmaya çalışılmıştır (Carroll, 1999). O dönemlerde Keith Davis, sosyal sorumluluğun ne ifade ettiğinin tam olarak bilinemediğini fakat yönetsel açıdan ele alınması gereken bir fikir olduğunu öne sürmüştür. Aynı zamanda sosyal sorumlulukların sosyal güçle orantılı olmasını savunarak “Sorumluluğun Demir Yasası (Iron Law of Responsibility)” nı ortaya çıkarmıştır (Carroll, 1999). Bunlarla birlikte bu yıllarda Profesör Theodore Levitt, sosyal sorumluluğun tehlikeleri hakkında uyarılarda bulunarak, sosyal kaygı ve refahın işletmelerin değil hükümetin sorumluluğunda olduğunu, işletmelerin ise refahın maddi yönüyle ilgilenmesi gerektiğini savunuyordu (Carroll ve Shabana, 2010).

Aynı yıllarda William C. Frederic, işletmelerin kaynaklarının toplumsal hedefler içinde kullanılması gerektiğini savunmuştur. Joseph Mcguire ise, sosyal sorumluluğun, işletmelerin topluma karşı ekonomik ve yasal sorumluluklarının ötesinde olan yükümlülükler üstlenmeleri gerektirdiğini ileri sürmüştür (Carroll ve Shabana, 2010).

70’li yıllara gelindiğinde Harold Johnsons KSS’ye dair farklı açıklama ve görüşlerde bulunmuş ve daha sonra bunların analizini gerçekleştirmiştir. İlk önce belirli grupların çıkarlarından bahsederek bunlara dair atıflar yapmış, sonra sosyal sorumluluğun işletmeye kâr maksimizasyonu sağlamak için uygulandığını belirtmiş, ardından sosyal

açından sorumlu bir firmanın birden fazla hedef aradığını ve bu açıdan işletmelerin temel motivasyonlarının fayda maksimizasyonu olacağını öne sürmüş ve son olarak da kâr amacı güden işletmelerin sosyal sorumluluğa önem verebileceği ve bunu hedef olarak görebilecekleri görüşünü sunmuştur (Carroll, 1999). Yine bu dönemde KSS'ye dair önemli bir açıklama Ekonomik Kalkınma Komitesi (CED) tarafından yapılmıştır. Komite, KSS'yi “üç eşmerkezli çember” olarak belirledikleri bir yaklaşım ile tanımlamıştır. İç çember, temel ekonomik fonksiyonları (büyüme, ürünler vb.), ara daire, ekonomik fonksiyonların dinamik toplumsal değerler ve öncelikleriyle birlikte özenle uygulanmasını ve son olarak dış çember, işletmelerin sosyal çevreyi geliştirmek için daha aktif bir biçimde üstlenmeleri gereken sorumluluklarından oluşmaktadır (Carroll, 1991).



Şekil 3: CED'in Üç Eşmerkezli Çember Tanımlama Modeli (Soh, Kim ve Wang, 2014:100)

1973 yılında Ackerman ve 1976 yılında Murray, KSS için önemli olanın sorumluluk üstlenmekten ziyade işletmelerin sosyal çevreye tepki verebilmesi olduğu görüşünü savunmuşlardır. 1978 yılında ise Frederick, KSS'yi “kurumsal sosyal duyarlılık” tan ayırmak için belli açıklamalar yaparak bu görüşlere katkı sağlamıştır. KSS'yi işletmelerin sosyal açıdan sorumlu bir duruş sergilemesi olarak tanımlarken, kurumsal sosyal duyarlılığı ise topluma gerçek manada yanıtlar vermek ya da duyarlı bir duruşa sahip olma eylemine odaklanması olarak açıklamıştır (Carroll ve Shabana, 2010).

1979 yılında KSS anlayışını ekonomik ve yasal boyutunun ilerisine taşıma ve toplumu ilgilendiren tüm güncel sosyal konuların üzerinde durulmasının yükümlülüğünü belirten Carroll'un görüşüne, 1984 yılında Edward Freeman yaptığı çalışmasıyla, organizasyonun çevresinde bulunan çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, dağıtıcılar, rakipler, toplum vb. gibi bütün aktörlere ilişkin sorumlulukların değerlendirilmesini öngören "paydaş yaklaşımı"nı açıklayarak bu görüşü daha ileri taşımıştır (Can vd., 2016).

80'lere gelindiğinde, KSS'ye ilişkin daha az yeni tanımlamalar yapılırken, daha fazla ampirik araştırma ve alternatif görüşler sunulmuştur (Carroll ve Shabana, 2010). Bu yıllarda yapılan araştırmalarca görüşlere, sorumluluk – sorumsuzluk, yasal ve sorumlu olmak, sosyal tepki, sosyal duyarlılık gibi kavramlar eklenmiştir. Carroll ise tüm bu araştırmaları ele alarak KSS'nin dört bölümlük bir tanımını yapmıştır: "KSS, bir organizasyonun ekonomik anlamda kârlı, yasalarla bağdaşan, etik ve sosyal açıdan destekleyici olmasını sağlar. Bir işletmenin sosyal sorumluluk sahibi olması, kârlılık ve yasalara uygunluk, organizasyonun etiğini ve içinde bulunduğu toplumu para, zaman ve yetenek katkılarıyla ne ölçüde desteklediğini anlama ve tartışmanın en önemli koşulları anlamına gelmektedir. Dolayısı ile KSS dört bölümden oluşur: ekonomik, yasal, etik, gönüllü ya da hayırsever." (Carroll, 1999).

1987 yılında Epstein, "kurumsal sosyal politika süreci" adını verdiği bir süreç tanımlamış ve bu sürece, "iş etiği", "kurumsal sosyal sorumluluk" ve "kurumsal sosyal duyarlılık" unsurlarını ekleyerek bu üç unsurun ticari kurumlar içerisinde kurumsallaşmasının sürecin özü olduğunu öne sürmüştür (Carroll, 1999).

Frederick ise, 80'li yılları "kurumsal/iş etiği" aşamasının başlangıcı olarak adlandırmış ve etik kurum kültürünü teşvik etmeyi odak noktası haline getirmiştir (Carroll ve Shabana, 2010).

90'lara gelindiğinde KSS literatürü, "paydaş teorisi", "iş etiği teorisi", "kurumsal sosyal performans", "kurumsal vatandaşlık" vb. gibi alternatif temalarla daha da genişlemiştir (Varol, 2019). Bu yıllarda Carroll'un daha önce açıkladığı dört bölümlü KSS tanımlamasını, bir piramide dönüştürerek bu piramide "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi" adını verdiği çalışması dikkat çekmiştir ve ileriki dönemlerde de en çok kabul gören sınıflandırma şekli olmuştur (Çil Koçyiğit ve Gök, 2019; Varol, 2019).

2000’li yıllara geçildiğinde kurumsal hesap verilebilirlik, sorumluluk ve şeffaflık talepleri artış göstermiş, uygulama da ve akademik literatürde kurumsal vatandaşlık ve kurumsal sorumluluk terimlerine yer verilmiştir (Waddock, 2008).

KSS’nin Türkiye’deki tarihi incelendiğinde ise, hayırseverlik faaliyetlerinin Osmanlı İmparatorluğu’na dayandığı ve eğitim, sağlık gibi hizmetlerin birçoğunun “vakıf” adı verilen sistem ile düzenlenmiş, desteklenmiş ve sürdürülmüştür. İleriki yıllarda sosyal sorumluluk uygulamalarının kurumsallaşması açısından büyük şirketler tarafından aile vakıfları oluşturulmuş, sonrasında ise küreselleşme isteğiyle birlikte KSS Türkiye’de yaygın olarak tanınmaya başlanmıştır (Yıldız, 2021).

Günümüzdeyse tüm dünyada KSS faaliyetleri gösteren organizasyonlar, sürdürülebilir oluşlarını korumak amacıyla tüketicilerin duygularını da dikkate alarak onların ilgilerini çekmeye çalışmaktadır (Çil Koçyiğit ve Gök, 2019).

3.3 Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) için birden fazla tanım yapılmıştır. Bunlardan bazılarına değinmek gerekirse:

Carroll ilk olarak 1979’da KSS’yi “Toplumun işletmelerden, ekonomik, yasal, isteğe bağlı ve etik beklentileridir.” şeklinde tanımlamış (Carroll, 1979) ve daha sonra 1983’te bu tanımını “KSS, bir organizasyonun ekonomik anlamda kârlı, yasalarla bağdaşan, etik ve sosyal açıdan destekleyici olmasını sağlar. Bir işletmenin sosyal sorumluluk sahibi olması, kârlılık ve yasalara uygunluk, organizasyonun etiğini ve içinde bulunduğu toplumu para, zaman ve yetenek katkılarıyla ne ölçüde desteklediğini anlama ve tartışmanın en önemli koşulları anlamına gelmektedir. Dolayısı ile KSS dört bölümden oluşur: ekonomik, yasal, etik, gönüllü ya da hayırsever.” şeklinde detaylandırmıştır (Carroll, 1999).

Chung 1987 yılında KSS’yi “Ticari işletmelerin kâr elde etmesini sağlayan toplumlarda faaliyet göstermesi onlara toplumsal açıdan hizmet etme yükümlülüğü üstlemektedir. Bu yükümlülüğe kurumsal sosyal sorumluluk denir.” şeklinde tanımlamıştır (Papasolomou Doukakis, 2005).

Kotler ve Lee 2005’te yayınladıkları çalışmada KSS’yi “Kurumsal sosyal sorumluluk, toplumun refahını, isteğe bağlı iş uygulamaları ve kurumsal kaynakların kullanımından

doğacak katkı ile iyileştirme taahhüdüdür.” şeklinde tanımlamıştır (Kotler ve Lee, 2005).

Matten ve Moon 2008’de yayınladıkları çalışmada KSS’yi “Daha geniş bir toplumsal fayda için işletmenin ticari sorumluluklarını yansıtan, açıkça belirtilen politika ve uygulamalardır. Ancak sorumlulukların kesin olarak ortaya çıkma şekli ve yönü şirketin takdirine bağlıdır.” olarak açıklamıştır (Matten ve Moon, 2008).

Sethi 1975 yılında yaptığı çalışmasında “KSS, kurumsal davranışı, hâkim sosyal normlar, değerler ve performans beklentilerine uygun bir seviyeye getirmeyi belirtir.” şeklinde bir açıklama yapmıştır (Sethi, 1975).

Birleşmiş Milletler Endüstriyel Kalkınma Organizasyonu (United Nations Industrial Development Organization - UNIDO) ise, 2015’te KSS’yi “İşletmelerin, ticari eylemleri ve paydaşlarıyla olan etkileşimlerine sosyal ve çevresel endişelerini dahil ettikleri bir yönetim kavramıdır. KSS, bir şirketin ekonomik, çevresel ve sosyal zorunluluklar (“Üçlü Sonuç Yaklaşımı” şeklinde de bilinir) arasında bir denge kurmaya çalışırken aynı zamanda hissedarların ve paydaşların beklentilerine de hitap etmesidir.” olarak tanımlamıştır (Wagner ve Disparte, 2016).

KSS uygulamaları, günümüzde çoğu işletme tarafından benimsenmiş olsa da bu uygulamalara dair karşıt görüşlerde bulunmaktadır. Bilindik karşıt görüşlerden biri Friedman’a aittir. Friedman’a göre işletmelerin tek sorumluluğu hissedarların kârlarını en üst düzeye taşımaktır. İkinci karşıt görüş, işletmelerin sosyal faaliyetleri yürütebilecek yetkinliklere sahip olmadığı yönündedir. Üçüncü bir karşıt görüş, işletmelerin yeterince güce sahip olduğu ve ek bir güç olan sosyal güce ihtiyacı olmadığı yönündedir. Haricinde KSS faaliyetlerinin birincil amaç olmadığı ve küresel açıdan rekabetini engelleyeceği gibi karşıt görüşler bulunmaktadır. Bu karşıt fikirlerin karşısında KSS lehine sunulan birçok bakış açısı da bulunmaktadır ve bunlar işletmelerin KSS’ye katılma nedenlerindedir (Carroll ve Shabana, 2010).

KSS görüşüne göre, işletmeler sosyal aktörlerle proaktif şekilde bağlantı kurmak ve ahlaki normlara uymaktan daha fazlasını yapmalı ve sadece kendi çıkarlarını değil toplumun çıkarlarını da gözetmelidir. Örneğin, meydana gelen bir soruna karşı farkındalık sağlamak amacıyla para toplanması ya da bir sorun için veya gelişim amaçlı etkinlikler düzenlenmesi sayesinde işletmelerin imajı pozitif etkilenecek şekilde ve

yapılan çalışmalarla da toplum maddi – manevi yarar sağlamaktadır (Papasolomou Doukakis, 2005).

İşletmeler reaktif ve proaktif olmak üzere KSS'ye isteyerek veya istemeden katılabilmektedir. Reaktif işletmelerde katılma gerekliliği ön plana çıkarken, proaktif işletmelerde isteğe dayalı bir katılım mevcuttur. Reaktif öngörücüler paydaşlar, baskılar olabilmektedir. Proaktif öngörücüler ise kişilerin psikolojik ihtiyaçlarına karşılık verme, çalışan adaptasyonu sağlama vb. olabilir ve bunlar araçsal ya da normatif olabilmektedir (Aguinis ve Glavas, 2012).

Bir işletme KSS'ye katılırken kârın ötesinde bir görüşe sahip olmalı ve değişen, gelişen şartların farkına vararak koşulların gerektirdiği şekilde faaliyetlerini sürmeleri gerekmektedir. Aynı zamanda işletmelerin, hesap verebilirlik, adalet, sorumluluk ve şeffaflık olmak üzere KSS uygulamalarında önemli dört ilkeye sahip olması gerekmektedir (Osagie vd., 2022; Wagner ve Disparte, 2016). Cramer'in 2005 yılında yaptığı çalışmaya göre, KSS uygulamaları için tek bir yöntem, teori ya da strateji bulunmamaktadır. KSS işletme içindeki tüm unsurlarıyla birlikte işletmenin kendisine has insan-çevre-kâr dengesini kurmasını ve geliştirmesini gerektiren bir arama süreci olarak görülmektedir. Bu sebeple, daha etkili bir KSS uygulaması için birden fazla organizasyonel seviyede katılım ve eyleme ihtiyaç duyulmaktadır (Osagie vd., 2022).

Carroll'un 1991 yılında oluşturduğu piramide dayanarak şirketler dört amaçla KSS'ye katılır:

- Şirketin hayırsever sorumlulukları toplumun beklentilerine göre şekillenmektedir. İlk amaç, işletme kaynaklarını toplumun refahı ve gelişimi için kullanmaktır.
- İkinci amaç etikdir. İşletmeler faaliyetlerini doğru ve adil şekilde göstererek doğal ve sosyo-ekonomik çevreye zarar vermemelidir.
- Üçüncü KSS'ye katılma amacı hükümet desteği olabilmektedir. Mevzuata göre işletmeler rakip firmalar karşısında imtiyazlara sahip olabilir ve böylece KSS'ye katılıma teşvik sağlanabilir.
- Dördüncü amaç ise, bir işletme KSS'ye katıldığında bu şirket imajı ve itibarı üzerinde olumlu bir etkiye sebebiyet göstermektedir. Böylece marka, şirket imaj

ve itibarı, tüketici memnuniyet ve sadakati sağlanarak kârda artış sağlanabilir (Shayan vd., 2022).

Ayrıca örneğin, “paydaş teorisi”ne göre işletmeler meşruiyetlerini koruyabilmek ve şirketin uzun dönemli bir yaşamı olması için de KSS’ye katılabilmektedir (Aguilera vd., 2007).

Bunlarla birlikte işletmeler, maliyet ve risk azalmak, rekabet avantajı elde etmek, imaj, marka, itibar ve meşruiyetini korumak ve geliştirmek, sürdürülebilirliği sağlamak, ahlaki yükümlülüklerini yerine getirmek, faaliyet gösterebilmek için ihtiyacı olan açık izni yani işletme lisansını kazanmak, paydaş beklentilerine yanıt verebilirken aynı zamanda da işletme çıkarlarını koruyarak kazan-kazan görüşüyle hareket edebilmek için KSS’ye katılabilmektedir (Carroll ve Shabana, 2010; Porter ve Kramer, 2006). Burada dikkat edilmesi gereken girişim sınırlamaları, tüketicilerin ve işletmenin finansal performansının her zaman KSS faaliyetlerini destekleyebilecek koşullarda olmayabileceğidir (Carroll ve Shabana, 2010).

Kurumsal sosyal sorumluluk alanları;

- Çalışanlara karşı sorumluluk,
- Tüketicilere (müşterilere) karşı sorumluluk
- Hissedarlara karşı sorumluluk,
- Doğa ve çevreye karşı sorumluluk,
- Devlete karşı sorumluluk,
- Tedarikçilere karşı sorumluluk,
- Rakiplere karşı sorumluluk,
- Topluma karşı sorumluluk

şeklinde sıralanabilir (Alkan vd., 2012).

Bir işletmede KSS’ye katılımını iç ve dış aktörler etkilemektedir. Bunların başında karar verme ve eylemde bulunma yetkisine sahip olan yöneticiler ve üst yönetim ekibi gelmektedir. Bir iç aktör olan üst yönetim ekipleri, firma stratejisinin geliştirilmesine etki eden ve işletme kaynaklarına erişim sağlayarak bu kaynakların KSS faaliyetleri gibi

farklı plan ve uygulamalara ayrılmasında etkili bir gücü olan örgütsel düzeydeki aktörlerdir (Aguilera vd., 2007).

Yıllar boyu yapılan çalışmalara göre üst yönetim ekiplerinin demografik özellikleri, karar alma, politika ve planları belirleme, KSS'yi bir strateji olarak uygularken bu uygulamalarda iyileştirmeler ve geliştirmeler yapma da oldukça önem arz etmektedir. Bir yöneticinin yaşı KSS'ye katılımını doğrudan etkilemektedir. Örneğin, genç yöneticiler uzun dönemli KSS faaliyetlerinde bulunmak yerine daha kısa dönemli planlar belirleyerek kâr ve performans arttırmaya yönelik eylemlerde bulunabilirler. Aksine daha olgun yöneticiler ise, sosyal sorumluluk projelerine katılmaya ve toplumun refahına katkı sağlamaya genç yöneticilere oranla daha hevesli olabilmektedir (Yasser vd., 2020).

Bunlarla birlikte üst yönetim ekibinin heterojenliği ve aldığı stratejik kararlar, KSS derecesini ve firma riskini etkilemektedir. Bir işletmedeki üst yönetim ekibinin heterojenliği ile firma riski arasındaki bağlantı KSS faaliyetlerinin ne boyutta uygulanabilir olacağını göstermektedir. Örneğin, KSS faaliyetlerine yapılan aşırı ya da az yatırım bir örgütte kârlılığı, itibarı ve risk düzeyini etkilemektedir (Shakil ve Abdul Wahab, 2021).

Yöneticilerin MBA eğitimi de KSS'ye etki eden faktörler arasında gösterilmektedir. Araştırmalara göre MBA eğitimine sahip yöneticilerin KSS üzerinde daha güçlü ve pozitif bir etkisi olacağı öne sürülmüştür (Sun vd., 2021). Petrenko ve arkadaşları tarafından 2016 yılında yapılan çalışmaya göre CEO narsisizminin, CEO'nun dikkat çekme ve imaj güçlendirme ihtiyacı sebebiyle KSS üzerinde pozitif yönlü bir etki gösterdiği görülmüştür. Fakat narsist CEO'ların bulunduğu firmalardaki KSS faaliyetlerinin finansal performans açısından daha az stratejik olabileceği de çalışma sonucuna eklenmiştir (Petrenko vd., 2016). CEO kişiliğinin sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirliğe dair etkisinin incelendiği bir çalışmada ise, dışadönük CEO'ların daha çevre yanlısı tutum ve davranışlar sergilediği, KSS faaliyetleri göstermek isteyen firmaların kendine güvenen, kararlı dışadönük CEO'lar tercih etmesinin faydalı olacağı sonucuna varılmıştır (Hrazdil vd., 2021). Ayrıca Lerner ve Fryxell tarafından 1994 yılında kurumsal sosyal sorumluluğun hayırseverlik yönünün incelendiği bir çalışma da

CEO değerlerinin KSS üzerinde pozitif yönlü bir etki gösterdiği, takdir yetkisinin ise ılımlı bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir (Sirsly, 2009).

Bir diğer iç aktör olan çalışanlar tutum ve davranışları ile sosyal faaliyetlere destek verebilmektedir. Bununla birlikte bazı bireylerin iş başvurusu yaparken özellikle sosyal sorumluluk uygulamaları yürüten firmalarda çalışmak istediği de yapılan çalışmalarca gözlemlenmiştir (Aguilera vd., 2007).

Hükümetlerin çıkardığı yasalar firmaları KSS uygulamaları için teşvik edebilmekte ve hatta KSS'ye katılmaları için itici güç haline gelebilmektedir. Bu teşvik yasaları tüketiciler, sivil toplum kuruluşları ve kurumsal yatırımcılar vb. aktörler tarafından daha etkili hale gelmektedir. Uluslararası açıdan bakıldığında hükümetlerin bu davranışı benzersiz KSS iklimlerinin oluşmasını sağlamaktadır (Aguilera vd., 2007).

Bir dış aktör olan tüketiciler de işletmelerin KSS'ye katılmalarını sağlayabilmektedir. Tüketiciler firmalara etik yükümlülükler yükleme ve işletmelerin kurumsal itibarını ve marka imajını olumlu ya da olumsuz etkileyebilme gücüne sahiptir. Örnek olarak, Nike'in sömürüye dayalı iş gücü kullandığı ve işçilerin istismar edildiğine dair tüketiciler tarafından boykot edilmesi üzerine Nike global işgücü uygulamalarında değişikliklere gitmek durumunda kalmıştır (Aguilera vd., 2007).

Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları, işletmelerin diğer firmalarla rekabet ve tüketicilerine hitap ederken kendisini konumlandırabilmesinin yollarından biri olarak görülmektedir. İşletme bu sosyal sorumluluk uygulamalarını raporlama ve işletme web sitesinde yayınlamaya iletebileceği gibi ürün ambalajları (örneğin, Lays'in "Gülümseyen Paket Kampanyası" ile gençlerin eğitime destek olması), reklam (örneğin, Beko'nun "100 Kadın Bayii" adlı projesiyle kadın girişimcilere destek sunması) ve kurumsal iletişim kanallarını vb. de kullanabilmektedir. İşletmelerin KSS bilgileri firmanın kendine has özelliklerini ve ön plana çıkan yönlerini görmeyi sağlamaktadır (Du vd., 2010).

Sonuç olarak işletmenin imajını, itibarını pozitif yönde etkileyen KSS faaliyetleri, firmaya daha fazla yatırım yapılmasını, rakipleri arasında rekabet avantajı sunmasını sağlamaktadır. KSS stratejilerinin de pazar çeşitlendirmesine gitmek isteyen işletmeler için önemli bir rol oynamasıyla birlikte küresel pazarda belirsizliklerin aza indirgenmesine yardımcı olacağı öne sürülmektedir (Lee vd., 2018).

3.4 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yaklaşımları ve Modelleri

Geçmişten bu yana KSS modelleri birbirlerinden etkilenerek gelişim ve değişim göstermiştir. Bununla birlikte KSS'nin uygulandığı ülkelerde farklı ulusal iş sistemleri ve kurumsal bağlamlar olması sebebiyle oluşacak olan uluslararası farklılıkları Moon ve Matten 2008 yılında yaptıkları çalışmayla “açık” ve “örtük” olarak adlandırarak kavramsal hale getirmiştir (Kumar vd., 2019).

Moon ve Matten “Açık KSS” nin resmi ve yarı resmi kurumları yansıtmak ya da otoriteye itaat etmek yerine kurumsal takdir yetkisine dayandığını ifade etmiştir. “Örtük KSS” yi ise, toplumsal açıdan yükümlülükleri açıklayan değerler ve belli başlı normlardan oluşan bir kavram olarak açıklamışlardır (Matten ve Moon, 2008).

Açık ve örtük KSS karşılaştırma ve açıklamaları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir (Kumar vd., 2019; Matten ve Moon, 2008).

Tablo 1: Açık ve Örtük KSS Karşılaştırması

Açık KSS	Örtük KSS
Toplumsal fayda amacıyla yürütülen kurumsal faaliyetleri tanımlar. Bu faaliyetlerde işletme için önemli olan sorunlar ele alınır.	Toplumsal fayda ve kaygılar açısından işletmelerin daha geniş resmi ve gayri resmi kurumlar içerisindeki rolünü açıklar.
Gönüllü kurumsal politikalar, programlar ve stratejilerden oluşur.	İşletmeler için (genellikle kodlanmış ve zorunlu olan) gerekliliklerle sonuçlanan değerler, normlar ve kurallardan oluşur.
Teşvikler ve fırsatlar, işletmedeki farklı paydaş gruplarının beklentilerinin algılanması doğrultusunda motive edilir.	İşletmeleri de barındıran toplumdaki bütün büyük grupların rollerinin ve katkılarının meşru beklentileri konusundaki toplumsal fikir birliği tarafından motive edilir.

Kaynak: Matten ve Moon, 2008:410; Kumar, vd., 2019:3.

Bunun haricinde “Duyarlı KSS” de araştırmacıların ilgisini çeken ve ele aldıkları bir konu olmuştur. Öncelikle KSS için dört gerekçe bulunmuştur: ahlaki sorumluluk, sürdürülebilirlik, işletme lisansı ve itibardır. Duyarlı KSS ise, “iyi bir kurumsal vatandaş olarak bu doğrultuda hareket etmek, paydaşların mevcut ve gelişen sosyal kaygıları açısından uyum sağlamak ve ticari faaliyetler sebebiyle meydana gelen olumsuz etkileri azaltmak.” şeklinde iki öğeden oluşmaktadır. İşletmelerin iyi birer kurumsal vatandaş olması, net, ölçülebilir hedefler belirleyerek bunlara ulaşabilmek için

gayret göstermesi ve işletmenin değer zincirinden kaynaklanan zararı hafifletmek duyarlı KSS unsurlarındandır (Porter ve Kramer, 2006).

KSS faaliyetlerini uygularken işletmeler ve yöneticileri Carroll'un 1979'daki çalışmasında sınıflandırdığı dört tip yaklaşıma göre tutum sergilemektedirler. Bunları kısaca açıklamak gerekirse (Can vd., 2016; Kılıç, 2017):

- *Engelleyici Tutum:* bu tutumda işletme yöneticileri sosyal alanlardaki bütün sorumluluklarını reddederek sosyal sorumluluk davranışı sergilemez. Bu davranışları ile Friedman'ın 1970'te gerçekleştirdiği çalışmadaki gibi sosyal alanlardaki sorumlulukların işletmelere değil devlete ait olduğunu savunur görüştedirler. Etik olmayan tavırlara sahip ve paydaş ve toplumdan bilgi gizleme, bilgi edinimini engelleme eğiliminde olabilirler.
- *Savunmacı Tutum:* bu tutumda yöneticiler sadece devletin değil kurumlarında sosyal alanlarda birtakım sorumlulukları olduğunu kabul ederler fakat bu faaliyetleri en düşük şekilde gerçekleştirmekte, daha fazlası için herhangi bir gayret göstermemektedirler. Buna bir nevi "yasak savmak" da denilmektedir. Aynı zamanda bu tutumu sergileyen yöneticiler hissedar çıkarlarını diğer paydaşların çıkarlarından daha üstte tutmakta ve mevzuatta bulunmayan konularda etik olmayan davranışlar sergileyebilmektedirler.
- *Uyumlu Tutum:* bu tutuma sahip yöneticiler bütün paydaşların çıkarlarını dikkate almakta ve dengede tutmaya çalışmaktadırlar. Sosyal sorumluluk faaliyetleri gösterirken bunu doğru ve etik şekilde yapmaya çalışmaktadırlar. Rekabet fırsatı elde edilebilecek durumları değerlendirmekte ve sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmektedirler.
- *Proaktif Tutum:* bu tutuma sahip yöneticiler ve yönettikleri kurumlar ise, tamamen sosyal sorumluluk bilincine sahip, sektörün ötesinde faaliyetler sergileyen ve tüm paydaş gruplarının beklentilerini önemseyerek, bu beklentileri önceden fark etmeye çalışmakta ve bu doğrultuda stratejiler geliştirmeye çabalamaktadırlar. Proaktif tutuma sahip kurum ve kuruluşlar, kaynakların korunması, geri dönüşüm, kozmetik ve ilaç sektöründe gerçekleştirilen testlerde hayvanların kullanılmasına karşı yürütülen faaliyetler gibi konularda en önde destek verenlerdir.

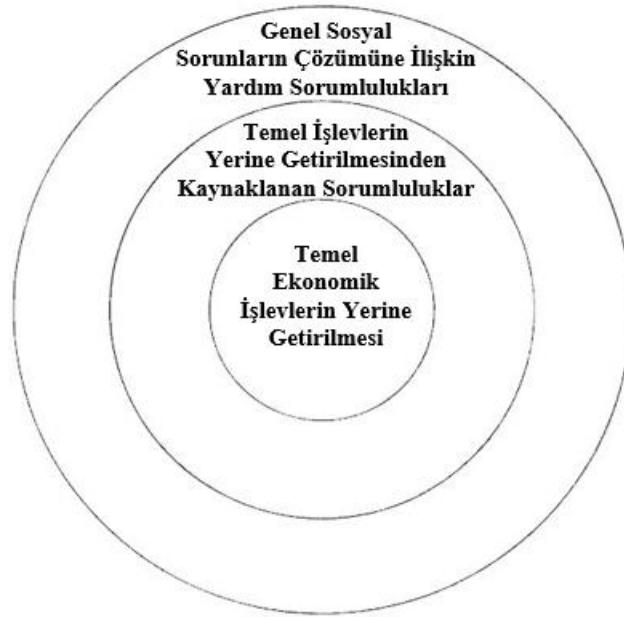
3.4.1 Davis'in 3 Çember Modeli

İşletmelerin yasal ve ekonomik sorumlulukları haricinde etik ve gönüllülük esaslı faaliyetlerde bulunmaları, sınırlı sorumluluklarının ötesine geçmeleri gerekmektedir (Seyitoğulları ve Bilen, 2020). Keith Davis ve Robert L. Blomstrom'un "Demir Sorumluluk Yasası"nda belirttikleri üzere "uzun vadede, güçlerini toplumun yükümlülük olarak atfettiği şekilde kullanmayan işletmeler bu güçlerini kaybetme eğiliminde olacaklardır." Davis sosyal sorumluluk uygulamalarının doğru şekilde gerçekleştirilebilmesi için işletmelere beş öneri de bulunmuştur. Bunlar (Davis, 1975):

- İşletmelerin topluma karşı yerine getirmeleri beklenen sosyal sorumluluklar, sosyal güçten kaynaklanmaktadır. Sosyal sorumluluk diğerlerinin çıkarlarını da etkilemekte ve güce sahip bir işletmenin sosyal alanlarda gösterdiği faaliyetlerden sorumlu olması gerekmektedir.
- İşletmelerin gerekli olan girdileri toplumdan açık bir şekilde alması ve faaliyetlerini kamuya açık bir şekilde gerçekleştirerek "açık sistem" temelli faaliyet göstermesi beklenmektedir. Aynı zamanda açık bir iletişimde bulunulmasının gerekliliği öne sürülmüştür. Bu açık iletişim tam olarak yerine getirilemese de gerekliliği esastır ve iyileştirilebilir olduğu ileri sürülmüştür.
- Bir işletme geçmiş zamanda bir faaliyetinin, ürününün veya hizmetinin devam edip etmeyeceğine yalnızca uygulanabilir ve ekonomik olarak karlı olup olmadığına bakılarak karar vermekteyken, günümüzde sosyal maliyetleri ve faydaları hesaplanarak dikkate alınmaktadır. Buradaki temel sorunun "net bir sosyal fayda elde edilebilmesi için faydaların faaliyetlerin önüne geçip geçmediğine bakılması" olarak ifade edilmiştir.
- Gerçekleştirilen her faaliyetin, üretilen her ürünün veya sunulan her hizmetin sosyal maliyetlerinin tüketicilerin tüketiminin toplum üzerindeki etkilerine göre fiyatlandırılması ise bir diğer önermedir.
- Son olarak, kurumsal vatandaşlar olan kuruluşların, sosyal maliyetlerin ötesinde yetkin oldukları alanlara göre büyük sosyal ihtiyaçlar gerektiren durumlarda bu ihtiyaçları karşılamaları sorumlulukları açısından beklenmektedir.

Bu önermeler ışığında Davis, sosyal sorumluluğa sahip işletmelerin, işletmenin yaşam kalitesiyle beraber sosyal yaşam kalitesini de koruyup geliştirecek şekilde davranacağını savunmaktadır (Davis, 1975).

Davis ilerleyen dönemde Blomstrom ile beraber “3 Çember Modeli”ni geliştirmiştir. Bu modele göre işletmelerin sosyal sorumlulukları iç içe geçmiş ve içten dışa büyümekte olan bir çemberde incelenmiştir (Yönet, 2005). Bu çember aşağıdaki gibidir (Davis ve Blomstrom, 1975):



Şekil 4: Davis'in 3 Çember Modeli (Davis ve Blomstrom, 1975:8)

Bu modele göre, en iç çember olan “Temel Ekonomik İşlevlerin Yerine Getirilmesi” adlı çemberde, bir işletmenin ekonomik işlevleri için geleneksel sorumluluğu belirtilmektedir. Bu geleneksel sorumluluk, ekonomik bir eylem olmakla birlikte istihdam sağlama ve ticareti sınırlamaktan sakınma gibi sosyal etkileri mevcuttur (Davis ve Blomstrom, 1975). Özetle, en iç çember istihdam alanı sağlama ve kar elde etme gibi konularda çözüm sunmaktadır (Yönet, 2005).

İkinci çember olan (ya da ara daire de denilen) “Temel İşlevlerin Yerine Getirilmesinden Kaynaklanan Sorumluluklar” adlı çemberde, temel işlev olan ekonomik faaliyetlerin yerine getirilmesi kaynaklı genişleyen sorumluluk alanı belirtilmektedir

(Davis ve Blomstrom, 1975). Burada, çevreye ya da topluma zarar vermemek, çalışma koşullarında iyileştirmelerde bulunmak ve aynı zamanda bu koşulları geliştirmek gibi konularda çözümler sunulmaktadır (Yönet, 2005).

Son olarak üçüncü ve en dış çember olan “Genel Sosyal Sorunların Çözümüne İlişkin Yardım Sorumlulukları” adlı çemberde, işletmelerin tek bir ekonomik hedef belirlememesi ve toplumda çözüme ulaşamamış genel sosyal sorunlarda yardımcı olması beklenmektedir. Bu yardım işletmelerin birincil sorumluluğu olmasa da önemli ölçüde yardımda bulunmaları gerekmektedir (Davis ve Blomstrom, 1975). Bu en dış çemberde, işletmelerin sağlık ve eğitim yardımı, çevre kirliliğini önleme çalışmaları ve gerekli geri dönüşüme katkıda bulunmak gibi konularda çözümler sunulmaktadır (Yönet, 2005).

3.4.2 Lantos’un Sosyal Sorumluluk Modeli

Lantos 2001 yılında yaptığı çalışmasında KSS’nin gelişimini gözden geçirmiş ve bu kavramla ilgili yaşanan karışıklığın “etik, özgecil (altruistic) ve stratejik boyutları” arasındaki ayrımın yapılamamasından kaynaklandığını öne sürmüştür. KSS’nin, işletmelerin uzun vadede toplumun ihtiyaç ve beklentilerine yanıt vererek, gerçekleştirilen faaliyetlerin olumsuz etkilerinin en aza indirgemesini sağlayan, işletme ve toplum arasındaki “örtük sosyal sözleşme” olduğu görüşündedir (Lantos, 2001).

Lantos, etik sorumlulukların yasal sınırlamaların ötesinde olduğunu ve bu doğrultu da (kâr sağlanmasa dahi) doğru, adil eylemlerde bulunarak sosyal zarardan sakınma gerekliliği gösterdiğini öne sürmüştür. Duyarsız ve ahlaksız faaliyetlere tüketicilerin tepki gösterdiği ve üretkenliğin tek başına bir anlam ifade etmeyerek ahlaki açıdan yeterli görülmediği çalışmalarca açıklanmıştır (Lantos, 2001).

Özgecil (altruistic) sorumluluk, toplumsal refah adına gerçekleştirilecek tüm faaliyetleri kapsayan, insani veya fedakâr sorumluluk olarak da bilinen bir diğer boyuttur (Boğan, 2018; Lantos, 2001). Lantos bu boyutu kısaca, “işletmelerin toplumun iyiliği ve refahı için yaptığı çalışmalar ve bu konulardaki ilgileri” olarak tanımlamaktadır. Bu sorumluluk türü, Carroll’un hayırsever sorumlulukları ile aynıdır (Lantos, 2001).

Son olarak stratejik sorumluluk, işletmelerin finansal yükümlülüklerini yerine getirme de yardımcıdır, işletmeye ve paydaşlara fayda ve kâr sağlamaktadır (Lantos, 2001).

Stratejik sosyal sorumluluk faaliyetleri kısa dönem için maliyetli gözükseler de uzun dönemde bu yüksek maliyeti telafi edebilmektedir (Boğan, 2018).

Bu üç boyut aşağıdaki tabloda kısaca özetlenmiştir.

Tablo 2: Lantos'un Sosyal Sorumluluk Boyutları

Lantos'un Sınıflandırması
Etik KSS: Firmaların ekonomik yükümlülüklerini yerine getirebilmeleri açısından ahlaken mecburi, yasal ve etik sorumluluklardır.
Özgecil (Altruistic) KSS: İşletmelerin yerine getirdiği gönüllülük esaslı sorumluluklardır. İşletme bu eylemlerinden bir kâr ya da herhangi bir yarar sağlamasa dahi toplumsal refah adına düzenlenen eksikleri gidermek ve toplumsal refahı geliştirip iyileştirmek için zarardan sakınmanın ötesinde yerine getirilen yükümlülüklerdir.
Stratejik KSS: işletmenin olumlu yönde tanınmasına, itibar kazanmasına yarar sağlayan ve iyi niyet kazandırabilecek yükümlülüklerin yerine getirilmesidir.

Kaynak: Kara, 2019:9.

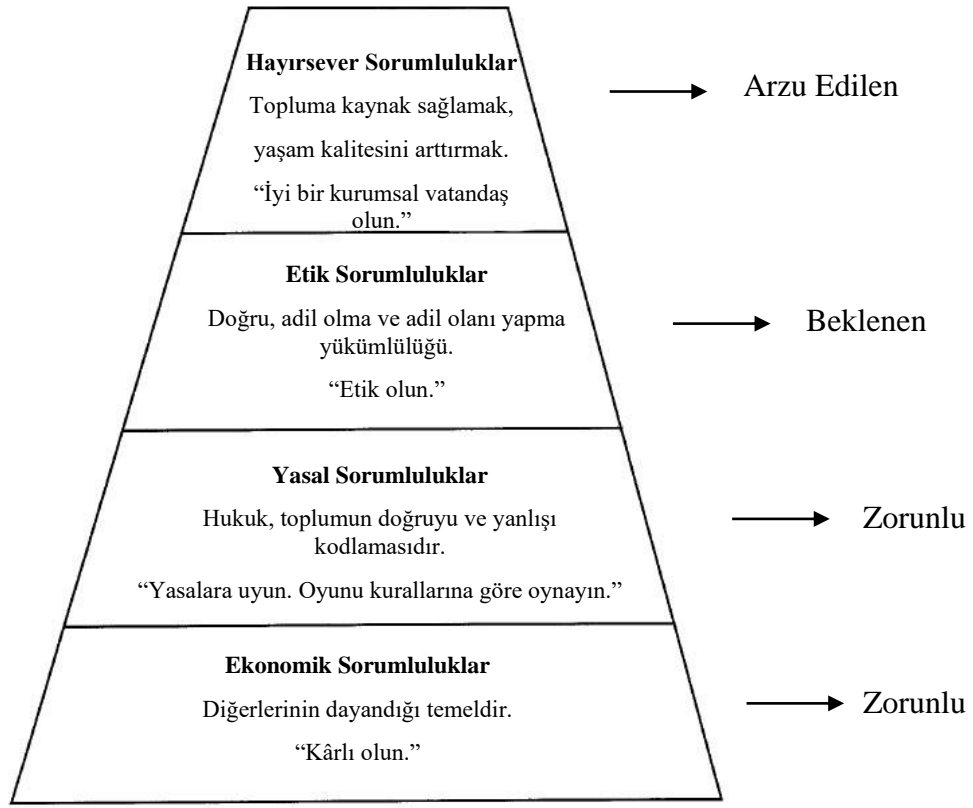
3.4.3 Carroll'un Sosyal Sorumluluk Modeli

Kurumsal sosyal sorumluluk modellerinin içerisinde en fazla kabul gören ve en çok değinilen model Archie Carroll'un 1979 yılında başlayıp 1991 yılında geliştirdiği "Sosyal Sorumluluk Piramidi"dir. Bu piramit en aşağıdan başlayarak "ekonomik sorumluluk, yasal sorumluluk, etik sorumluluk" ve "gönüllü sorumluluk" şeklinde piramidin en tepe noktasına varmaktadır.

Carroll piramitteki tüm sorumlulukların belli bir dereceye kadar var olacağını ancak etik ve hayırsever (gönüllü) sorumlulukların bunların içinde önemli bir yere sahip olduğunu öne sürmüştür (Carroll, 1991).

Carroll'un KSS Piramidi'nde önemli olan hiyerarşik bir düzene sahip olmadan dört basamağında aynı zamanda yerine getirilmesi gerektiğidir. Ekonomik ve yasal sorumluluklar zorunlu, etik ve gönüllü sorumluluklar ise işletmelerden beklenen ve yerine getirilmesi istenen sorumluluklardır (Varol, 2019).

Carroll'ın 1991 yılında ele aldığı piramit aşağıdaki gibidir.



Şekil 5: Carroll'un Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi (Carroll, 1991:42)

Piramitteki dört basamağı ayrı ayrı incelersek (Carroll, 1991):

- *Ekonomik Sorumluluklar:* işletmeler tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek mal ve hizmetler ortaya çıkarmak ve bunlardan kâr elde etme güdüsü duyan kuruluşlardır. Bu kâr güdüsü ilerleyen sürede maksimum kâr elde etme noktasına gelerek işletmelerin vazgeçilmez unsurlarından olmuşlardır. Bunlar dışındaki tüm ticari sorumluluklar işletmelerin ekonomik sorumluluğuna dayanan öğeler olarak açıklanmıştır.
- *Yasal Sorumluluklar:* işletmelerin hükümet tarafından konan yasa ve normlara uymaları beklenmektedir. Firmaların kanunlar çerçevesinde faaliyetlerini yerine getirmesi toplum ile arasındaki “sosyal sözleşme” açısından önem taşımaktadır.
- *Etik Sorumluluklar:* bu sorumluluklar yasa ve yaptırımlara dayanmasa da toplum tarafından belirlenen ve beklenen değerleri, normları, eylemleri ve uygulamaları kapsamaktadır. Toplumsal beklentinin ve yasal gereklerin ötesini fark edebilmek ve yasal sorumluluklar ile ilinti içinde olmayı gerektirmektedir.

- *Hayırsever (Gönüllü) Sorumluluklar:* bu sorumluluk ise, işletmelerin iyi bir kurumsal vatandaş olarak ve iyi niyet sergileyerek gerçekleştirilen uygulamalara aktif şekilde katılması ve faaliyetlerde bulunmasını içermektedir. Sanata, eğitime veya toplumun gelişmesine dair yapılan finansal katkılar bu sorumluluklara örnek olarak gösterilebilir. Hayırsever sorumluluklar, çokça arzu edilen ve ödüllendirilen yükümlülükler olduğundan Carroll bu sorumlulukları pastanın üzerindeki kremaya benzetmiştir.

Carroll tüm bu sorumlulukları maddeler halinde bir tabloda açıklamıştır.

Tablo 3: KSS Piramidinin Dört Bileşeni

<p>Hayırsever Sorumluluklar</p> <p>Toplumun hayırsever beklentilerine göre performans göstermek oldukça önem taşımaktadır.</p> <p>Güzel sanatlar ve sahne sanatlarına yardımcı olmak önemlidir.</p> <p>Yönetici ve çalışanların yerel birlikleri içinde gönüllü ve hayırsever faaliyetlere katılım göstermeleri önem taşımaktadır.</p> <p>Özel ve kamu eğitim kuruluşlarına yardım sağlamak önemli konulardandır.</p> <p>Toplumun yaşam kalitesini arttırmak amacıyla gerçekleştirilen projelere gönüllü olarak yardımcı olmak oldukça önem arz etmektedir.</p>	<p>Etik Sorumluluklar</p> <p>Toplumsal değerlerin ve etik normların gerektirdiği şekilde performans gösterilmelidir.</p> <p>Toplumsal açıdan yeni benimsenen ya da gelişen etik/ahlaki normları anlamaya çalışmak ve bunlara saygı duymak önem arz etmektedir.</p> <p>Kurumsal amaçlara ulaşmak adına etik normların tehlikeye atılmaması gerekmektedir.</p> <p>İyi bir kurumsal vatandaşlığın etik ve ahlaki açıdan beklentileri yerine getirmek olarak tanımlanması önemlidir.</p> <p>Kurumsal bütünlük ve etik davranışların yasa ve yönetmeliklerin ötesinde olduğunu kabul etmek gerekmektedir.</p>
<p>Yasal Sorumluluklar</p> <p>Hükümet ve hukukun beklentileri doğrultusunda faaliyet göstermek önem arz etmektedir.</p> <p>Çeşitli federal, eyalet veya yerel düzenlemelere ve hükümlere uyulması gerekmektedir.</p> <p>Yasalara uygun ve onlara saygılı iyi bir kurumsal vatandaş olunmalıdır.</p> <p>Bir işletmenin başarılı olarak tanımlanabilmesi için yasal yükümlülüklerini yerine getirebilmesi</p>	<p>Ekonomik Sorumluluklar</p> <p>Hisse başına kazancın maksimize edilebilmesi önemlidir.</p> <p>En olanaklı şekilde kârlı olmaya odaklı/kararlı olunması gerekmektedir.</p> <p>Güçlü bir rekabet pozisyonuna sahip olmak ve bu pozisyonu korumak büyük önem taşımaktadır.</p> <p>Yüksek düzeyde işletme verimliliği sağlanmalıdır.</p> <p>Bir işletmenin başarılı olarak tanımlanabilmesi için sürekli kârlı bir</p>

gerekmektedir. Asgari yasal gereklilikleri yerine karşılamanın mal ve hizmetlerin sağlanması/sunulması önem arz etmektedir.	firma haline gelmesi gerekmektedir.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------

Kaynak: Carroll, 1991:40-41.

Tüm bunların ışığında Carroll'un KSS Piramidi en çok vurgu yapılan ve günümüzde de hala araştırmalarda kullanılan ve yararlanılan bir modeldir.

3.4.4 Wartick ve Cochran'ın Sosyal Sorumluluk Modeli

Wartick ve Cochran 1985 yılında Carroll'un geliştirmiş olduğu sosyal sorumluluk modeline eklemeler yaparak kendi "sosyal performans modeli"ni geliştirmişlerdir (Şen ve Akgün, 2021). Bu modelin gelişmesinde toplumsal sorunlar, stratejiler ve sosyal konuların yönetimi olmak üzere üç önemli alandaki konular etkili olmuştur. İşletmelerin sosyal sorumluluk adına gösterdikleri tutum ve davranışlarının artmasıyla toplumsal etkileriyle ilişkili olarak üç boyutlu bir sosyal katılım modeline uymaları beklenmektedir (Turpcu, 2021). Wartick ve Cochran geliştirdiği KSP (CSP) modeliyle, sosyal sorumlulukları, sosyal duyarlılığı ve sosyal sorunları bütünleştirip, işletme ve toplumun genel bir analizini yapabilmek adına önemli ve değerli bir çerçeve sunduklarını açıklamışlardır (Wartick ve Cochran, 1985). Bu modelin üç boyutunu açıklamak gerekirse (Turpcu, 2021; Wartick ve Cochran, 1985):

- *Sosyal Sorumluluk İlkeleri:* sosyal sorumluluk ilkelerinin oluşturulduğu, işletmenin etik ve gönüllü, yasal, ekonomik ve kamusal yükümlülüklerini içeren ve yasaların ve etik normların çerçevesinde eylemlerde bulunmasını gerektiren ilkelerdir. Sosyal sorumluluk makro bir vurgu içermektedir.
- *Kurumsal Sosyal Duyarlılık Süreçleri:* sosyal sorumluluk ilkelerinin gerçekleştirildiği, işletmelerin değişen ve gelişen toplumsal şartlar çerçevesinde kararlar alabileceği yönetsel yaklaşımlar ve işletmelerin reaktif, proaktif, savunmacı ve uyumlu olmak üzere dört tepki barındıran süreçlerdir. Sosyal duyarlılık mikro bir vurgu içermektedir.
- *Kurumsal Sosyal Sorunlar Yönetimi:* işletmelerin karşılaşılabileceği sosyal sorunların saptandığı, analiz edildiği ve analiz doğrultusunda bir tepki belirlendiği, bununla birlikte bu sorunlara karşı etkili politikalar benimseyerek

doğru kararların alınmasını sağlayan boyuttur. Sosyal sorunlar yönetimi, sosyal sorumluluğun sonucu ve sosyal duyarlılığın bir uzantısı olarak açıklanmakla beraber, kurumsal sosyal performans için nihai bileşeni sağlayan boyuttur.

3.4.5 Wood'un Sosyal Sorumluluk Modeli

Wood 1991 yılında geliştirdiği KSS modeliyle performansın üzerinde durması ve farklı bir bakış açısı sunmasıyla literatüre katkı sağlamıştır. “Sosyal Performans Modeli” adını verdiği çalışmasında işletmelerin dış çevresiyle sürdürdüğü eylemlerinde üç unsurun üzerinde durmuştur. Bunlar (Öztürk vd., 2013):

- Motive eden ilkeler
- Davranışsal süreçler ve
- Yönetimsel eylemlerin gözlemlenmeye uygun olmasıdır.

Wood'un Sosyal Performans Modeli aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir.

Tablo 4: Kurumsal Sosyal Performans Modeli

Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlkeleri	Kurumsal Sosyal Duyarlılık Süreçleri	Kurumsal Davranışın Sonuçları
Kurumsal İlke: Meşruiyet	Çevresel Değerlendirme	Sosyal Etkiler
Organizasyonel İlke: Kamu Sorumluluğu	Paydaş Yönetimi	Sosyal Programlar
Bireysel İlke: Yönetimsel Takdir Yetkisi	Sorun Yönetimi	Sosyal Politikalar

Kaynak: Wood , 1991:694.

Tablodaki kurumsal sosyal sorumluluk ilkeleri, işletmenin kurumsal, örgütsel ve yönetimsel eylemlerini kapsamaktadır. Kurumsal sosyal duyarlılık süreçleri, ilk kısım ile bağlantılı olarak eylemlerin yerine getirilmesini kapsamaktadır. Üçüncü ve son kısım olan kurumsal davranışın sonuçları ise kurumsal sosyal performans davranışının işletmedeki sonuçlarını kapsamaktadır (Pusak, 2014).

Daha ayrıntılı açıklamak gerekirse (Varol, 2019):

- *Kurumsal düzey:* meşruiyet ilkesi, işletmeyi sosyal bir kuruluş olarak inceler, işletmeyle toplum arasındaki ilişkiyi analitik şekilde araştırır. Bir görevden

ziyade yasağı belirten bu ilkenin, tüm işletmelere eşit şekilde uygulanması gerekmektedir.

- *Organizasyonel düzey:* kamu sorumluluğunu ifade eden bu ilke, kurumsal sosyal sorumluluğu ön plana çıkarmaktadır. Özetle, bir ürün ya da hizmet ortaya çıkaran bir işletme, bu süreçler içerisinde ve sonrasında, çevre ve toplum yararına davranmasıyla KSS de ortaya çıkmış olacaktır.
- *Bireysel düzey:* yönetsel takdir ilkesine dayanan bu düzeyde ise yöneticiler ahlaki aktörlerdir ve sosyal açıdan sorumlu sonuçlar ortaya çıkarabilecek takdir yetkisini kullanmakla sorumlu kişilerdir. Takdir ilkesine kişinin karar verme, eylemde bulunma gibi hak ve yükümlülükleri ekonomik, yasal ve etik kısıtlar içerisinde bulunmaktadır. Yönetsel takdir ilkesi yöneticinin iradesini ve seçimlerini dikkate alırken aynı zamanda organizasyonel ve kurumsal bağlantıdaki her birey için yararlı tutum ve fırsatları ön planda tutmaktadır.

Kurumsal Sosyal Duyarlılık Süreçleri ise, kuruluşun toplum baskılarına, bulunduğu toplum ve ortama uyum sağlamasına ve hayatta kalabilme yeteneğini gösteren süreçlerdir. Bu sürecin başarıyla ilerleyebilmesi açısından işletmenin yeterli bilgiyi edinebilmesi, bu bilgileri analiz edip sonuçlandırabilmesi önem taşımaktadır (Varol, 2019).

Özetle, kurumsal sosyal performans, KSS yerine düşünülebilecek bir kavram olarak ortaya atılsa da KSS'nin ilintili olduğu ve uygulanmasında etkisi olan kavramlardan biridir. KSS, sadece kurumsal davranışları, süreçlerini ve sonuçlarını incelemekle kalmayan aynı zamanda bunların tamamını da içererek devlet, kanun ve toplumla olan ilişkisini de inceleyen, yani işletmenin iç ve dış çevresini beraber ele alarak bütünü araştıran bir kavramdır (Varol, 2019).

3.4.6 Sethi'nin Sosyal Sorumluluk Modeli

Sethi 1975 yılında yaptığı çalışmasında, pazar faktörleriyle bağlantılı, birbiriyle alakalı fakat birbirinden farklı üç aşamalı bir model ortaya çıkarmıştır (Erden, 1987; Top ve Öner, 2008). Bu aşamaların hepsi örgütlerin sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirirken edindikleri tutumları göstermektedir (Turpcu, 2021).

- *Sosyal Zorunluluk (Yükümlülük)*: piyasa güçleri ve kanuni sınırlandırmalar ile birlikte yerine getirilmesi mecburi hale gelen sorumluluklar, sosyal zorunluluk olarak tanımlanmıştır (Şen ve Akgün, 2021; Sethi, 1975). Kurumsal performansı değerlendirirken meşruiyetin önemli bir etken olduğunu savunan Sethi, bu aşamadaki meşruiyet kriterlerinin ekonomik ve yasal olduğunu öne sürmüştür (Sethi, 1975).
- *Sosyal Sorumluluk*: bu aşama, kurumsal davranışı, geçerli olan sosyal kurallar ve normlar, değerler ve performans beklentilerine uygun ve uyumlu hale getirmeyi kapsamaktadır. Sosyal sorumluluk aşaması, işletmelerin olağan faaliyetlerinden ayrılmasını ya da normal kurumsal davranışını kökten değişmesini gerektirmemektedir. Yasalar sebebiyle zorunlu olmadan önce işletmelerin uyum sağlayarak sorumlu şekilde davranmasını ve böylelikle meşruiyet kazanmasını içermektedir. Ayrıca sosyal zorunluluk kavramının doğası gereği yasaklayıcı olduğu açıklanırken, sosyal sorumluluk kavramının ise doğası gereği kuralcı olduğu açıklanmıştır (Sethi, 1975).
- *Sosyal Duyarlılık*: işletmeler bu aşama da yine uyum sürecindedirler ancak kurumsal davranışlarında sosyal kaygılar barındırırlar ve gösterdikleri sosyal sorumluluk pazardaki faaliyetleriyle sınırlı olmaktadır. Örneğin, tüketicilerin aldıkları ürünlerden tatmin edici şekilde hizmet almalarını sağlamak vb. Böylece kurumsal performans ve sosyal beklentiler arasında bir uyum sağlanmakta ve bu da meşruiyeti olumlu şekilde etkilemektedir.

Sosyal duyarlılık da dikkat edilmesi gereken bir diğer unsur ise işletmelerin vermesi gereken tepkiden ziyade dinamik ve değişken bir sistemde uzun vadede ayakta kalabilmesi olduğundan mevcut sistemdeki olası değişikliklerin önceden öngörülmesi gerekmektedir. Burada ise, sosyal sorumluluk kavramının doğası gereği kuralcı olması ön plana çıkarken, sosyal duyarlılığın doğasının öngörücü ve önleyici olması ön plana çıkmıştır (Sethi, 1975).

Toplumun tamamını kapsayan ve etkileyebilecek bu model birbiriyle bağlantılı üç aşamadan oluşur ve işletmelerin bu noktada dengeyi en iyi şekilde sağlamaları gerekmektedir (Akmeşe, 2019).

3.4.7 Post, Frederic, Lawrence ve Weber'in Sosyal Sorumluluk Modeli

Post vd. 1996 yılında yaptıkları çalışmada sosyal sorumluluğu iki ilke üzerinden incelemişlerdir. Bunlar, “vekillik ilkesi” ve “yardımseverlik ilkesi”dir. Bunları bir tablo üzerinde incelemek gerekirse (Özbay, 2020):

Tablo 5: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlkeleri

	Yardımseverlik İlkesi	Vekillik İlkesi
Tanımı	İşletmelerin, ihtiyacı olan insanlara gönüllü olarak yardım etmesi gerekliliğidir.	İşletmede bulunan yöneticilerin, aldıkları kararlarda ve belirledikleri politikalarda ilgili tüm tarafların ve toplumun vekili konumunda olması gerekliliğidir.
Güncel Uygulama Alanı	Hayırseverlik etkinlikleri Toplumsal refahı artırma amaçlı yürütülen gönüllü faaliyetler	İşletme ve toplumun karşılıklı iş birliği içinde olması Çeşitli toplulukların çıkarları ve beklentileri arasındaki dengeyi sağlama
Örnek Uygulamalar	Yardım kuruluşları Sosyal sorunları çözmeye yönelik girişimler İhtiyaç sahipleriyle sosyal ortaklıklar oluşturma	Stratejik planlarda tüm ilgili kişilerin haklarını korumaya yönelik “Etkilenenler Yaklaşımı”nı uygulamak Kısa vadede maksimum kâr yerine uzun vadede optimal kâr hedefince ilerlemek Bilinçli ve bilgili şekilde kişisel çıkarların korunması

Kaynak: Post vd. 1996:44, aktaran Özbay 2020:59.

Özetle, “yardımseverlik ilkesi” bireylerin ve kurumların ihtiyacı olan kişilere ulaşım yardım etmelerini gerektirirken, “vekillik ilkesi” yöneticilerin işletmedeki tüm çıkar topluluklarının haklarını gözeterek onların vekili ya da temsilcisi şeklinde davranması ve eylemlerde bulunması gerekliliğidir. Bu iki prensibin, işletmelerin toplum içerisindeki sosyal sorumlu davranış ve eylemlerinin gelişmesiyle ortaya çıktığı belirtilmektedir (Özbay, 2020).

3.5 Kurumsal Sosyal Performans

1970’li yıllardan itibaren araştırmalara konu olan kurumsal sosyal performans kavramı, işletmelerin topluma karşı yükümlülükleri olduğunu fark etmeleri ve bu yükümlülükleri nasıl yerine getireceklerine dair yol gösteren kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal sosyal duyarlılık kavramlarından ortaya çıkmıştır (Kara, 2019). KSP, KSS’yi uygulamak için bir ereve oluştururken aynı zamanda KSS’yi ölçmeye de çalışmaktadır (Sarıkaya ve Akarca, 2011).

KSS ve KSP arasındaki farklara dikkat çeken ilk araştırmacı Sethi’dir. Sethi, KSP’nin ölçülebileceğini ve açıklanabileceğini ne sürdüğü, “sosyal yükümlülük”, “sosyal sorumluluk” ve “sosyal duyarlılık” şeklinde üç boyutlu bir KSP modeli geliştirmiştir. Bu boyutların doğasını açıklarken sosyal yükümlülüğün yasaklayıcı, sosyal sorumluluğn kuralcı ve sosyal duyarlılığın da önleyici ve öngörücü olduğunu açıklamıştır (Sarıkaya ve Akarca, 2011).

KSP’yi ele alan çalışmalar, işletmelerin tutumlarını inceleyerek sosyal alanlardaki faaliyetlerinin nasıl gerekleştirileceğiyle ilgili farklı görüşler elde edilmesini sağlayan, bu faaliyetleri ölçen ve öngören araştırmalardır (Sarıkaya ve Akarca, 2011).

Carroll ise 1979 yılında yaptığı araştırmasında kurumsal sosyal performans modelini üç ayrı boyutla açıklamıştır. İlk boyut kurumsal sosyal sorumluluk alanlarını içeren (ekonomik, yasal, etik, gönüllü sorumluluklar), ikinci boyut ilgili sosyal sorunları (rn güvenliği, evre, ayrımcılık vb.) içerirken, son boyut ise sosyal duyarlılık felsefesini (proaktif, reaktif, savunmacı, uyumlu) içermektedir. Bu haliyle modelin, işletmelerin sosyal alanlardaki tutum ve davranışlarını geliştirmek için yardımcı olacağı ve sistematik bir dikkat sağlayacağı ne sürülmüştür (Carroll, 1979).

Kurumsal sosyal performans kavramını Sethi ve Carroll haricinde Wartick ve Cochran, Wood’da incelemiş ve kendi modellerini sunmuşlardır.

Sonuç olarak KSP kavramı ve bu kavrama dair oluşturulan bütün modeller işletmedeki uygulamaların daha görülür olmasını sağlayan, KSS’nin ölçülebilir ve denetlenebilir olmasına yardımcı olan araştırmalardır (Kara, 2019; Sarıkaya ve Akarca, 2011).

3.6 Kurumsal Sosyal Sorumsuzluk

Kurumsal sosyal sorumsuzluk, KSS ile ilişkilendirilen ancak aralarında tutarsızlıklar bulunan bir kavramdır. Herzig ve Moon 2013 yılında yaptıkları çalışmada kurumsal sosyal sorumsuzluğun, işletmenin toplumun beklentilerini yanıtsız ve karşılıksız bırakması olarak tanımlamıştır (Popa ve Salanță, 2014). Başka bir şekilde bir işletmenin ne kadar çok olumlu faaliyetleri varsa o kadar sorumluyken, ne kadar çok olumsuz faaliyeti varsa o kadar sorumsuzdur denebilmektedir (Strike vd., 2006). Başka bir bakış açısıyla ise işletme içerisindeki belli bir paydaş grubunun çıkarının gözetilmesiyle beraber aldatıcı ve manipüle edici davranışlar sergilenmesi halinde de kurumsal sorumsuzluk ortaya çıkabilmektedir (Greenwood, 2007).

Kurumsal sosyal sorumsuzluk en çok etik dışı tutum ve davranışlarla birlikte beklentilere karşılık verilmemesi/verilememesi ile ilişkilendirilmektedir. Bununla birlikte kurumsal sosyal sorumsuzlukla ilgili en çok dikkat çeken birkaç tanım ve örnek aşağıdaki gibidir (Popa ve Salanță, 2014) :

- Armstrong 1977 yılında kurumsal sosyal sorumsuzluğu “bir karar vericinin ilgili tüm taraflar üzerindeki etkileri dikkate alınarak incelendiğinde olası bir alternatif yerine yeterli uygunluğa sahip olmayan ya da daha aşağı olduğu düşünülen bir alternatifin tercih edilmesi kararı” olarak tanımlamıştır.
- Jones vd. 2009 yılında “işletmenin toplumla ilişki kurabilme araçlarında ve yollarında proaktif olmak yerine reaktif olmayı tercih etme” şeklinde tanımlamıştır.
- Brammer ve Pavelion’ın 2005 yılında; Lange ve Washburn’ün ise 2012 yılında yaptıkları tanıma göre kurumsal sosyal sorumsuzluk “paydaşların sosyal anlamda sorumsuz olarak kabul ettikleri tutum ve davranışlar” şeklindedir.
- Christensen ve Murphy kurumsal sosyal sorumsuzluğa “vergiden kaçınma” örneğini verirken, Frooman ise çevre kirliliği, tehlikeli ürünler, aldatıcı reklam, güvenlik ihlali gibi örnekler vermiştir.

KSS ile yapılan bir karşılaştırma ise aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 6: KSS ile Kurumsal Sosyal Sorumsuzluğun Karşılaştırılması

Kurumsal Sosyal Sorumsuzluk	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
<p>Çevresel kirlilik ve çevreye zarar verme fazla olmakla birlikte önlem azdır.</p> <p>Çalışanlar kullanılacak, yararlanılacak kaynaklardır.</p> <p>KSS ile ilgili mevzuata katılım ya çok az ve isteksizdir ya da hiç yoktur.</p> <p>Etik konular sınırdadır, merkezde yer almaz.</p> <p>Yeni teknolojiler geliştirilip pazara sunulmalıdır.</p> <p>Tedarikçilere ve müşterilere adil davranılmaz.</p> <p>Sürdürülebilirliğin amacı işletmenin yaşamını devam ettirmesidir.</p> <p>İşletmenin tek ve en önemli amacı kârdır ve mutlaka elde edilmelidir.</p>	<p>Çevresel kirlilik ve zarar verme kaçınılmaz olsa da göz ardı edilemez ve farkındalık sağlanarak eyleme geçilmelidir.</p> <p>Çalışanlar değer verilmesi gereken kaynaklardır.</p> <p>KSS ile ilgili faaliyetlerde yasaların ötesine geçen bir katılım göstermek ve bu doğrultuda politikalar belirleyip uyum sağlamak ön plandadır.</p> <p>Etik konular işletmenin merkezinde yer alır.</p> <p>Yeni teknolojiler geliştirildikten sonra teste, analize ve değerlendirmeye tabi tutularak bir zarar teşkil etmiyorsa pazara sunulabilir.</p> <p>Tedarikçiler ve müşterilerle adil şekilde çalışılmalıdır.</p> <p>Sürdürülebilirliğin amacı, iş, çevre ve toplumun iyileşmesine, gelişmesine ve karşılıklı büyümeye dayanmaktadır.</p> <p>Kâr işletmenin en önemli amaçlarından biridir ve elde edilmesi gerekir ancak kâr elde edilirken diğer önemli konular göz ardı edilemez.</p>

Kaynak: Murphy ve Schlegelmilch, 2013 aktaran Popa ve Salanță, 2014:142.

Sonuç olarak kurumsal sosyal sorumsuzluk, çevreye karşı duyarlı olmama ve toplumun refahını gözetmemekle beraber yıkıcı etki ve sonuçlara sahip olabilen bir kavramdır. İşletmeler için KSS'nin teşvik edilmesinin önemiyle birlikte sorumsuzlukların denetimi de dikkat edilmesi gereken hususlardan biridir. Maliyetler sebebiyle KSS faaliyetlerine katılım göstermek istemeyen veya sınırlı katılım gösteren işletmeler, firmaları için daha uygun eylemlere yönelmelidir. Bunlar sonucunda hem işletme içi hem de işletme dışı gelişmeler yaşanacak, ödüllendirilebilecek ve aynı zamanda işletmelerinin itibarı, imajı ve yansıtıkları güven duygusunda önemli bir büyüme yaşanacaktır (Popa ve Salanță, 2014).

3.7 Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Raporlanması

Kurumsal sosyal sorumluluk raporlaması Carroll tarafından “bir işletmenin, ekonomik, çevresel ve sosyal performansı ile ilgili bilgi edinilmesini sağlayan bağımsız raporlardır” şeklinde açıklanmıştır. Raporlama uygulaması 1997 yılında Küresel Raporlama Girişimi'nin (Global Reporting Initiative – GRI) kurulması ve 1999 yılına gelindiğinde de Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin (Global Compact) hayata geçmesiyle işletmeler teşvik edilmiştir. Bir işletme sosyal sorumluluklarını raporladığında, gerçekleştirdiği faaliyetlerin sosyal değerler, normlar ve beklentiler ile uyumlu ve uygun olduğunu ve böylece de meşruiyetini göstermiş olmaktadır (Carroll ve Shabana, 2010).

Başka bir tanıma göre KSS raporlaması, finansal raporlamanın bir koludur ve işletmenin çevresel, sosyal ve ekonomik faaliyetlerini gösteren, işletmedeki çeşitli çıkar gruplarına sunulan ve genellikle finansal olmayan bilgileri içeren raporlardır (Başar ve Başar, 2006).

Başka bir tanıma göre ise KSS raporlaması, bir işletmenin gerçekleştirdiği ekonomik ve sosyal faaliyetlerin etkilerini toplumdaki belli çıkar grupları ve genel açıdan topluma ilettiği ve böylelikle kazanılan itibarla hesap verilebilirliğinin genişlemesini sağlayan, bu genişleme sayesinde de işletmenin kâr elde etmekten daha fazla sorumluluk rolü olduğunu gösteren, KSS faaliyetleri hakkında halkın bilinçlenmesine yardımcı olan ve işletmenin sosyal performansının ölçümünde kullanılabilen raporlardır (Rao, 2016).

Finansal olmayan bilgilerin (çevre koruma, müşteri ilişkileri, hayırseverlik vb.) sunulmasında önemli bir rol taşıyan KSS raporları, paydaşlara sürdürülebilirlik yeteneği konusunda bilgiler sağlamaktadır. Açıklanan bilgiler pazardaki fiyatların öğrenilebilmesinde, varlıkların dağılımının en iyi hale getirilmesinde, finansal istikrarın artmasında, sosyal ve kurumsal itibarın kazanılmasında ve iyileştirilmesinde yararlı olmaktadır. Ancak işletmeler bazen bu faydaları sağlayabilmek adına önemli bilgilerde büyük değişiklikler yapmasalar da rapordaki iyi yönleri daha fazla göstererek olumsuz tarafları gizlemeye çalışabilmektedirler. Bu nedenle de raporların doğru şekilde analiz edilmesi önem taşımaktadır (Duan vd., 2018).

KSS raporlamasına etki eden unsurlar her ülkede aynı olmamakla beraber genellikle kurumsal nitelikte ilgili olanlar, kültürel ve bölgesel etmenler, ekonomik, politik ve

hukuki unsurlar şeklindedir (Kıymetli Şen ve Hatunoğlu, 2019). İşletmeler rapor hazırlarken güvenilirlik, tutarlılık ve karşılaştırılabilirlik ilkelerine uymalıdır. Bu ilkelere uyulabilmesi için de dünya çapında kabul edilen raporlama çerçeveleri kullanılmalıdır (Çil Koçyiğit ve Gök, 2019).

İşletmelerin KSS raporlaması (sürdürülebilirlik raporları da denmektedir) yapma ve yapmama sebepleri bulunmaktadır. Bu sebepler aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir (Kolk, 2004).

Tablo 7: KSS Raporu Yapma ve Yapmama Nedenleri

KSS Raporlaması Yapma Nedenleri	KSS Raporlaması Yapmama Nedenleri
Belirlenmiş hedefleri izleme yeteneğini geliştirmeye yardımcı olur.	İşletmeye sağlayacağı faydalar hakkında şüpheye düşülebilir.
Çevresel stratejilerin uygulanmasını kolaylaştırır.	Rakipler rapor yayınlamıyor olabilir.
İşletme içinde çevresel sorunlar ve konular hakkında farkındalık yaratılmasına yardımcı olur.	Müşterilerin, toplumun raporlarla ilgilenmemesi sonucu satışlarda bir artış olmayacağı düşünülerek rapor hazırlanmayabilir.
İşletmenin sahip olduğu kurumsal mesajın iç ve dış çevrede net şekilde iletilmesini sağlar.	İşletmenin çevresel performansı normalde de iyi bir seviyede olabilir.
Daha fazla şeffaflığa sahip olunacağından daha yüksek seviyede ve çok yönlü güvenilirliğin gelişmesini sağlar.	Çevresel sorunlarla ilgilenmek için alternatif iletişim yolları bulunabilir.
İşletmenin çabalarının ve standartlarının açık şekilde iletebilmesini sağlar.	Raporlama yüksek maliyet gerektirebilir.
İşletmenin faaliyetler gerçekleştirme ve kampanyalara dahil olmasında gereken ruhsatın alınmasına yardımcı olur.	Gerçekleştirilen tüm işlemlerden doğru ve tutarlı bir veri elde edilmesi zor olabilir ve bu sebeple de doğru göstergeler seçilemeyebilir.
İtibarı artırılmasında, maliyet tasarrufunun belirlenmesinde, verimliliğin artmasında, iş geliştirme avantajları ve çalışanların motivasyonunun yükselmesinde yarar sağlar.	İşletmenin itibarını zedeleyeceği düşüncesinde olunabilir ya da yasal sonuçların ortaya çıkacağı düşünülebilir.

Kaynak: Kolk, 2004:54.

Tüm bunlarla beraber KSS raporlaması işletmeye aşağıdaki faydaları sağlar (Başar ve Başar, 2006):

- Çıkar gruplarında güvenilir bir izlenim bırakır ve bu gruplar için sağlanan geçerli ve tutarlı bilgiler işletmenin daha şeffaf olmasını sağlar.
- Uzun dönemde pazar payını, müşteri sadakatini ve marka imajıyla değerini arttırır ve bu sayede de işletmenin piyasadaki değeri yükselir.
- Olası çevresel ve sosyal sorunların öngörülmesini sağlayarak daha etkili yönetim sistemlerinin uygulanmasını teşvik eder.
- Çevresel ve sosyal alanlarda işletmenin değer ve prensiplerinin yansıtılmasını sağlar.

KSS raporları önemli bilgileri içermekte ve gerçekleştirilen faaliyetleri topluma ve çıkar gruplarına bir belge olarak sunulmasını sağlamaktadır. Tüm dünyayla birlikte Türkiye’de de giderek artan raporlama uygulaması, işletmelerin sürdürülebilirlikle ilgili konulara olan yaklaşımlarını göstererek, gerçekleştirdikleri faaliyetlerin ve aldıkları kararların tescil edilmesini ve bağımsız bir bakış açısıyla değerlendirilmesini sağlamaktadır (Çil Koçyiğit ve Gök, 2019).

3.8 Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Sağladığı Faydalar

KSS’nin işletmelere sağladığı faydalar arasında, rekabet üstünlüğü sağlama, örgüt içi bağlılığı arttırma, itibar sağlama, imajın geliştirilmesi ve iyileştirilmesi sayılabilir. Bu faydalar aşağıdaki tabloda daha ayrıntılı şekilde incelenmiştir (Aktan vd., 2007).

Tablo 8: Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İşletme ve Paydaşlara Sağlayacağı Faydalar

İşletmeye Sağlayacağı Faydalar
Hisse senetlerinin değerinde artış
Risk yönetiminin etkin hale gelmesi
Artan kârlılık
Marka değeri yaratma
İtibar sağlama
İmajda iyileşme ve gelişme
Toplumsal saygınlık kazanma
Rekabet üstünlüğü sağlama
Vasıflı çalışanları işletmeye çekme ve elde tutma

<p>Müşteri sadakati sağlama</p> <p>Yeni pazarlara girme kolaylığı</p> <p>Kurumsal öğrenme ve yaratıcılık</p> <p>Faaliyetlerde etkin şekilde rol alma</p> <p>Verimlilik ve kalitede artış</p> <p>İşbirliklerinde gelişim sağlama</p> <p>Önemli yatırımcılara ve finansman kaynaklarına ulaşımın kolaylaşması</p>	
Paydaşlara Sağlayacağı Faydalar	
<i>Kurum İçi Paydaşlar</i>	<i>Kurum Dışı Paydaşlar</i>
<i>Yöneticiler</i>	<i>Müşteriler</i>
<p>Onur ve gurur duyma</p> <p>Motivasyon arttırmaya yönelik İK politikaları belirleme</p> <p>Etik konularda daha fazla farkındalığın oluşması</p> <p>İşletmede etik bir eğilimle birlikte çalışanlara karşı güvenin artışı</p> <p>Güncelliği koruma ve takip etme</p> <p>Çalışanların işletme amaçlarını içselleştirmesi ve benimsemesi</p> <p>Yaratıcı düşüncelerin ve uygulamaların oluşması</p>	<p>Dürüst fiyat ve kaliteli ürün sunma</p> <p>Satın alma sürecinde bilgi sağlama</p> <p>Taleplerin belirlenerek yerine getirilmesi</p> <p>Şikayetlerin dikkate alınması ve çözüme ulaştırılması</p> <p>Örgütlü hareket edebilme</p>
<i>Hissedarlar</i>	<i>Rakipler</i>
<p>İşletme faaliyetlerine yatırımların artması</p> <p>Sosyal sorumluluk faaliyetleri için gereken fonun kolay temin edilmesi</p> <p>İşletme değerinin artması</p> <p>Sermaye temin edilmesinde kolaylık</p> <p>İşletme bilgilerinin açık şekilde paylaşılarak şeffaf olunması</p> <p>Sosyal performans ölçütü sağlanması</p>	<p>Bilgilendirme ve kıyaslama örneği sağlanması</p> <p>Adil rekabet edilmesi ve dürüst reklamlar tasarlanması</p>
<i>Çalışanlar</i>	<i>Tedarikçiler</i>
<p>Güvenli bir çalışma ortamı sağlanması</p>	<p>Fiyatlandırma ve ödeme şartlarında dürüstlük</p>

Etkin İK politikalarının belirlenmesi	sağlanması
Daha iyi çalışma koşullarının sağlanması	Faaliyetlere destek sağlayacak tedarikçilere finansal açıdan destek sağlanması
İşgücü ilişkilerinde anlaşmazlıkların azalması	
İstihdam maliyetlerinin azalması	<i>Toplum</i>
İşletme içi iletişimin ve verimliliğin gelişmesi	İnsan haklarının gelişmesi
Fırsat eşitliği ve erişim hakkı sunulması	Eğitim, kültür ve sağlık alanlarına yatırımlar yapılması
Çalışan standartlarında iyileşme sağlanması	Kadın ve çocuk işgücünün sömürülmesine engel olunması
	Sürdürülebilirliğe katkı sağlanması
	<i>Hükümet</i>
	Yasalara bağlı olunması ve yolsuzlukla mücadele edilmesi
	Kamusal alanlara yatırımlar yapılması
	Ekonomik ve sosyal sorunlara destek sağlanması
	İstihdama katkı sağlanması
	<i>Çevre</i>
	Çevre kirliliği ile mücadele edilmesine katkı sağlanması
	Kültürel mirası korumaya katkı sağlanması
	Bitki örtüsü ve hayvan soyunun korunması
	Daha temiz üretim süreçlerinin gerçekleştirilmesi
	Enerji tasarrufu ve geri dönüşüme katkı sağlanması
	Eko – verimlilik
	Çevresel teknolojinin kullanılması

Kaynak: Aktan vd., 2007:21-22.

Yukarıdaki tabloda açıklandığı üzere KSS uygulamaları toplumla birlikte çeşitli çıkar gruplarına fayda sağlarken çevresel ve sosyal alanlarda da etkin ve etkili olunmasına katkı sağlamaktadır. Tüm bunlarla beraber sürdürülebilirliğe olan katkısı sayesinde de işletmenin uzun vadede başarılı, kârlı ve uzun ömürlü olmasına yarar sağlamaktadır.

3.9 KSS Uygulamalarında Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar ve KSS'nin Sınırları

KSS uygulamalarının doğru şekilde yapılmaması halinde işletmelere karşı güven kaybı ve kuşku oluşmaktadır. Organizasyonlar KSS faaliyetleri gerçekleştirirken şunlara dikkat etmelidir (Uzkesici, 2005):

- KSS faaliyetleri, işletmelerin direkt olarak kendi alanları ile ilgili olmamalıdır.
- KSS üst yönetimin işlerinin bir parçası özelliğinde olduğundan faaliyetlerin işletmenin vizyonu ile eşleşmesi, hedefleri ve stratejileri barındırması, doğru şekilde kaynak ayrılması ve sistematik biçimde uygulanması gerekmektedir.
- Amaç doğrudan kârlılık ve satışlarda artış olmamalıdır.
- Gerçekleştirilen KSS faaliyetlerinin şeffaf ve hesap verilebilir niteliğe sahip olması ve çıkar gruplarına bilgi sağlaması gerekmektedir.

KSS faaliyetlerinde bulunmak isteyen işletmeler bazı sınırlar ile karşı karşıya gelmektedir. Bu sınırlar (Aktan vd., 2007):

- Gerçekleştirilen faaliyetlerin yasalara uygun olması gerekmektedir. Yasal uygunluğun kararı üst yönetim tarafından verilmektedir.
- Sosyal faaliyetlerin maliyetleri beklenenden fazla olabilir. Bu durumda işletmeler bu maliyetleri düşürmek adına faaliyetler başka organizasyonlarla beraber gerçekleştirilebilmektedir.
- Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin maliyeti işletmenin etkinliğini sınırlandırabilir ve pazardaki rekabetini etkileyebilir. Bu nedenle yöneticiler her zaman sosyal sorumlulukla ilgili kararlarını piyasa koşulları sebebiyle hayata geçiremeyebilir.
- Bazı sosyal sorunlar karmaşık ve büyük olduğundan işletmelerin ortak bir hareket planı yapması gerekebilir. Bazı sosyal sorunlar ise devamlılık gösterdiğinden işletmelerin kamuoyu, devlet, STK vb. ile iş birliği yapması gerekebilir.

3.10 Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Dezavantajları

KSS faaliyetleri işletmelere itibar, imaj geliştirme ve iyileştirme, rekabet üstünlüğü gibi avantajlar sağlasa da uygulamalara bağlı olarak bazı dezavantajlar ile karşılaşılabilir (Seyitoğulları ve Bilen, 2020). Bunlar şöyle sıralanabilir (Aktan vd., 2007; Seyitoğulları ve Bilen, 2020):

- Faaliyetlerin maliyetleri sunulan ürünlere de yansıdığından ürünlerin fiyatında artış gerçekleşmektedir. Bu durum pazardaki konumu etkileyebilir.
- Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için daha fazla insan kaynağına gereksinim duyulabilmektedir.
- İşletmedeki paydaş veya yöneticilerin sosyal sorunlara gereğinden fazla duyarlı olması işletmenin amaçlarından sapmaya sebep olabilir.
- Ek bürokrasi uygulamalarına neden olabilir.
- Kârlılık ve sürdürülebilirlik hedefleri açısından işletme maliyetleri olması gerekenden daha fazla artabilir.
- KSS raporlamasına yönelik kriterlerin devamlı olarak değişim göstermesi işletme için zaman kaybı ve verimsizliğe neden olabilir.

Sıralanan tüm dezavantajlar KSS'nin sağladığı yararlar ile kıyaslandığında sınırlı bir yere sahiptir. Bu nedenle işletmelerin günümüzde daha da önem kazanan KSS faaliyetlerini doğru ve uygun şekilde yapmaları ve bu faaliyetlere önem vermeleri gerekmektedir (Seyitoğulları ve Bilen, 2020).

3.11 Dünyadan ve Türkiye'den KSS Örnekleri

Türkiye'de ve dünyada çok sayıda işletme, STK, kamu kurum ve kuruluşları ve dernekler vb. tarafından çok sayıda sosyal sorumluluk projeleri yürütülmüştür ve günümüzde de bu projelere yenileri eklenmektedir. Bunlardan bazılarına değinmek gerekirse:

- Türk Telekom "Sesli Adımlar" adlı sosyal sorumluluk projesiyle erişim kolaylığı sağlamayı amaçlayan bir uygulamaya ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. "Sesli Adımlar" adlı uygulama, ücretsiz şekilde mobil cihazlara yüklenerek Atatürk Kültür Merkezi'nin (AKM) kapalı ve açık alanlarında görme ve işitme engelli

bireylerin hareketlerinde kolaylık sağlamak amacıyla oluşturulmuş bir projedir (Aydınlık Gazetesi, 2022).

- 2021 yılından bu yana devam eden ve Türkiye'nin en geniş katılımlı sosyal sorumluluk hareketi haline gelen "Sabancı Cumhuriyet Seferberliği" Türkiye'nin farklı illerinde çeşitli projeler, binlerce katılımcı ve gönüllülük esası ile yürütülen bir sosyal sorumluluk projesidir. 2022 yılında arıcılığa verilen destek ile gündeme gelen topluluk tarafından, gençlerin eğitimi, kadınların işgücüne katılımı ve iklimle ilgili konularda yeni etkinliklerin gerçekleştirileceği açıklanmıştır. Toplumsal kalkınmaya destek ve gönüllülük konusunda farkındalık yaratan projelere yenilerinin ekleneceği ve faaliyetlerin devam edeceği belirtilmiştir. (Cumhuriyet Gazetesi, 2022; Sabancı.com, 2022).
- Eker Süt Ürünleri, Tohum Otizm Vakfı rehberliğinde "Otizmliler İş Gücünde" istihdam modeliyle otizmliler için eğitim almaları, iş ve yaşam koşullarının yönergeleri ve uygun iş koşullarının sağlanmasıyla çalışabileceklerini gösteren bir proje yürütmektedir. Bu projeleriyle birlikte genel müdürlükte 1, fabrikada 11 otizmliler için istihdam alanı sunmaktadır. Eker'in bu modeli 17. Felis Ödülleri'nde "Sosyal Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik" bölümünde, "Engelsiz Yaşam Hakkı" kategorisinde ödül almıştır (RHA Ajans, 2022).
- Molfix, 4 yıldır sürdürmekte olduğu "Hayat Bağım" adlı sosyal sorumluluk projesiyle, 2022 yılı itibarıyla 130 bin anne ve bebeğine destek sağlamıştır. Bu projelerinin amacı, erken ya da sağlıksız şekilde doğan bebeklerin yaşama tutunmalarına yardımcı olmak, bebeklerin gelişimleriyle ilgili bilgileri sağlamaktır. Proje hayata geçirilirken UNİCEF'in "Küresel Çocuk Ölümleri Raporu" verileri baz alınmış ve "önlenebilir nedenlerden kaynaklanan bebek ölümleri"ne dikkat çekilmek istenmiştir. Molfix, yenidoğan yoğun bakım ünitelerine, kuvöz, solunum cihazı vb. gibi ekipmanlar sağlayarak "güvenli bağlanma" konusunda farkındalık yaratmıştır (Beyaz Haber Ajansı, 2022).
- Türkiye'de lojistik sektöründe GRI, C seviyesinde onaylı ilk sürdürülebilirlik raporunu yayınlayan ve ikinci raporunu GRI, A+ seviyesinde yayınlamayı başaran Mars Logistics ise bir "Kurumsal Sürdürülebilirlik Manifestosu" duyurmuştur (Fortune Türkiye, 2022).

KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK MANİFESTOSU

1

İnsanlığın daha güzel bir geleceğe sahip olmasına olanak sağlayacak tüm bilgi birikimimizi ve bu birikimin paylaşılmasını kurumsal değerimiz olarak kabul ediyoruz.

2

Ürettiğimiz bu ortak değer, tek evimiz olan dünyamızın çevresel koşulları ile uyumlu olacak şekilde tasarlanmış faaliyetlerimizin sonucu olması gerektiğine inanıyor, kurumsal olarak da bu uyuma ulaşmak için özveriyle çalışıyoruz.



3

Müşterilerimize ve tüm paydaşlarımıza hizmetlerimizi sunarken, faaliyetlerimizden kaynaklı emisyonlarımızın ve su ayak izimizin azaltılmasını, kaynaklarımızın verimli kullanılmasını, dokunduğumuz tüm noktalarda ekolojik unsurların korunmasını önemsiyoruz.

4

İnsan hayatını ve çalışanlarımızın mesleki gelişimlerini gözeterek, insan haklarına, iş sağlığı ve güvenliği kurallarına azami seviyede özen gösteriyor, tüm paydaşlarımızın korunması için çaba sarf ediyoruz.

5

Dünyamızın değişen iklim koşullarının önlenmesine yönelik iklim eylemine destek vermeyi, azalan kaynakları ve biyoçeşitliliği korumayı iş anlayışımızın odağına yerleştiriyoruz. Değerlerimiz ve etik kurallarımız ile tüm faaliyetlerimizi bu iş anlayışına uygun olarak, şeffaf, dürüst, adil ve yasalara uyumlu şekilde yürütüyoruz.



6

Enerjimizi yenilenebilir kaynaklardan elde ediyor, atıklarımızı iş birliklerimiz ile dögüsel ekonomiye kazandırıyor, yağmur sularını geri kazanıyor, emisyonlarımızı azaltacak önlemleri alıyor ve iş modellerimizi sürdürülebilir hale getiriyoruz.

7

Değer zincirimizin her alanında çeşitliliğe, kapsayıcılığa ve koşulsuz eşitliğe önem veriyor, genç nesilleri güçlendiriyor ve işyerinde eşitlik ve çeşitliliğe teşvik ediyoruz.

8

Daha yaşanabilir bir dünya için, küresel ölçekte alınmış olan kararlara, çerçevelere, sözleşmelere ve ortak kalkınma hedeflerine bağlı olacak şekilde faaliyetlerimizi güçlü iş birlikleri ile gerçekleştiriyor, ortak bir gelecekte kimseyi geride bırakmamak için tutku ile çalışıyoruz.

9

Mars Logistics olarak çalışmalarımızı gerçekleştirirken, yeni iş ve ekonomi anlayışı ile yönetişimi, gezegen ile uyumu ve insani konuları önemsiyor, toplumsal fayda ile refah, ortak kalkınma ve gelişimin desteklenmesine dikkat ediyoruz.

Şekil 6: Mars Logistics'in "Kurumsal Sürdürülebilirlik Manifestosu" (Mars Logistics, 2022)

- Yerli deterjan markası olan ABC, "ABC ile Yerli Yerinde" adlı KSS projesiyle kadın çiftçilerle birlikte yerli değerleri koruma amaçlı, her yıl ülkenin başka bir bölgesinde farklı tıbbi – aromatik bitki yetiştirilmesine destek vermektedir. 2022'de beşinci yılına giren proje için Kars'ın merkez Oğuzlu Köyü seçilmiştir. Burada yetişen ve kozmetik/kişisel bakım sektöründe kullanılan mavi kantarondan kadın çiftçilerin gelir elde etmesi amaçlanmaktadır (Erdoğan, 2022).

- Sephora ise, "Güzelliğin Sınır Tanımayan Gücü" adlı sloganı ve Türkiye Kadın Girişimciler Derneği (KAGİDER) iş birliği ile beş kadın girişimcinin markasına destek vereceğini duyurmuştur (Platin, 2022).

Capital'in 18. Kez gerçekleştirdiği "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Araştırması"na göre KSS'de en başarılı on proje ve en başarılı şirketler aşağıda gösterilmiştir (Capital, 2023):

En başarılı 10 KSS projesi			KSS'de en başarılı şirketler			
Halk gözünde en başarılı KSS projeleri			Halkın gözünde		İş dünyasının gözünde	
2023	2022	Proje	2022	Şirket	2023	Şirket
			3	Koç Holding	1	Koç Holding
			1	Arçelik	2	Migros
1	*	Sabancı Cumhuriyet Seferberliği	5	Sabancı Holding	3	Anadolu Grubu
			*	Eczacıbaşı Topluluğu	4	Eczacıbaşı Topluluğu
2	*	Şehrin İyi Hali/ Akbank Gençlik ve Ailem Akademisi	11	Türkiye İş Bankası	5	Sabancı Holding
			*	Akbank	6	Türkiye İş Bankası
3	*	Kadına Güç İş Yok	13	Doğan Holding	7	Arçelik
			17	Garanti BBVA	8	Garanti BBVA
4	*	Tertemiz Çocuklar	16	Eti	9	Opet
			4	Anadolu Hayat Emeklilik	10	Anadolu Efes
5	*	Öyle Söyleme	6	Doğuş Holding	11	Unilever/Turkcell
			18	Turkcell	12	Borusan Holding
6	2	81 İlden 81 Öğrenci Projesi	*	BP	13	P&G
			7	Coca-Cola	14	Akbank
7	8/*	Askıda İyilik/ Bugün Var Yarın Yok Olmasın	10	Aygaz	15	Zorlu Holding
			*	HSBC	16	BSH
8	*	Kadınların Gücü CarrefourSA'nın Gücü	20	Ülker	17	Vestel/Eti/Betek
			20	BSH	18	Reckitt Benckiser
9	*	Her Yaşta	14	Anadolu Grubu	19	Vodafone/Yapı Kredi
			*	P&G	20	Coca-Cola/Toyota/Nef
10	9	HeForShe	*			

Şekil 7: Capital, 2023 yılı "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Araştırması" (Capital, 2023).

Dünyadaki KSS projelerine bakıldığında ise:

- "En Yenilikçi Şirketler Ödülü"nü kazanan ve bir karbon denetim şirketi olan Doconomy, 2021 yılında kurumsal karbon ayak izi ölçümü için bir hesaplayıcı oluşturmuş ve ardından tüketicilerinde emisyonlarını azaltmak adına "Re-Store" adlı bir araç geliştirmiştir. Bu araç yapılan uçuş sayısı ve sahip olunan yeni cihazların sayısı gibi faktörleri dikkate alarak kişilere bir anket sunmakta ve karbon ayak izlerinin varsayımsal bir hesabının yapılmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda ayrıntılı inceleme yaparak kullanılan teknolojilere de alternatifler ve öneriler sunmaktadır. Örneğin, evinin normal, geleneksel elektrikle çalıştığını beyan eden kişiye güneş enerjisi tesisatı için bir teklif sunmaktadır. Böylelikle tüketicilere çevreyi nasıl etkiledikleri daha kolay ve somut bir şekilde gösterilebilmektedir (Fast Company, 2023).
- Microsoft, dünya çapındaki engelli bireyler hakkında var olan verilerin, az, parçalanmış ya da eksik olması sebebiyle veri toplama ve sunma girişiminde bulunmaktadır. Engelliler topluluğu hakkında doğru ve güvenilir veriler elde

etmek için Dünya Bankası ve Fordham Üniversitesi'ndeki "Engelli Veri Girişimi" ile ortaklık kurmuştur. Toplanan bu veriler sayesinde engelli insanlar için ses tanıma ve çeşitli konuşma kalıplarının daha kullanışlı hale getirilmesi amaçlanmaktadır (Fast Company, 2023).

- En büyük e-ticaret sitelerinden biri olan Amazon ise, 2020 yılından beri en büyük kurumsal yenilenebilir enerji sağlayan işletme haline gelmiştir. 2025 yılına kadar operasyonlarının tamamını yenilenebilir enerjiyle güçlendirmeyi hedefleyen Amazon, yakın zamanda projesine 25 ek proje daha katmıştır (IndiaCsr, 2023).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: YÖNETSEL ÖZGÜR İRADE, ÜST YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

4.1 Yönetmel Özgür İrade, Üst Yönetici Özellikleri ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Performansı Arasındaki İlişki

Bu çalışmada firmalarda yönetmel özgür iradenin üst yönetici özellikleri ve kurumsal sosyal sorumluluk performansı ilişkisi üzerindeki biçimlendirici etkisi araştırılmak istenmiştir. Bu sebeple araştırma öncesinde literatürdeki çalışmalar incelenmiştir.

4.1.1 Üst Yönetici Özellikleri ve Yönetmel Özgür İradeyi İnceleyen Çalışmalar

Üst Kademe Teorisi (ÜKT), ilk olarak Hambrick ve Mason tarafından 1984'te ele alınmıştır. ÜKT'ye göre, üst yönetimin demografik özellikleri (yaş, geçmiş iş deneyimleri, diğer kariyer tecrübeleri, eğitim, sosyo-ekonomik köken, finansal pozisyon ve grup heterojenliği) ve bilişsel özellikleri (bilişsel temel ve değerlerden) gibi bazı özellikleri bulunmaktadır.

Bu kurama göre yöneticilerin demografik ve bilişsel özellikleri işletmelerin stratejilerini ve firma performanslarını etkilemektedir. Bu doğrultuda yöneticilerin aldığı stratejik ve örgütsel kararların, örgütsel sonuçların üzerinde de büyük etkisi olduğu gözlemlenmiştir (Goll vd., 2008).

Herman ve Smith (2015) yaptıkları çalışmaya göre ise stratejik çeviklik üzerinde dahi üst yönetim ekibinin etkisi bulunmaktadır. Bu sebeple üst yönetimin demografik ve bilişsel özellikleri hakkında bilgi sahibi olmak stratejiler hakkında daha ilerisinin görülebilmesini sağlamaktadır (Hambrick ve Mason, 1984). Hambrick (2001) yaptığı çalışmada stratejinin anlaşılabilmesi için stratejistin anlaşılması gerektiğinin üzerinde durmuştur.

ÜKT ile ilgili araştırmalar kapsamında Hambrick ve Finkelstein tarafından “yönetmel takdir” kavramı öne sürülmüştür. Yönetmel takdir literatürde, “yönetmel özgürlük”, “yönetmel özgür irade” ve “idari takdir” şeklinde de kullanılmaktadır. Bu kavram, yöneticilerin eylem özgürlüğünü başka bir deyişle farklı stratejiler uygulamak istediklerinde sahip oldukları bağımsızlıklarını ve bu doğrultuda da kararlarının ve seçimlerinin örgütsel sonuçlara ne boyutta yansıdığını gösteren bir yetki biçimidir.

Yüksek takdir yetkisi yöneticilerin seçim yaparken ve karar alırken yetenek ve deneyimlerini daha rahat sergileyebildiklerini gösterirken, düşük takdir yetkisi yöneticinin işletme içerisinde sınırlı stratejik seçimler ve etkilere sahip olduğunu göstermektedir (Cortes ve Kiss, 2023). Yöneticilerin bu eylem genişliği; çevresel (ürün farklılığı, pazar büyümesi, endüstri yapısı, talep istikrarsızlığı, yarı – yasal kısıtlamalar, güçlü dış güçler), örgütsel (atalet kuvvetleri, kaynak kullanılabilirliği, güçlü iç güçler), ve bireysel (aspirasyon seviyesi, statükoya bağlılık, belirsizliğe tolerans, bilişsel karmaşıklık, iç kontrol odağı, güç temeli) olmak üzere üç düzeyde faktörden etkilenmektedir (Cannella vd., 2009:27).

Üst yönetim işletmenin stratejisini belirlerken ve kararlar alırken önemli ölçüde takdir yetkisini kullanmaktadır (Cortes ve Kiss, 2023). Başka bir ifadeyle yöneticilerin karar verme özerkliği, çalışma şekli, işlerini yapılandırma, zamanlama şekli ve metodları yönetsel özgürlüğünün boyutuna göre şekillenmektedir. Bu özerkliğin tamamı ise üst yönetim ekibinin özelliklerine göre şekillenebilir. Örneğin, Knight vd. (1999) yılında yaptıkları çalışmada, yöneticilerin işlevsel çeşitliliğe sahip olmalarının kişiler arası çatışma üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu aynı zamanda çeşitli ve uzun iş deneyimine sahip olmalarının, onların daha hızlı karar almalarını sağladığını öne sürmüşlerdir.

Başka bir çalışma da ise yönetici deneyiminin gündemi belirleme ve alternatif planlar üretilmesinin üzerinde pozitif bir etkisi olduğu vurgulanmıştır (Kauer vd., 2007). Yöneticinin yaşı da işletmedeki inovasyonu etkilemekle birlikte sahip olduğu kontrol gibi diğer özellikler de seçimleriyle sistemin işlemlerini böylece performansın artmasını sağlamaktadır (Hiebl, 2014).

4.1.2 Üst Yönetici Özellikleri ve KSS Performansını İnceleyen Çalışmalar

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), 1950’li yıllarda başlayıp günümüze kadar önemini sürdüren ve işletmeler ve toplum tarafından dikkate alınan bir kavramdır. KSS aynı zamanda, işletmelerin itibar kazanma, iyi bir imaj oluşturma ve oluşan imajı geliştirme, rekabet avantajı kazanma vb. amaçlar için uyguladıkları bir strateji olarak görülmektedir (Lee vd., 2018).

KSS için en çok bilinen ve kullanılan tanım Carroll tarafından yapılmıştır. Carroll KSS’yi, “KSS, bir organizasyonun ekonomik anlamda kârlı, yasalarla bağdaşan, etik ve sosyal açıdan destekleyici olmasını sağlar. Bir işletmenin sosyal sorumluluk sahibi

olması, kârlılık ve yasalara uygunluk, organizasyonun etiğini ve içinde bulunduğu toplumu para, zaman ve yetenek katkılarıyla ne ölçüde desteklediğini anlama ve tartışmanın en önemli koşulları anlamına gelmektedir. Dolayısı ile KSS dört bölümden oluşur: ekonomik, yasal, etik, gönüllü ya da hayırsever.” şeklinde tanımlamıştır (Carroll, 1999).

Yazına göre yönetici özellikleri işletmelerin KSS stratejilerini etkileyebilmektedir. Örneğin, heterojen bir üst yönetim ekibinin aldığı stratejik kararlar, KSS faaliyetlerinin uygulanabilirliğini ve işletmenin risk boyutunu etkilemektedir (Shakil ve Abdul Wahab, 2021). Başka bir örnek de, MBA eğitimine sahip olan yöneticilerin KSS faaliyetlerine daha müspet biçimde yaklaşmalarıdır (Sun vd., 2021). Diğer bir çalışmada liderlik türlerinin (örneğin vizyoner liderlik gibi) KSS üzerinde etkili olduğu öne sürülmüştür (Waldman vd., 2006). Bir başka çalışmada ise dualite ile ilgili net bir bulgu olmasa da yönetici sahipliğinin KSS performansı üzerinde etkisi olduğu ileri sürülmüştür. Aynı çalışmada, kadın yöneticilerin bulunduğu işletmelerde KSS performansının destekler nitelikte olduğu belirtilmiştir (McGuinness vd., 2017). Farklı bir çalışmada dışadönük CEO’ların daha fazla KSS faaliyetinde bulunabileceği ortaya konmuştur (Hrazdil vd., 2021). Bunlara ek olarak üst düzey yöneticilerin değerleri, bakış açısı vb. dış ve iç ortama dair algılarını etkilemesi, işletmenin politikalarına ve plan – programlarına da etki edeceğinden, yönetimin özellikleri KSS performansını da etkileyecektir. Bu yapılan başka bir çalışmanın sonucu ile desteklenmiştir. Örneğin, pazarlama ve satış gibi alanlarda işlevsel geçmişi olan yöneticilerin bulunduğu firmalarda daha yüksek oranda KSS performansı izlenmiştir. Aynı çalışmada daha uzun süreli görev süresine sahip ve yönetici olmadan önce de işletmede uzun süredir bulunan CEO’ların daha fazla KSS performansı sağladığı öne sürülmüştür (Thomas ve Simerly, 1994).

Le vd. (2015) yapılan ve üst yönetici değerlerinin kurumsal sosyal performans üzerindeki etkisinin incelendiği araştırmada, yöneticilerin geçmiş deneyimlerinin çeşitliliğinin KSS performansını olumlu etkilediği öne sürülmüştür.

Petrenko vd. (2016)’nin CEO narsisizminin KSS üzerindeki etkisini inceledikleri araştırmada, CEO narsisizminin, yöneticilerin dikkat çekme ve imaj geliştirme ihtiyaçlarına karşılık olabileceğinden KSS üzerinde olumlu bir etkisi olduğu

belirtilmiştir. Aynı zamanda narsist CEO'ların bulunduğu işletmelerdeki KSS faaliyetlerinin daha az stratejik olabileceği de açıklanmıştır.

Tefera vd. (2019) tarafından Etiyopya'da yapılan ve üst yönetici algısının KSS üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmada, üst kademenin KSS faaliyetlerinde kritik rol aldığı, yönetici algılarının KSS faaliyetlerini etkilediği ve yöneticilerin farkındalığının KSS'nin başarılı şekilde uygulanmasında etkili olduğu ortaya konmuştur.

Zhu ve Zhang (2022) tarafından yapılan ve dijital çağda çevresel sosyal sorumluluk boyutunun incelendiği çalışmada, genç yöneticilerin çevresel sorumluluğa daha fazla önem verdiği, kadın yöneticilerin sosyal sorumluluk ve etik değerlere karşı daha duyarlı olduğu ve yöneticilerde eğitim derecesi arttıkça sosyal sorumluluğa dair farkındalığın arttığı öne sürülmüştür.

Son olarak Al-Shammari vd. (2022) tarafından yapılan ve yöneticilerin önceden KSS deneyimine sahip olmasının buldukları firmadaki KSS faaliyetleri üzerindeki etkisinin incelendiği araştırmada ise, geçmişteki KSS deneyimlerinin mevcut firmadaki KSS faaliyetlerini ve stratejilerini pozitif yönde etkilediği ve aynı zamanda CEO'nun aşırı güveninin de KSS üzerinde olumlu etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Bahsi geçen araştırmalar doğrultusunda literatüre katkı sağlamak ve üst yönetici özellikleri ile kurumsal sosyal sorumluluk performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H1: Üst yöneticilerin özelliklerinin KSS performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

4.1.3 Üst Yönetici Özellikleri, Yönetimsel Özgürlük ve KSS Performansı Arasındaki İlişki

Yukarıda değinildiği üzere ÜKT'de ayrıntılı incelenen yönetici özellikleri ve yönetimsel özgürlük (başka bir deyişle yönetimsel takdir), işletmedeki stratejik kararları, planları etkiler, işletmenin dış ve iç ortamındaki olaylara karşı tutum geliştirme ve stratejik yapı oluşturmada önemli bir etkiye sahiptir. Bunlar doğrultusunda bir strateji olarak belirlenebilen KSS performansını da doğrudan etkilemektedirler.

Örneğin, Hambrick ve Fukutomi (1991) tarafından geliştirilen "CEO'nun Görev Süresinin Mevsimleri" adlı modele göre, görevinde yeni olan bir CEO, yeni yöntem ve

değişikliklere açık, potansiyelini göstermeye çalışmaktadır. Burada bilgi akışı geniştir. Tam aksi durumda yani görev süresi uzamış bir yönetici de ise, bilgi akışı sınırlıdır. Yönetici değişime çok açık olmamakta ve risksiz tercihler yapmaktadır. Bu durum işletmenin değişime ayak uyduramaması ve performans kaybı yaşamasıyla sonuçlanabilir. “Mevsim Modeli” nin ne kadar geçerli olduğu yöneticinin özgürlüğüne göre değişmektedir. Geniş bir yönetsel özgürlük performans ve stratejilere doğrudan yansırken, kısıtlı yönetsel özgürlüğün bulunduğu işletmelerde yönetsel özellikler önemini yitirmektedir (Hambrick, 2007). Bu durum KSS performansına da etki etmektedir.

İşletmedeki stratejilerin oluşturulması ve geliştirilmesinde en önemli role sahip olan üst yönetim ekibi, takdir yetkileri dahilinde örgütün kaynaklarının neye ayrılacağı ve nasıl kullanılacağını planlarlar ve bu bağlamda KSS etkinliklerinin oluşturulması ve yürütülmesine öncülük etmektedirler (Aguilera vd., 2007).

Lerner ve Fryxell tarafından 1994 yılında, yönetici özellikleri, KSS'nin hayırseverlik boyutu ve yönetsel özgürlüğün incelendiği çalışmada, yöneticilerin özelliklerinin ve değerlerinin KSS performansına pozitif etki ettiği, takdir yetkisinin ise ılımlı bir etki gösterdiği öne sürülmüştür (Sirsly, 2009).

Finkelstein ve Hambrick (1996) yaptıkları çalışmada yönetici özellikleri, değerleri ve örgütsel faaliyetler hakkında yapılan araştırmaların yeterli olmadığından söz etmektedir.

Buchholtz vd. (1999) tarafından yapılan araştırmada, KSS'nin hayırseverlik boyutunun, diğer örgütsel faaliyetler, davranışlar ve sonuçlar gibi üst yönetimin özellikleri ve yönetsel özgürlüğü çerçevesinde şekillendiği ortaya konmuştur. İşletmenin büyüklüğü ve özellikle kaynak miktarının fazla olması da yönetsel özgürlüğü olumlu etkileyeceğinden, KSS performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu öne sürülmüştür.

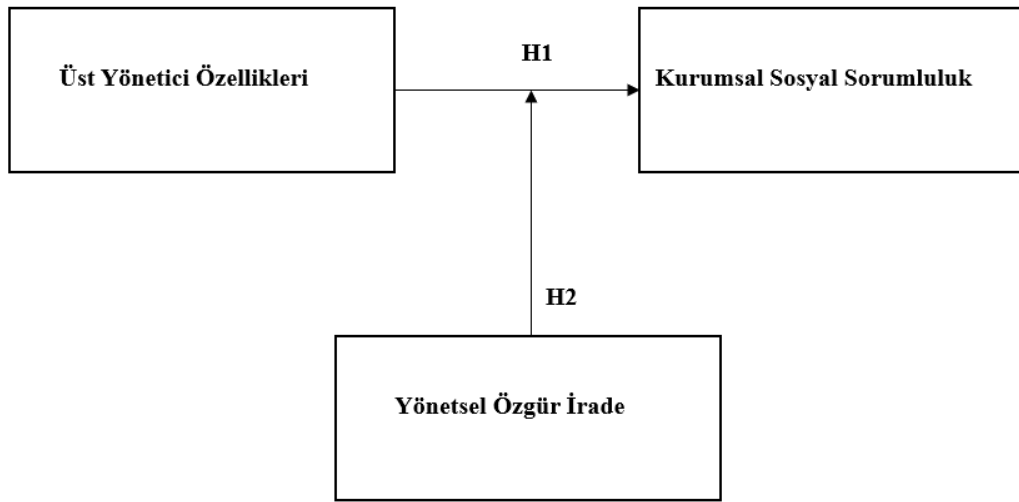
Börü ve Güngörmez (2020) tarafından yayımlanan çalışmada, şirket kaynaklarının KSS faaliyetleri için kullanılması kararı yöneticinin özgür iradesine bağlı olduğu ve KSS'nin örgütsel bir değer haline gelmeden önce yönetici değeri olduğu önermesi ortaya konmuştur.

Sheehy vd. (2023) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, üst yönetime yeterli yönetsel özgürlük sağlandığı takdirde, hükümet tarafından zorunlu kılınan KSS faaliyetleri

haricinde yerel şartlara uygun şekilde düzenlenen KSS programlarının uygulanabildiği belirtilmiştir.

Yapılan çalışmalardan ve incelenen araştırmalardan hareketle firmalarda yönetsel özgür iradenin üst yönetici özellikleri ve kurumsal sosyal sorumluluk performansı ilişkisine biçimlendirici etkisini ortaya koyabilmek amacıyla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H2: Yönetsel özgürlüğün, üst yönetici özellikleri ile KSS performansı arasındaki ilişkiye biçimlendirici etkisi vardır.



Şekil 8: Araştırmanın Modeli

BEŞİNCİ BÖLÜM: ARAŞTIRMA VE BULGULAR

5.1 Araştırma

5.1.1 Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları

Bu çalışmanın birincil amacı, firmaların üst yöneticilerinin özelliklerinin ilgili firmanın KSS davranışı üzerinde etkilerinin olup olmadığını test etmektir. İlâveten çalışma, bu ilişki üzerinde yöneticilerin özgür irade miktarının biçimlendirici etkisi olup olmadığını anlamaya çalışmaktadır. Bu doğrultuda tezin araştırma soruları aşağıdaki gibidir:

AS1: Firmaların üst yöneticilerinin özelliklerinin firmanın KSS davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?

AS2: Firma yöneticilerinin özgür iradesinin, üst yöneticilerin özellikleri ve firma KSS davranışı arasındaki ilişki üzerine biçimlendirici etkisi var mıdır?

5.1.2 Araştırmanın Anakütlesi, Örneklem Yöntemi ve Örneklemi

Yapılan araştırmalar neticesinde maalesef Eskişehir'deki toplam firma sayısı ve bu firmaların listesi gibi bir enformasyona ulaşamamıştır. Bu durum “**tesadüfi örnekleme**” (Büyüköztürk, 2007) yapılmasını da zorlaştırmıştır. Bu çalışmada bahsi geçen nedenlerle “**kolayda örnekleme**” (Yıldırım ve Şimşek, 2005) yönteminin kullanımına gidilmiş ve veri Eskişehir'deki 175 firmadan toplanmıştır. Veri, her firmadan bir yöneticinin katılımı ile KSS konusunda karar verici olduğu düşünülen üst yöneticilerden toplanmıştır.

5.1.3 Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak “**anket**” (Bayram, 2004; Büyüköztürk, 2007) tercih edilmiştir. Anket muhtelif bölümlerden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümü anketin başlığını, sahibini, gayesini vb. içermektedir. İkinci bölümde; anketi dolduran yöneticinin demografik özelliklerine (örneğin cinsiyeti, yaşı, eğitim, geçmiş iş tecrübesi vb.) ve yöneticinin çalıştığı firmaya (örneğin şirket yaşı, sektörü, faaliyette bulunduğu pazar vb.) dair sorular bulunmaktadır. Sorular daha ziyade nominal veri toplamaya yönelik hazırlanmıştır. Anketin üçüncü bölümünde yöneticilerin özgür irade düzeyini anlamaya yönelik; “İşim, görevlerimi nasıl planlamam gerektiği konusunda kendi kararlarımı vermeye imkân sağlıyor.”, “İşim, görevlerin hangi sırayla yapılması gerektiği konusunda karar vermeme imkân sağlıyor.” şeklinde ifadeler içeren 14 soru

bulunmaktadır. Çalışmada kullanılan “Yönetmel Özgür İrade” ölçeği, üç ölçekten yararlanılarak oluşturulmuştur. Bu ölçekler sırasıyla;

1. Morgeson ve Humphrey (2006)’nin, “The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work.” adlı çalışmasında kullanılan ölçeğin “work scheduling autonomy”, “work methods” ve “decision-making” kısımlarından yararlanılarak oluşturulmuştur.
2. Hachey (2008)’in “Using Item Response Theory to Examine the Psychometric Properties of the Job Content Questionnaire” adlı yüksek lisans tez çalışmasında Karasek ve Theorell (1990)’in ve Karasek vd. (1998)’in JCQ (versiyon 1.11) araştırmasından uyarlayarak hazırladığı ve kullandığı ölçeğin 3 maddelik “decision authority” kısmından yararlanılarak oluşturulmuştur. Maddelerin birinin Morgeson’un ölçeğiyle çakışması sebebiyle çıkarılarak 2 madde halinde ölçeğe eklenmiştir.
3. Iqbal vd. (2021)’nin, “Sustainable leadership in frontier asia region: Managerial discretion and environmental innovation. Sustainability” adlı çalışmasında kullanılan ölçeğin 3 maddelik “managerial discretion” kısmından yararlanılarak oluşturulmuştur.

Bu ölçeklere Brislin (1970)’in “çeviri-geri çeviri” prosedürü uygulanarak Türkçe’ye uyarlanmışlardır. Ölçekler, çeviri konusunda profesyonel hizmetler veren bir kuruluşa gönderilerek İngilizce’den Türkçe’ye çevrilmeleri talep edilmiştir. Ardından, Türkçe’ye çevrilen ölçeklerin bir diğer profesyonel çeviri şirketi tarafından Türkçe’den İngilizce’ye geri çevirileri yapılmıştır. Ölçeklerin orijinal hali ve çevrilmiş versiyonları arasında mühim farklılıklar olmadığına kanaat getirildikten sonra, ölçeklerin Türkçe hali son kez gözden geçirilmiş, gerekli dil düzeltmeleri yapılmış ve kullanıma hazır hale getirilmiştir.

Son bölümde ise “Kurumsal Sosyal Sorumluluk” ölçeği için Türker’in 2006 yılında hazırladığı “The Impact of Employee Perception of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: A Scale Development Study” başlıklı yüksek lisans tezinde ve yine yazarın 2009 tarihinde yayınladığı “Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study” adlı makalesinde kullandığı 18 maddelik

ölçekten yararlanılmıştır (Bkz. Türker, 2006, 2009). Ölçekteki soruların Türkçe versiyonuna ulaşıldığı için ölçeğe herhangi bir Türkçe'ye uyarlama işlemi yapılmamıştır. Ölçek; “Şirketimiz, eğitim almak isteyen çalışanlarını destekler”, “Şirketimiz çalışanların yeteneklerini ve kariyerlerini geliştirmelerini teşvik edici politikalara sahiptir” şeklinde ifadeler içermektedir.

Özgür iradeye ve KSS'ye yönelik sorular 5'li Likert tarzında (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum) hazırlanmış sorulardır. Bahsi geçen anket son düzenlemeler sonrasında Bursa Uludağ Üniversitesi Araştırma ve Yayın Etik Kurulları'nın görüşlerine sunulmuş ve gerekli izinler alınmıştır. Anket formu örneği ve etik kuruldan alınan izin Ek – 1 ve Ek – 2'de sunulmaktadır. Son olarak; veri toplama aşamasında web tabanlı anket yoluyla katılımcılara ulaşılmış, araştırmanın amacı açıklanmış, araştırmayla ilgili bilgi verilmiş ve ulaşılamayan katılımcılarda ise anketler araştırmacı tarafından elden dağıtılarak katılmaları rica edilmiştir.

5.1.4 Veri Analiz Yöntemi

Toplanan veriyi analiz etmek ve hipotezleri test etmek için öncelikle veriler SPSS 22 programına girilmiştir. Ardından korelasyon analizi, faktör analizi, güvenilirlik analizi, hiyerarşik regresyon analizi gibi istatistiksel yöntemlerden faydalanılmıştır.

5.2 Bulgular

5.2.1 Frekanslar

Araştırmada, katılımcıların %60'ı erkek, %40'ı kadınlardan oluşmaktadır.

Katılımcıların, %43,6'sı 20-33, %33,5'i 34-44, %14'ü 45-54, %5'i 55-64 ve %3,9'u 65 ve üzeri yaşadadır.

Katılımcıların %64'ü lisans, %17,1'i yüksek lisans, %9,7'si ortaöğretim, %6,3'ü önlisans ve %2,9'u doktora seviyesinde eğitime sahiptir. Lisans ve yüksek lisans eğitimi alınan alan sorusuna en çok verilen cevap “İşletme”dir. Doktora eğitimi alınan alan sorusuna ise “işletme”, “yönetim ve organizasyon”, “malzeme mühendisliği” ve “analitik kimya” yanıtları verilmiştir.

Katılımcıların geçmiş iş deneyimlerinin, %23,4'ü üretim, %15,4'ü pazarlama ve satış, %11,4'ü insan kaynakları, %10,9'u muhasebe, %8'i finans, %8'i kalite, %5,7'si Ar-Ge,

%3,4'ü lojistik, %2,9'u bilgi sistemleri ve geri kalan %10,9'u diğer alanlarda (iş geliştirme, otomasyon, tasarım, bakım vb.) iş tecrübesine sahiptir.

Sahip olduğunuz toplam iş tecrübesi süresi sorusuna, %26,9'u 6-10 yıl, %18,3'ü 11-15 yıl, %16,6'sı 16-20 yıl, %15,4'ü 1-5 yıl, %8'i 21-25 yıl, %5,1'i 26-30 yıl, %4,6'sı 31-35 yıl, %4'ü 41 yıl ve üzeri ve %1,1'i 36-40 yıl yanıtını vermişlerdir.

Katılımcıların işletmedeki pozisyonunuz sorusuna en çok "Genel Müdür", "Genel Müdür Yardımcısı", "İK Müdürü", "Satış ve Pazarlama Müdürü", "Üretim Müdürü", "Finans Müdürü", "Muhasebe Müdürü" yanıtları verildiği görülmüştür. Bu yanıtları takiben "Kalite Müdürü", "Ar-Ge Müdürü", "Proses Müdürü", "Tedarik Müdürü" vb. yanıtlar verilmiştir.

Yöneticilik süresi sorusuna, %56'sı 1-5 yıl, %16'sı 6-10 yıl, %13,1'i 11-15 yıl, %7,4'ü 16-20 yıl, %2,9'u 26-30 yıl, %2,3'ü 21-25 yıl, %1,1'i 41 yıl ve üzeri, %0,6'sı 31-35 yıl ve %0,6'sı 36-40 yıl yanıtlarını vermişlerdir.

Şirket yaşı sorusuna, %28,6'sı 11-20 yıl, %24,6'sı 21-30 yıl, %15,4'ü 1-10 yıl, %7,4'ü 31-40 yıl, %6,9'u 41-50 yıl, %6,3'ü 51-60 yıl, %4'ü 71-80 yıl, %2,9'u 61-70 yıl, %2,3'ü 91-100 yıl, %1,1'i 81-90 yıl, %0,6'sı ise 101 yıl ve üzeri yanıtını vermişlerdir.

Şirketteki çalışan sayısı sorusuna, %29,7'si 10-49 kişi, %26,3'ü 50-249 kişi, %18,3'ü 500 ve üzeri kişi, %13,1'i 1-9 kişi, %12,6'sı ise 250-499 kişi yanıtını vermişlerdir.

Şirketinizin yer aldığı sektör sorusuna, %11,4'si gıda, %8'i beyaz eşya, %8,6'sı makine, %7,4'ü metal, %7,4'ü kimya, kauçuk ve plastik, %6,3'ü hazır giyim ve tekstil, %5,1'i otomotiv, %5,1'i demir-çelik, %5,1'i ağaç, orman ürünleri ve mobilya, %5,1'i ambalaj-basım-reklam, %4'ü havacılık ve savunma, %3,4'ü madencilik, %2,9'u elektronik-teknoloji, %2,3'ü toprak ve seramik, %2,3'ü cam ve cam ürünleri, %1,1'i çevre-geri dönüşüm, %1,1'i sağlık, %0,6'sı enerji ve geri kalan %12,8'i diğer (lojistik, eğitim, danışmanlık, finans, yapı ürünleri, hizmet vb.) yanıtını vermişlerdir.

Şirketinizin faaliyette bulunduğu pazar sorusuna ise, %61,7'si uluslararası, %56,6'sı ulusal, %45,7'si yerel ve %41,7'si bölgesel yanıtını vermişlerdir. Bu soruda birden fazla seçenek işaretlenebilmektedir.

Tablo 9: Sosyo - Ekonomik ve Demografik Özellikler

Özellik	Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	70	40
Erkek	105	60
Yaş		
20 – 34	77	44
35 – 44	58	33,1
45 – 54	25	14,3
55 – 64	8	4,6
65 ve üzeri	7	4
Eğitim		
İlköğretim	0	0
Ortaöğretim	17	9,7
Önlisans	11	6,3
Lisans	112	64
Yüksek Lisans	30	17,1
Doktora	5	2,9
Geçmiş İş Deneyimi		
Ar-Ge	10	5,7
İnsan Kaynakları	20	11,4
Üretim	41	23,4
Finans	14	8
Muhasebe	19	10,9
Pazarlama / Satış	27	15,4
Bilgi Sistemleri	5	2,9

Kalite	14	8
Lojistik (Tedarik)	6	3,4
Diğer	19	10,9
Toplam İş Tecrübesi Süresi		
1 – 5 yıl	27	15,4
6 – 10 yıl	47	26,9
11 – 15 yıl	32	18,3
16 – 20 yıl	29	16,6
21 – 25 yıl	14	8
26 – 30 yıl	9	5,1
31 – 35 yıl	8	4,6
36 – 40 yıl	2	1,1
41 yıl ve üzeri	7	4
Yöneticilik Tecrübesi		
1 – 5 yıl	98	56
6 – 10 yıl	28	16
11 – 15 yıl	23	13,1
16 – 20 yıl	13	7,4
21 – 25 yıl	4	2,3
26 – 30 yıl	5	2,9
31 – 35 yıl	1	0,6
36 – 40 yıl	1	0,6
41 yıl ve üzeri	2	1,1
Şirketin Yaşı		
1 – 10	27	15,4
11 – 20	50	28,6
21 – 30	43	24,6

31 – 40	13	7,4
41 – 50	12	6,9
51 – 60	11	6,3
61 – 70	5	2,9
71 – 80	7	4
81 – 90	2	1,1
91 – 100	4	2,3
101 ve üzeri	1	0,6
Şirketteki Çalışan Sayısı		
1 – 9	23	13,1
10 – 49	52	29,7
50 – 249	46	26,3
250 – 499	22	12,6
500 ve üzeri	32	18,3
Şirketin Yer Aldığı Sektör		
Beyaz Eşya	14	8
Gıda	20	11,4
Makine	15	8,6
Metal	13	7,4
Havacılık ve Savunma	7	4
Demir – Çelik	9	5,1
Otomotiv	9	5,1
Toprak ve Seramik	4	2,3
Cam ve Cam Ürünleri	4	2,3
Kimya, Kauçuk ve Plastik	13	7,4
Madencilik	6	3,4
Ağaç, Orman Ürünleri ve Mobilya	9	5,1

Elektronik – Teknoloji	5	2,9
Çevre – Geri Dönüşüm	2	1,1
Hazır Giyim ve Tekstil	11	6,3
Ambalaj – Basım – Reklam	9	5,1
Enerji	1	0,6
Sağlık	2	1,1
Konaklama	0	0
Diğer	23	12,8
Şirketin Faaliyette Bulunduğu Pazar		
Yerel	80	45,7
Bölgesel	73	41,7
Ulusal	99	56,6
Uluslararası	108	61,7

5.2.2 Betimsel İstatistikler

Öncelikle çalışmanın verisinin normal dağılıp dağılmadığı incelenmiştir. Bazı çalışmalara göre verinin basıklık ve çarpıklık katsayılarının -3 ile +3 arasında olması durumunda verinin normal dağıldığına kanaat getirilebilir ve nihayetinde veriye parametrik analizler uygulanabilir. Araştırmanın betimsel istatistiklerine bakıldığında bu şartın sağlandığı ve dolayısıyla verilerin “**normal dağıldığı**” görülmektedir.

Tablo 10: Betimsel İstatistikler

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
ORTYOI1	175	1.00	5.00	4.0394	.78498	-1.303	.184	2.537	.365
ORTYOI2	175	1.00	5.00	2.9371	.94780	-.222	.184	.140	.365
ORTKSS1	175	1.00	5.00	3.9897	.91834	-1.236	.184	1.374	.365
ORTKSS2	175	1.00	5.00	4.4663	.71354	-2.617	.184	1.439	.365
ORTKSS3	175	1.00	5.00	3.9400	.93842	-1.167	.184	1.209	.365
Geçerli N (listwise)	175								

5.2.3 Pearson Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon analizi bulguları aşağıda tabloda sunulmaktadır.

Tablo 11: Korelasyon Analizi

	ORTYOI 1	ORTYOI 2	ORTKSS1	ORTKSS2	ORTKSS3
ORTYOI1	1	-.126	.575**	.651**	.519**
ORTYOI2		1	-.083	-.004	-.109
ORTKSS1			1	.666**	.730**
ORTKSS2				1	.615**
ORTKSS3					1

** P<0.01; n=175

5.2.4 Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Bulguları

Faktör analizinde “**Temel Bileşenler Analizi**” yöntemi tercih edilmiş ve döndürmede ise “**Varimax**” yönteminden yararlanılmıştır. Verinin faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak için “**Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)**” değerine ve “**Bartlett Küresellik Testi**”ne bakılmıştır. KMO’nun .500’den yüksek olması, Bartlett testinin ise istatistiksel olarak anlamlı ($p<0.05$) çıkması beklenmiştir (Bayram, 2004; Büyüköztürk, 2007). Analiz bulguları hem yönetsel özgür irade hem de KSS ölçeklerine dair verinin faktör analizine uygun yapıda olduğunu ortaya koymuştur.

Yönetsel özgür irade ölçeğine uygulanan “**keşifsel faktör analizi**” bulguları neticesinde 6, 10, 11, 12 ve 14 nolu sorular herhangi bir faktöre yüklenemediği için analizden çıkarılmıştır. Geri kalan 9 soru tekrar faktör analizine tabi tutulduğunda, bu soruların özdeğeri 1’den büyük iki faktör altında toplandığı görülmüştür. Yazın incelendiğinde, duruma göre farklı rakamlar telaffuz edilse de, genellikle Cronbach Alfa katsayısının (α) .70’den yüksek olması arzu edilmektedir (Büyüköztürk, 2007). Bu bağlamda “Yönetsel Özgürlük 1” ($\alpha=.939$) ve “Yönetsel Özgürlük 2” ($\alpha=.914$) ölçeklerinin eşik değerinin oldukça üstünde güvenilirlik katsayılarına sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 12: Yönetmelik Özgür İrade (YOI) Değişkenine Dair Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Bulguları

Faktör	Soru Numarası	Faktör Yüğü	Açıklanan Kümülatif Varyans	Cronbach Alfa (α)
1	YOI1	.862	68.30	.939
	YOI2	.900		
	YOI3	.758		
	YOI4	.853		
2	YOI5	.739	79.68	.914
	YOI7	.792		
	YOI8	.795		
	YOI9	.835		
	YOI13	.812		
		Kaiser-Meyer-Olkin Değeri (KMO)		.898
		Bartlett Küresellik Testi Ki Kare		1799.341
		Sd		66
		P		.000

KSS ölçeğine uygulanan keşifsel faktör analizi bulguları neticesinde 9, 12 ve 17 nolu sorular herhangi bir faktöre yüklenemediği için analizden çıkarılmıştır. Geri kalan 15 soru tekrar faktör analizine tabi tutulduğunda, bu soruların özdeğeri 1'den büyük üç faktör altında toplandığı görülmüştür.

Tablo 13: Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) Değişkenine Dair Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Bulguları

Faktör	Soru Numarası	Faktör Yüğü	Açıklanan Kümülatif Varyans	Cronbach Alfa (α)
1	KSS1	.698	61.35	.933
	KSS2	.784		
	KSS3	.795		
	KSS4	.813		
	KSS5	.758		
2	KSS6	.723	72.05	.918
	KSS7	.645		
	KSS8	.797		
	KSS11	.877		
	KSS10	.662		
3	KSS13	.771	79.93	.946
	KSS14	.863		
	KSS15	.859		
	KSS16	.822		
	KSS18	.707		
		Kaiser-Meyer-Olkin Değeri		.919
		Bartlett Küresellik Testi Ki Kare		3050.624
		Sd		120
		P		.000

5.2.5 Regresyon Analizi Bulguları

Çoklu regresyon analizinde öncelikle modele bağımsız değişkenler eklenmiş, ardından ikinci modelde, bağımsız değişkenlere ilaveten, etkileşim değişkenleri modele dahil edilmiştir. Aşağıda KSS1 bağımlı değişkeni için yapılan hiyerarşik regresyon analiz bulguları paylaşılmaktadır.

Tablo 14: KSS1 Değişkeni İçin Regresyon Analizi Bulguları

Model Özeti				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
1	.634 ^a	.402	.357	.73614
2	.685 ^b	.469	.349	.74095

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
1	Regresyon	58.953	12	4.913	9.066	.000 ^b
	Artık	87.789	162	.542		
	Toplam	146.741	174			
2	Regresyon	68.783	32	2.149	3.915	.000 ^c
	Artık	77.959	142	.549		
	Toplam	146.741	174			

Değişkenler	Model 1		Model 2	
	<i>B</i>	<i>p</i>	<i>B</i>	<i>p</i>
Cinsiyet	-.062	.624	.166	.840
Yaş	.018	.883	-.045	.951
Eğitim	.003	.964	.044	.934
Geçmiş Deneyim	-.041	.059	-.232	.083
İş Tecrübesi Süresi	.025	.712	.002	.997
Yöneticilik Tecrübesi	.049	.374	-.154	.622
Şirketin Yaşı	.049	.092	.101	.666
Çalışan Sayısı	-.088	.117	.249	.598
Sektör	.014	.131	.019	.747
Şirket Pazarı	.105	.126	.142	.713
ORTYOI1	.181	.077	.710	.476
ORTYOI2	.457	.000***	-.131	.886
İş Tecrübesi X ORTYOI1			.014	.892
İş Tecrübesi X ORTYOI2			-.022	.292
Cinsiyet X ORTYOI1			-.311	.274
Cinsiyet X ORTYOI2			.289	.301
Yaş X ORTYOI1			-.078	.706
Yaş X ORTYOI2			.103	.625
Eğitim X ORTYOI1			.014	.945

Eğitim X ORTYOI2			-.027	.891
Geçmiş Deneyim X ORTYOI1			.013	.793
Geçmiş Deneyim X ORTYOI2			.035	.445
Yöneticilik Tecrübesi X ORTYOI1			.174	.091
Yöneticilik Tecrübesi X ORTYOI2			-.128	.202
Şirketin Yaşı X ORTYOI1			.020	.743
Şirketin Yaşı X ORTYOI2			-.039	.525
Çalışan Sayısı X ORTYOI1			-.236	.083
Çalışan Sayısı X ORTYOI2			.175	.114
Sektör X ORTYOI1			-.008	.684
Sektör X ORTYOI2			.007	.728
Şirket Pazarı X ORTYOI1			.083	.600
Şirket Pazarı X ORTYOI2			-.104	.478
F		9.066		3.915
R²		0.402		0.469
R²'deki değişim		-		0.067

KSS2 bağımlı değişkeni için hiyerarşik regresyon bulguları aşağıda paylaşılmaktadır.

Tablo 15: KSS2 Değişkeni İçin Regresyon Analizi Bulguları

Model Özeti				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
1	.720 ^a	.519	.483	.51304
2	.778 ^b	.606	.517	.49587

ANOVA ^a						
Model	Karelerin Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig.	
1	Regresyon	45.951	12	3.829	14.548	.000 ^b
	Artık	42.640	162	.263		
	Toplam	88.591	174			
2	Regresyon	53.675	32	1.677	6.822	.000 ^c
	Artık	34.916	142	.246		
	Toplam	88.591	174			

Değişkenler	Model 1		Model 2	
	<i>B</i>	<i>p</i>	<i>B</i>	<i>p</i>
Sabit	1.805	.000	-.383	.809
Cinsiyet	-.165	.066	.018	.973
Yaş	-.091	.282	-.332	.502
Eğitim	-.028	.575	.357	.319
Geçmiş Deneyim	-.020	.184	-.246	.006**
İş Tecrübesi Süresi	.101	.036*	.621	.039*
Yöneticilik Tecrübesi	-.018	.640	-.265	.206
Şirketin Yaşı	.029	.149	.081	.603
Çalışan Sayısı	.014	.715	-.161	.611
Sektör	.003	.667	-.058	.140
Şirket Pazarı	.081	.091	.674	.010**
ORTYOI1	.458	.000***	1.280	.056
ORTYOI2	.166	.015*	-.180	.769
İş Tecrübesi X ORTYOI1			-.120	.072
İş Tecrübesi X ORTYOI2			-.010	.472
Cinsiyet X ORTYOI1			-.213	.264
Cinsiyet X ORTYOI2			.184	.324
Yaş X ORTYOI1			.124	.373
Yaş X ORTYOI2			-.066	.638

Eğitim X ORTYOI1			-.139	.326
Eğitim X ORTYOI2			.053	.687
Geçmiş Deneyim X ORTYOI1			.053	.117
Geçmiş Deneyim X ORTYOI2			.000	.994
Yöneticilik Tecrübesi X ORTYOI1			-.006	.928
Yöneticilik Tecrübesi X ORTYOI2			.070	.295
Şirketin Yaşı X ORTYOI1			-.031	.443
Şirketin Yaşı X ORTYOI2			.020	.624
Çalışan Sayısı X ORTYOI1			.013	.889
Çalışan Sayısı X ORTYOI2			.029	.691
Sektör X ORTYOI1			.019	.182
Sektör X ORTYOI2			-.005	.696
Şirket Pazarı X ORTYOI1			-.110	.299
Şirket Pazarı X ORTYOI2			-.028	.772
F	14.548		6.822	
R²	.720		.778	
R²'deki değişim	-		.058	

KSS3 değişkeni regresyon analizi bulguları aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 16: KSS3 Değişkeni İçin Regresyon Analizi Bulguları

Model Özeti				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
1	.601 ^a	.361	.313	.77759
2	.669 ^b	.447	.323	.77238

ANOVA ^a						
Model		Karelerin Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
1	Regresyon	55.278	12	4.607	7.619	.000 ^b
	Artık	97.953	162	.605		
	Toplam	153.231	174			
2	Regresyon	68.518	32	2.141	3.589	.000 ^c
	Artık	84.713	142	.597		
	Toplam	153.231	174			

Değişkenler	Model 1		Model 2	
	<i>B</i>	<i>p</i>	<i>B</i>	<i>p</i>
Sabit	.699	.155	-.634	.797
Cinsiyet	-.199	.142	.007	.994
Yaş	-.005	.971	-.265	.731
Eğitim	.150	.051	.442	.428
Geçmiş Deneyim	-.025	.271	-.234	.093
İş Tecrübesi Süresi	.038	.604	.097	.835
Yöneticilik Tecrübesi	.062	.289	-.062	.849
Şirketin Yaşı	.052	.088	.082	.736
Çalışan Sayısı	.028	.631	.488	.323
Sektör	.000	.972	-.035	.566
Şirket Pazarı	.048	.511	.190	.638
ORTYOI1	.056	.603	-.203	.845
ORTYOI2	.562	.000***	1.168	.221
İş Tecrübesi X ORTYOI1			-.011	.914
İş Tecrübesi X ORTYO2			-.011	.597
Cinsiyet X ORTYOI1			.032	.914
Cinsiyet X ORTYOI2			-.091	.753
Yaş X ORTYOI1			.192	.376
Yaş X ORTYOI2			-.135	.536

Eğitim X ORTYOI1			.227	.304
Eğitim X ORTYOI2			-.316	.126
Geçmiş Deneyim X ORTYOI1			.065	.218
Geçmiş Deneyim X ORTYOI2			-.015	.750
Yöneticilik Tecrübesi X ORTYOI1			.048	.651
Yöneticilik Tecrübesi X ORTYOI2			-.018	.860
Şirketin Yaşı X ORTYOI1			.016	.804
Şirketin Yaşı X ORTYOI2			-.026	.676
Çalışan Sayısı X ORTYOI1			-.240	.092
Çalışan Sayısı X ORTYOI2			.142	.218
Sektör X ORTYOI1			-.022	.319
Sektör X ORTYOI2			.033	.110
Şirket Pazarı X ORTYOI1			-.157	.342
Şirket Pazarı X ORTYOI2			.134	.379
F		7.619		3.589
R²		.601		.669
R²'deki değişim		-		.068

Tablolar incelendiğinde, KSS1 değişkeni üzerinde hiçbir bağımsız değişkenin ya da etkileşim değişkeninin anlamlı etkisi olmadığı görölmektedir. KSS2 değişkeni içinse; “geçmiş deneyim” ($p<0.05$), “iş tecrübesi süresi” ($p<0.01$) ve “şirket pazarı” ($p<0.01$) bağımsız değişkenlerinin anlamlı bir etkilerinin olduğu görölmektedir. Ancak etkileşim değişkenleri içerisinde bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir istatistiksel etkiye sahip olan değişken bulunmamaktadır. KSS3 değişkeni içinse; ne bağımsız değişkenlerin arasında

ne de etkileşim değişkenlerinde bağımlı değişkeni anlamlı biçimde etkileyen bir değişken bulunmamaktadır. Bu bağlamda **H1** hipotezinin **KSS2** bağımlı değişkeni için çok zayıf biçimde, “**kısmen desteklendi**”ğini söylemek mümkündür. **H2** hipotezi ise **reddedilmiştir**.

5.3 Tartışma

Bu çalışmada elde edilen bulgulara göre üst yönetici özelliklerinin KSS performansı üzerinde kısmen anlamlı bir etkisi varken, yönetsel özgürlüğün, üst yönetici özellikleri ve KSS performansı arasındaki ilişkiye biçimlendirici etkisi bulunmamaktadır.

Üst yönetici özellikleri ve KSS performansına dair ele alınan değişkenlere ait bulgular önceki çalışmaları destekler niteliktedir. Örneğin, bir yöneticinin geçmiş deneyimi, iş tecrübesi süresi onun KSS'ye dair tutumunu etkilemektedir. He vd. (2015)'nin üst kademe yönetici özellikleri ile KSS performansı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, yöneticilerin iş tecrübeleri ile KSS arasındaki pozitif ilişkinin yalnızca çevre koruma endeksi açısından anlamlı olduğu bulunmuştur. Lu vd. (2021) tarafından yöneticilerin KSS açıklamasına dair yönetsel risk algısının anlaşılması amacıyla yapılan çalışmada ise yöneticilerin cinsiyetinin ve yaşının KSS açıklamasına ilişkin risk algısında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Le vd. (2015)'nin yaptığı çalışmada ise yöneticilerin geçmiş deneyimlerinin KSS performansını olumlu etkilediği ancak yaş ve görev süresinin KSS üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı öne sürülmüştür. Bu bağlamda, mevcut çalışmanın bulgularının daha önce yazında elde edilen bulgulara kısmen de olsa koşutluk arz ettiğini söylemek mümkündür.

Bu çalışmada, yönetsel özgürlüğün, yönetici özellikleri ile KSS performansı arasındaki ilişki üzerine biçimlendirici etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Nitekim, Nkundabanyanga ve Okwee (2011)'nin gerçekleştirdiği çalışmada da yönetsel özgürlüğün biçimlendirici bir etkiye sahip olmadığı öne sürülerek benzer bir sonuca ulaşılmıştır. Aksine, Aragorn-Correa vd. (2004) tarafından yapılan araştırmada ise çevresel konularda sorumluluk gösteren yöneticilerin daha çok takdir yetkisine sahip olduğu firmalarda çevresel bağlılık sergileme oranlarının daha fazla olduğu görülmüştür. Bu bağlamda çalışmanın yönetsel özgür iradenin biçimlendirici etkisine dair bulguları mevcut yazındaki çalışmaların bulguları ile kısmen örtüşmektedir.

Elde edilen sonuçlar incelendiğinde araştırmadaki mevcut kısıtlar (bilişsel özelliklerin ele alınamaması, örneklem hacminin sınırlılığı, yönetsel özgür iradenin nispeten araştırmalarda çok ele alınmamış bir kavram olması vb.) dahilinde hipotezler ölçülmüştür. Mevcut kısıtlamalar araştırmanın benzersizliğine katkı sağlamaktadır.

SONUÇ

Bu çalışmada; firmalardaki üst düzey yöneticilerin özelliklerinin onların firmalarındaki KSS faaliyetlerine ilişkin tercihleri etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. İlâveten, bu iki değişken arasındaki ilişkinin yöneticilerin özgür iradesinden etkilenip etkilenmediği araştırılmıştır.

Bu doğrultuda, hazırlanan anket çalışması, Eskişehir’de faaliyet gösteren ve kolayda örnekleme ile ulaşılan 175 firmanın yöneticilerine uygulanmıştır. Çalışmada üst yöneticilerden elde edilen veri seti doğrultusunda katılımcıların büyük çoğunluğunun genç nüfusa dahil olduğu, yöneticilerin daha çok erkeklerden oluştuğu, eğitim seviyesinin çok büyük çoğunluğunun lisans olduğu, geçmiş iş deneyiminin ise en çok üretim alanında olduğu, toplam iş tecrübesi ortalama bir süreyken, yöneticilik tecrübesine büyük çoğunlukla daha kısa vadeli bir süredir sahip olduğu görülmüştür.

Araştırma bulguları yönetici ve firma özelliklerinin firmanın KSS davranışına zayıf da olsa bir etkisi olduğunu bulgulamıştır. Öte yandan, üst yönetici özellikleri ve özgür irade değişkenleri arasındaki etkileşimin firmaların KSS davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu bağlamda çalışmanın ilk hipotezi zayıf biçimde, kısmen desteklenirken; araştırmanın ikinci hipotezi reddedilmiştir.

Çalışmada bu bulguya ulaşılmasının muhtelif nedenleri olabilir. Örneğin firmanın KSS davranışı sıklıkla firmalarda birden fazla kişinin kararını gerektiren bir faaliyettir. Oysa bu çalışmada her firmadan sadece bir kişiden veri toplanarak bir analiz gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. İlâveten, KSS davranışını etkileyen, üst yönetici özellikleri dışında başka faktörlerin daha baskın olma ihtimalidir. Örneğin firmaların nedeli göz önünde buldukları, bütçeleri vb. muhtelif faktörler firmaların KSS davranışları üzerinde etkili olabilirler.

Bu çalışmanın bazı orijinal noktaları mevcut gibidir. Her şeyden önce çalışma “Üst Yönetim Teorisi” ve haliyle üst yönetici özelliklerini firmanın KSS faaliyetlerine ilişkin tercihleri ile ilişkilendirmiştir. İlâveten denkleme bir de yönetsel özgür irade değişkenini eklemiştir. Bu araştırma modelindeki değişkenlerin yazında, birlikte pek de fazlaca çalışılmadığı görülmektedir.

Hiç şüphesiz bu çalışmanın da her çalışma gibi bazı kısıtları mevcuttur. Örneğin; bu çalışmada veri her firmadan tek yöneticiden toplanmıştır. Öte yandan firmanın tüm üst düzey yöneticilerinden toplanacak veriyle yapılacak analizler daha sağlıklı bulgular sunabilirdi. İkincisi, çalışmada veri Eskişehir'deki firmaların bir listesine ulaşamadığı için, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden “kolayda örnekleme” ile belirlenmiş firmalardan toplanmıştır. Oysa tesadüfi örnekleme (örneğin sistematik örnekleme) ile seçilecek firmalardan daha sağlıklı sonuçlar elde edilebilirdi. Son olarak, yönetici özellikleri olarak yaş, eğitim, iş tecrübesi vb. özellikler ele alınmış ve yöneticilerin diğer özellikleri (örneğin bilişsel özellikleri) bu çalışmada ihmal edilmiştir. Bu bağlamda, burada bahsi geçen kısıtlar telafi edilerek bu çalışma gelecekte replike edilebilir. Benzer biçimde, çalışma uluslararası bir veri seti üzerinden gerçekleştirilerek uluslararası kıyaslamalara gidilebilir.

KAYNAKÇA

- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., ve Ganapathi, J. (2007). Putting the s back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. İçinde *Academy of Management Review* 32(3), 836–863.
- Aguinis, H., ve Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968.
- Akdoğan, A. A., Cingöz, A., ve Köksal, O. (2018). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları ve Örgütsel Performans İlişkisinde Yönetici Narsisizminin Rolü. İçinde N. Kalkan, T. Kaplan, ve T. Nas İlhan (Ed.), 26. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 652-660).
- Akın, I., ve Süzen, E. (2016). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Katkıları* (M. Yurttadur, Ed.). Türkiye Alim Kitapları, İstanbul.
- Akmeşe, K. A. (2019). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlaması: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. İKSAD Yayınevi, Ankara.
- Aktan, C. C., Argüden, Y., Aydemir, M., Börü, D., Çelik, A., Dalyan, F., Torlak, Ö., ve Vural, İ. Y. (2007). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk* (C. C. Aktan, Ed.). İGİAD Yayını, İstanbul.
- Aktaş, Z., ve Atalay, M. Ö. (2020). Yönetim Kurulu Yapısı Çeşitliliğinin Entelektüel Sermaye Üzerindeki Etkisi: Bist Sürdürülebilirlik Endeksi Firmaları Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 22(2), 823 - 854.
- Alkan, G. İ., Babacan, M., Bozkurt, Ç., Bulut, Z. A., Eriş, E. D., ve Onaran, B. (2012). *İlkeler ve İşlevlerle İşletme* (M. Babacan, Ed.; 1. bs). Detay Yayıncılık, Ankara.
- Al-Shammari, M., Al-Shammari, H., Banerjee, S. N., ve Doty, D. H. (2022). The Effect of Chief Executive Officer and Board Prior Corporate Social Responsibility Experiences on Their Focal Firm's Corporate Social Responsibility: The Moderating Effect of Chief Executive Officer Overconfidence. *Frontiers in Psychology*, 13:891331.
- Altıntaş, F. Ç., ve Kavurmacı, C. (2016). Bireysel Karar Stilleri ve Yönetimsel Değer İlişkisi. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 2016 Özel Sayı, 214-226.
- Andersen, J. A. (2017). The concept of managerial discretion in corporate governance – better off without it? *Corporate Governance (Bingley)*, 17(3), 574-587.
- Awa, H. O., Eze, S. C., Urieto, J. E., ve Inyang, B. J. (2011). Upper echelon theory (UET): A major determinant of information technology (IT) adoption by SMEs in Nigeria. *Journal of Systems and Information Technology*, 13(2), 144-162.
- Aydemir, M. (2019). *Türkiye'de Üst Yönetim Ekipleri* (1. bs). Altınbaş Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Aydınlık Gazetesi, (2022), Sesli Adımlarla Erişilebilir Yaşam, <https://www.aydinlik.com.tr/haber/sesli-adimlarla-erisilebilir-yasam-353455>, Erişim Tarihi: 13.03.2023

- Başar, A. B., ve Başar, M. (2006). Sosyal Sorumluluk Raporlaması ve Türkiye'deki Durumu. *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 213-229.
- Bayram, N. (2004). *Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi* (6. Bs). Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Beyaz Haber Ajansı, (2022), Molfix 'Hayat Bağım' projesiyle 4 yılda 130 bin anne ve bebeği güvenli bağlandı, <https://www.beyazhaberajansi.com/molfix-hayat-bagim-projesiyle-4-yilda-130-bin-anne-ve-bebegi-guvenli-baglandi/70091/>, Erişim Tarihi: 13.03.2023
- Boğan, E. (2018). “*Algılanan Kurumsal Davranışsal Tutarlılık Ve Duygusal Bağlılık İlişkisinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yapılan Yüklemelerin Aracılık Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*”, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Börü, D., ve Güngörmez, D. (2020). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanında Üst Düzey Yöneticilerin Kişisel Değerlerinin Rolü. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 5(11), 86-96.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of cross-cultural psychology*, 1(3), 185-216.
- Buchholtz, A. K., Amason, A. C., ve Rutherford, M. A. (1999). Beyond resources: The mediating effect of top management discretion and values on corporate philanthropy. *Business and Society*, 38(2), 167–187.
- Buyl, T., Boone, C., ve Matthyssens, P. (2011). Upper echelons research and managerial cognition. İçinde *Strategic Organization*, 9(3), 240-246.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (7. Bs). Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Can, E., Büyükbalcı, P., Bal, Y., ve Ertemsir, E. (2016). *Günümüz İşletmelerinin Yönetimi* (2. bs). Beta Yayınları, İstanbul.
- Cannella, A. A., ve Holcomb, T. R. (2005). A Multi-Level Analysis of the Upper-Echelons Model. İçinde *Research in Multi-Level Issues*, 4, 195-237.
- Cannella, B., Finkelstein, S., ve Hambrick, D. C. (2009). *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*. Oxford University Press.
- Capital, (2023). Dayanışma Zamanı, <https://www.capital.com.tr/is-dunyasi/arastirmalar/dayanisma-zamani>, Erişim Tarihi: 14.04.2023
- Carpenter, M. A. (2002). The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 23(3), 275-284.
- Carpenter, M. A., Geletkancz, M. A., ve Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6), 749–778.
- Carpenter, M. A., ve Golden, B. R. (1997). Perceived managerial discretion: A study of cause and effect. *Strategic Management Journal*, 18(3), 187-206.

- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Social Performance A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38(3), 268–295.
- Carroll, A. B., ve Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews* 12(1), 85-105.
- Chaganti, R., ve Sambharya, R. (1987). Strategic orientation and characteristics of upper management. *Strategic Management Journal*, 8(4), 393-401.
- Chin, T., Wang, W., Yang, M., Duan, Y., ve Chen, Y. (2021). The moderating effect of managerial discretion on blockchain technology and the firms' innovation quality: Evidence from Chinese manufacturing firms. *International Journal of Production Economics*, 240:108219.
- Cortes, A. F., ve Kiss, A. N. (2023). Is managerial discretion high in small firms? A theoretical framework. *Small Business Economics*, 60(1), 157–172 .
- Crossland, C., ve Hambrick, D. C. (2011). Differences in managerial discretion across countries: How nation-level institutions affect the degree to which ceos matter. *Strategic Management Journal*, 32(8), 797-819.
- Cumhuriyet Gazetesi, (2022). Sabancı Holding Üst Yöneticisi Cenk Alper, 'kurucu değerler'e dikkat çekti: Cumhuriyet sürekli ilerlemedir, <https://www.cumhuriyet.com.tr/ekonomi/sabanci-holding-ust-yoneticisi-cenk-alper-kurucu-degerlere-dikkat-cekti-cumhuriyet-surekli-ilerlemedir-1998292>, Erişim Tarihi: 13.03.2023
- Çil Koçyiğit, S., ve Gök, G. (2019). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) (Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algı Düzeylerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma)* (1. bs). İKSAD Yayınevi, Ankara.
- Dalton, D. R., ve Kesner, I. F. (1987). Composition and CEO Duality in Boards of Directors: An International Perspective. *Journal of International Business Studies*, 18(3), 33–42.
- Daniel, D. R., ve Ernawan, K. (2019). The Influence of CEO Narcissism on Corporate Social Responsibility Disclosure. *Jurnal Akuntansi*, 23(2), 253–268.
- Davis, K. (1975). Five Propositions For Social Responsibility. *Business Horizons* 18(3), 19-24.
- Davis, K., ve Blomstrom, R. L. (1975). *Business And Society: Environment And Responsibility. Ethical Theory of Business*. McGraw-Hill Book Company, New York.
- Demir, B., ve Wolff, A. (2017). Üst Yönetimin Karakteristik Özelliklerinin Büyüme Stratejine Etkisi: Üst Yönetim Stratejik Karar Sürecinin Aracılık Etkisi. *Social Sciences Research Journal*, 6(3), 173-198.

- Derda, D. (2017). International Experience In Upper Echelon Theory: Literature Review. *Business Systems Research*, 8(2), 126-142.
- Do, T. T. H. (2016). *CSR Decoupling: How CEO Narcissism Affects CSR Reports*. Master Thesis. Tilburg University, Holland.
- Dorcas, K. D., Celestin, B. N., ve Yunfei, S. (2021). Entrepreneurs traits/characteristics and innovation performance of waste recycling start - ups in Ghana: An application of the upper echelons theory among seed award winners. *Sustainability (Switzerland)*, 13(11).
- Du, S., Bhattacharya, C. B., ve Sen, S. (2010). Maximizing Business Returns To Corporate Social Responsibility (CSR): The Role Of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19.
- Duan, Z., He, Y., ve Zhong, Y. (2018). Corporate Social Responsibility Information Disclosure Objective Or Not: An Empirical Research Of Chinese Listed Companies Based On Text Mining. *Nankai Business Review International*, 9(4), 519-539.
- Durgun, M. (2018). Üst Kademe Teorisi Örgütlerin Performansı İle İlgili Ne Söyler? <http://www.yonetselzihin.com/orgut-ve-yonetim-teorisi/ust-kademe-teorisi-orgutlerin-performansiyla-ilgili-ne-soyler/.html>. Erişim Tarihi: 05.02.2022
- Dursun, İ. T. (2015). *Türkiye’de Üst Yönetim Ekiplerinin Demografik ve Bilişsel Özelliklerinin Stratejik Tercihler ve Firma Performansına Etkileri: Otomotiv Yan Sanayi Sektörü Üzerine Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Dursun, İ. T., ve Köseoğlu, Y. (2016). Üst Kademe Teorisi’ni Yeniden Düşünmek: Üst Yönetim Ekiplerinin Bilişsel Özellikleri, Teorik Açısından Kapsamı ve Önemi. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 4(4), 117-133.
- Erden, D. (1987). İşletmelerin Sosyal Sorumluluğunun Algılanması: Mühendislik ile İşletme ve İktisat Öğrencileri Kıyaslaması. *Amme İdaresi Dergisi*, 20(2), 69-80.
- Eryılmaz, M. (2005). *Değişim Davranışı Bağlamında Örgüt Topluluklarında Örgütler Arası Benzerlikler ve Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Espedal, B. (2015). Is Managerial Discretion Good Or Bad For Organizational Adaptiveness? *Leadership*, 11(2), 142–157.
- Fast Company, (2023). The 10 most innovative corporate social responsibility initiatives of 2023, <https://www.fastcompany.com/90846914/most-innovative-companies-corporate-social-responsibility-2023>, Erişim Tarihi: 14.04.2023
- Finkelstein, S. (2009). Why is Industry Related to CEO Compensation?: A Managerial Discretion Explanation. *The Open Ethics Journal*, 3(2), 42-56.
- Finkelstein, S., ve Boyd, B. K. (1998). How Much Does The CEO Matter? The Role Of Managerial Discretion In The Setting Of CEO Compensation. *Academy of Management Journal*, 41(2), 179-199.
- Finkelstein, S., ve Hambrick, D. (1996). *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations* (1st Edition). West Publishing Company, Minneapolis/St Paul.

- Finkelstein, S., ve Hambrick, D. C. (1990). Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 484-503.
- Fortune Türkiye, (2022). Mars Logistics, Kurumsal Sürdürülebilirlik Manifestosu'nu Yayınladı, <https://www.fortuneturkey.com/mars-logistics-kurumsal-surdurulebilirlik-manifestosunu-yayinladi>, Erişim Tarihi: 13.03.2023.
- Goll, I., Brown Johnson, N., ve Rasheed, A. A. (2008). Top Management Team Demographic Characteristics, Business Strategy, And Firm Performance In The US Airline Industry: The Role Of Managerial Discretion. *Management Decision*, 46(2), 201-222.
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder Engagement: Beyond The Myth Of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315–327.
- Hachey, K. K. (2009). *Using item response theory to examine the psychometric properties of the job content questionnaire*. Doctoral dissertation. University of Saskatchewan, Canada.
- Haj Youssef, M. S., ve Teng, D. (2019). Reaffirming The Importance Of Managerial Discretion In Corporate Governance: A Comment On Andersen (2017). *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 19(2), 240-254.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334–343.
- Hambrick, D. C. C., Cannella Jr, A. A. J., ve Pettigrew, A. (2001). Upper Echelons: Donald Hambrick on Executives and Strategy [and Commentary]. *The Academy of Management Executive*, 15(3), 36-44.
- Hambrick, D. C., Cho, T. S., ve Chen, M. J. (1996). The Influence Of Top Management Team Heterogeneity On Firms' Competitive Moves. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 659-684.
- Hambrick, D. C., ve Abrahamson, E. (1995). Assessing Managerial Discretion across Industries: A Multimethod Approach. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1427-1441.
- Hambrick, D. C., ve Fukutomi, G. D. (1991). The Seasons Of A CEO's Tenure. *Academy of management review. Academy of Management*, 16(4), 719-742.
- Hambrick, D. C., ve Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. İçinde *Source: The Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- He, L. J., Chen, C. J., ve Chiang, H. T. (2015). Top manager background characteristics, family control and corporate social responsibility (CSR) performance. *Journal of Applied Finance and Banking*, 5(1), 65.
- Herman, J. L., ve Smith, B. (2015). Upper Echelons Theory. *Wiley Encyclopedia of Management* (ss. 1-1). John Wiley & Sons, Ltd.
- Hiebl, M. R. W. (2014). Upper Echelons Theory In Management Accounting And Control Research. *Journal of Management Control*, 24(3), 223–240.

- Hrazdil, K., Mahmoudian, F., ve Nazari, J. A. (2021). Executive Personality And Sustainability: Do Extraverted Chief Executive Officers Improve Corporate Social Responsibility? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(6), 1564– 1578.
- India CSR, (2023), Sustainability: Amazon world’s largest corporate buyer of renewable energy, <https://indiacsr.in/sustainability-amazon-worlds-largest-corporate-buyer-of-renewable-energy/>, Erişim Tarihi: 14.04.2023
- Iqbal, Q., Ahmad, N. H., ve Li, Y. (2021). Sustainable leadership in Frontier asia region: managerial discretion and environmental innovation. *Sustainability*, 13(9), 5002.
- Jing, L., ve Moon, J. (2021). Airline Chief Executive Officer And Corporate Social Responsibility. *Sustainability (Switzerland)*, 13(15), 8599.
- Jing, R., Wan, Y., ve Gao, X. (2010). Managerial Discretion And Executives’ Compensation. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 1(1), 17-30.
- Jukka, T. (2021). Top Management Team Demography And Firm Operating Performance: A Path Analysis. *Journal of Strategy and Management*, 14(1), 19-34.
- Kara, A. S. (2019). Bir Halkla İlişkiler Aracı Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Sosyal Refah için Araç mı Amaç mı? *Aurum Journal of Social Sciences*, 4(1), 1-25.
- Karake, Z. A. (1995). Information Technology Performance: Agency And Upper Echelon Theories. *Management Decision*, 33(9), 30-37.
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., ve Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of occupational health psychology*, 3(4), 322-355.
- Karasek, R., ve Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books, Inc., Publishers, New York.
- Kauer, D., Prinzessin Waldeck, T. C., ve Schuffer, U. (2007). Effects Of Top Management Team Characteristics On Strategic Decision Making: Shifting Attention To Team Member Personalities And Mediating Processes. *Management Decision*, 45(6), 942-967.
- Keklik, Ş., *Yöneticinin Değerleri*. <https://www.safakkeklik.com/yoneticinin-degerleri.html>. Erişim Tarihi: 12.02.2022
- Keskin, H., ve Fidan, S. Ş. (2021). Ceo Narsisizmi: Temel Teorileri Ve Örgütsel Yansımaları. *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(1), 76–96.
- Kılıç, T. (2017). *Etik Ve Sosyal Sorumluluk İlgili Kavramlar ve Aralarındaki İlişkiler* (1. bs). Gazi Kitabevi, Ankara.
- Kıymetli Şen, İ., ve Hatunoğlu, Z. (2019). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlamasını Etkileyen Faktörler: Borsa İstanbul Örneği. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 19(58), 51-62.
- Knight, D., Pearce, C. L., Smith, K. G., Olian, J. D., Sims, H. P., Smith, K. A., ve Flood, P. (1999). Top Management Team Diversity, Group Process, And Strategic Consensus. *Strategic Management Journal*, 20(5), 445-465.

- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği* (8. bs). Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Kolk, A. (2004). A Decade Of Sustainability Reporting: Developments And Significance. *International Journal of Environment and Sustainable Development*, 3(1), 51-64.
- Kotler, P., ve Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing Good For Your Company And Your Cause*. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- Kumar, K., Boesso, G., Batra, R., ve Yao, J. (2019). Explicit and implicit corporate social responsibility: Differences in the approach to stakeholder engagement activities of U.S. and Japanese companies. *Business Strategy and the Environment*, 28(6), 1121–1130.
- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-632.
- Le, S., Fuller, B., Muriithi, S., Walters, B., ve Kroll, M. J. (2015). The influence of top managers' values on corporate social performance: A meta-analysis. *Journal of Managerial Issues*, 27(1-4), 9-27.
- Lee, W. S., Sun, K. A., ve Moon, J. (2018). Application of upper echelon theory for corporate social responsibility dimensions: Evidence from the restaurant industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 19(3), 387-414.
- Li, J., ve Tang, Y. (2010). CEO hubris and firm risk taking in China: the moderating role of managerial discretion. *Academy of Management Journal*, 53(1), 45–68.
- Liao, Z., ve Zhang, M. (2020). The influence of responsible leadership on environmental innovation and environmental performance: The moderating role of managerial discretion. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2016–2027.
- Lu, F., Wang, Z., Toppinen, A., D'Amato, D., ve Wen, Z. (2021). Managerial risk perceptions of corporate social responsibility disclosure: evidence from the forestry sector in China. *Sustainability*, 13(12), 6811.
- Mars Logistics, (2022). Sürdürülebilirlik, <https://www.marslogistics.com/tr/surdurulebilirlik>, Erişim Tarihi: 13.03.2023.
- Matten, D., ve Moon, J. (2008). “Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424.
- McGuinness, P. B., Vieito, J. P., ve Wang, M. (2017). The role of board gender and foreign ownership in the CSR performance of Chinese listed firms. *Journal of Corporate Finance*, 42, 75-99.
- Morgeson, F. P., ve Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1321.
- Nkundabanyanga, S. K., ve Okwee, A. (2011). Institutionalizing corporate social responsibility (CSR) in Uganda: does it matter?. *Social Responsibility Journal*, 7(4), 665-680.

- Onay, F. N. (2020). *Yönetmel Takdir ve İşyeri Nezaketsizliğinin Görev Performansı Üzerindeki Etkileri: Örgütsel Çekiciliğin Aracı Rolü*. Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Osagie, E., Wesselink, R., Blok, V., ve Mulder, M. (2022). Learning Organization for Corporate Social Responsibility Implementation: Unravelling the Intricate Relationship Between Organizational and Operational Learning Organization Characteristics. *Organization and Environment*, 35(1), 130–153.
- Özalp, İ. (2014). *İşletme Yönetimi* (6. bs). Nisan Kitabevi, Eskişehir.
- Özbyay, D. (2020). *Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Ölçümü: Sosyal Performans Endeksleri* (1. bs). Gazi Kitabevi, Ankara.
- Özkan, N., ve Kayalı, M. M. (2015). Kazanç, Nakit Akımı Ve Tahakkukların Süreçliliği: Borsa İstanbul Üzerine Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 0(43), 253-264.
- Öztürk, M. C., Torlak, Ö., Tokgöz, N., Ayman, M., ve Özgen, E. (2013). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk* (M. C. Öztürk, Ed.; 1. bs). Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Papasolomou Doukakis, I. (2005). ‘Radiomathon’ in the Guinness World of Records: A tool for building a strong corporate reputation through corporate social responsibility. İçinde *Social Responsibility Journal* 1(1/2), 108-117.
- Park, J. H., Kim, C., Chang, Y. K., Lee, D. H., ve Sung, Y. D. (2018). CEO Hubris and Firm Performance: Exploring the Moderating Roles of CEO Power and Board Vigilance. *Journal of Business Ethics*, 147(4), 919–933.
- Petrenko, O. V., Aime, F., Ridge, J., ve Hill, A. (2016). Corporate social responsibility or CEO narcissism? CSR motivations and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 37(2), 262-279.
- Pettigrew, A. M. (1992). On studying managerial elites. *Strategic Management Journal*, 13(2), 163-182.
- Platin, (2022). Kars, Oğuzlu'da çiftçi kadınların yeni umudu: Mavi Kantaron, <https://www.platinonline.com/kadin/kars-oguzluda-ciftci-kadinlarin-yeni-umudu-mavi-kantaron-1084576>, Erişim Tarihi: 13.03.2023.
- Platin, (2022). SEPHORA'dan kadın girişimcilere tam destek, <https://www.platinonline.com/girisimcilik/sephoradan-kadin-girisimcilere-tam-destek-1082190>, Erişim Tarihi: 13.03.2023.
- Ponomareva, Y. (2016). *Costs and Benefits of Delegation: Managerial Discretion as a Bridge between Strategic Management and Corporate Governance*. Doctoral Dissertation, Linnaeus University, Sweden.
- Ponomareva, Y. (2019). Balancing control and delegation: the moderating influence of managerial discretion on performance effects of board monitoring and CEO human capital. *Journal of Management and Governance*, 23(1), 195–225.
- Popa, M., ve Salanță, I. (2014). Corporate social responsibility versus corporate social irresponsibility. *Management and Marketing*, 9(2), 137-146.

- Porter, M. E., ve Kramer, M. R. (2006). Strategy ve society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Pusak, S. (2014). *Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üzerine Bir Araştırma; Şirketlerin Periyodik Yayınlanan Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlarının İçerik Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Rao, K. (2016). *Boards, Gender and Corporate Social Responsibility (CSR)*. PhD Thesis. Flinders University, Flinders Business School, Australia.
- RHA Ajans, (2022). Eker, Felis Ödülü’ne layık görüldü, <https://rhaajans.com/haber/12528236/eker-felis-odulune-layik-goruldu>, Erişim Tarihi: 13.03.2023.
- Rüzgar, N., ve Kurt, M. (2013). Yöneticiler aslında ne yapar? Yönetici rolleri hakkında Bursa merkezli işletmelerde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 35-49.
- Sabancı.com, (2022). Sabancı Cumhuriyet Seferberliği, <https://www.sabancı.com/tr/sosyal-sorumluluk/sabancı-cumhuriyet-seferberligi/sabancı-cumhuriyet-seferberligi>, Erişim Tarihi: 13.03.2023.
- Sağır, C. (2006). *Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Sarıkaya, M., ve Akarca, Y. (2011). Kurumsal Sosyal Sorumlulukta Ölçüm Teknikleri. *Denetim*, 8, 60-67.
- Seel, N. M. (2012). Cognitive Structure. *Encyclopedia of the Sciences of Learning*.
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. *California Management Review*, 17(3), 58–64.
- Seyitoğulları, O., ve Bilen, A. (2020). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üzerine Bir Literatür Taraması. *Sosyal Bilimler Akademi Dergisi*, 3(2), 195-205.
- Shakil, M. H., ve Abdul Wahab, N. S. (2021). Top management team heterogeneity, corporate social responsibility and firm risk: an emerging country perspective. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 21(2), 434-463.
- Shayan, N. F., Mohabbati-Kalejahi, N., Alavi, S., ve Zahed, M. A. (2022). Sustainable Development Goals (SDGs) as a Framework for Corporate Social Responsibility (CSR). *Sustainability (Switzerland)*, 14(3), 1222.
- Sheehy, B., Khan, H. Z., Prananingtyas, P., ve Sophiana, P. (2023). Shifting from Soft to Hard Law: Motivating Compliance When Enacting Mandatory Corporate Social Responsibility. *European Business Organization Law Review*.
- Shen, W., ve Cho, T. S. (2005). Exploring involuntary executive turnover through a managerial discretion framework. *İçinde Academy of Management Review*, 30(4), 843–854.
- Sirsly, C. A. T. (2009). 75 years of lessons learned: Chief executive officer values and corporate social responsibility. *İçinde Journal of Management History*, 15(1), 78-94.

- Strike, V. M., Gao, J., ve Bansal, P. (2006). Being good while being bad: Social responsibility and the international diversification of US firms. İçinde *Journal of International Business Studies*, 37(6), 850–862.
- Sun, H., Zhu, J., Wang, T., ve Wang, Y. (2021). MBA CEOs and corporate social responsibility: Empirical evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, 290, 125801.
- Şen, M., ve Akgün, S. (2021). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışının Sivil Toplum Kuruluşlarına Etkileri. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(10), 1-21.
- Şencan, H. (1987). İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları ve Sosyal Sorumluluk Biriminin Örgütlenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2, 119-129.
- Talaulicar, T. (2023), *Research Handbook on Corporate Governance and Ethics. Research Handbooks in Business and Management Series*. Edward Elgar Publishing, Germany.
- TDK, 2022 – 2023, <https://sozluk.gov.tr/>
- Tefera, M. A., Yuanqiong, H., ve Luming, L. (2019). A link between top managers' perception and corporate social responsibility. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 9(1), 01-14.
- Theodore, W., Kasali, R., Balqiah, T. E., ve Sudhartio, L. (2017). The Role of Perceived Managerial Discretion on Strategy Implementation and Its Implication on Organizational Performance: A Conceptual Model. *Atlantis Press*. 11, 358-368.
- Thomas, A. S., ve Simerly, R. L. (1994). The Chief Executive Officer and corporate social performance: An interdisciplinary examination. *Journal of Business Ethics*, 13(12), 959–968.
- Thomas, A., ve Peyrefitte, J. (1970). The Impact of Managerial Discretion on Firm Performance. *Journal of Business Strategies*, 13(1), 21–41.
- Ting, I. W. K., Azizan, N. A. B., ve Kweh, Q. L. (2015). Upper Echelon Theory Revisited: The Relationship between CEO Personal Characteristics and Financial Leverage Decision. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 686-694.
- Top, S., ve Öner, A. (2008). İşletme Perspektifinden Sosyal Sorumluluk Teorisinin İncelenmesi. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 97-110.
- Turpcu, Y. (2021). İşletmelerin Misyon Bildirgelerinde Sosyal Sorumluluk Olgusu: BİST 30 Endeksi Üzerine Bir İçerik Analizi. *International Journal of Academic Value Studies (Javstudies JAVS)*, 4(4), 469-491.
- Türker, D. (2006). *The Impact of Employee Perception of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: A Scale Development Study*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Türker, D. (2009). Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. *Journal of Business Ethics*, 85, 411-427.
- Uppal, N. (2020). CEO narcissism, CEO duality, TMT agreeableness and firm performance: An empirical investigation in auto industry in India. *European Business Review*, 32(4), 573-590.

- Uzkesici, N. (2005). Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmelerde Paydaş Beklentilerinin Karşılanmasında Yeni Fırsatlar ve Tuzaklar. *Kurgu Dergisi*, 21(1), 66-81.
- Varol, A. (2019). *Tüm Boyutlarıyla Kurumsal Sosyal Sorumluluk* (1. bs). Cinius Yayınları, İstanbul.
- Waddock, S. (2008). Building a new institutional infrastructure for corporate responsibility. İçinde *Academy of Management Perspectives* 22(3), 87-108.
- Wagner, D., ve Disparte, D. (2016). *Global Risk Agility and Decision Making: Organizational Resilience in the Era of Man-Made Risk*. Palgrave Macmillan, London.
- Waldman, D., Sully de Luque, M., Washburn, N. vd., Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: a GLOBE study of 15 countries. *International Business Studies*, 37(6), 823-837.
- Wang, G., DeGhetto, K., Ellen, B. P., ve Lamont, B. T. (2019). Board Antecedents of CEO Duality and the Moderating Role of Country-level Managerial Discretion: A Meta-analytic Investigation. *Journal of Management Studies*, 56(1), 172-202.
- Wang, G., Holmes, R. M., Oh, I. S., ve Zhu, W. (2016). Do CEOs Matter to Firm Strategic Actions and Firm Performance? A Meta-Analytic Investigation Based on Upper Echelons Theory. *Personnel Psychology*, 69(4), 775-862.
- Wang, L., Jiang, W., ve Ma, X. (2021). The effect of CEO entrepreneurial orientation on firm strategic change: The moderating roles of managerial discretion. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 59, 101616.
- Wangrow, D. B., Schepker, D. J., ve Barker, V. L. (2015). Managerial Discretion: An Empirical Review and Focus on Future Research Directions. *Journal of Management*, 41(1), 99-135.
- Wangrow, D., ve Schloemer, H. (2019). Managerial Discretion. *Management*. Oxford University Press.
- Wartick, S. L., ve Cochran, P. L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *The Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.
- Xie, Q. (2014). CEO tenure and ownership mode choice of Chinese firms: The moderating roles of managerial discretion. *International Business Review*, 23(5), 910-919.
- Yalçın, A., ve Aydemir, M. (2019). Türk İşletme Grubu İştirakleri Üst Yönetim Ekibinde Aile Üyeleri Varlığının İşletme Performansı Üzerine Etkileri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28(3), 224-239.
- Yasser, Q. R., Mamun, A. Al, Zaman, S., Ali, M. J., ve Bhavani, G. (2020). Corporate social responsibility and age of productivity: A study on emerging economies. *Thunderbird International Business Review*, 62(6), 661-674.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (5. Bs). Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Yıldız, Ü. (2021). Corporate Social Responsibility Communication In Turkey: Evidence From Web Of 5 Big Holdings. *Al-Farabi International Journal on Social Sciences*, 6(3), 54-63.

Yin, X. (2003). The Strategic Choice Of Managers And Managerial Discretion. *Australian Economic Papers*, 42(4), 373-385.

Yönet, E. (2005). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışında Son Dönemeç: Stratejik Sorumluluk. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(13), 239-264.

Zhu, N., ve Zhang, Y. (2022). The impact of management's characteristics on corporate environmental responsibility performance of energy systems in the digital age—Evidence from China's traditional energy listed companies industry. *Energy Reports*, 8, 8821-8829.

EKLER

Ek – 1 Araştırmada Kullanılan Anket Formu



Firmalarda Yönetmel Özgür İradenin Üst Yönetici Özellikleri ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Performansı İlişkinine Biçimlendirici Etkisi Üzerine Bir Araştırma

Kıymetli Katılımcı,

Katılacağınız anket bir Yüksek Lisans Tezi çalışmasının araştırma kısmı ile ilgili olup, Bursa Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi Prof. Dr. Mehmet Eryılmaz danışmanlığında, İşletme Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Büşra Türegün tarafından yürütölmektedir. Bu çalışmada yönetici olan sizlerin katkısı ile, firmaların sosyal sorumluluk davranışı üzerinde yönetici özelliklerinin etkisi ve ilişkisi, özgür iradenin bu ilişki üzerinde biçimlendirici etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Anket sorularının **3 hafta içerisinde** doldurulması sağlıklı bir sonuç elde edilebilmesi açısından önemlidir. Araştırma kapsamındaki anket formu **ortalama 3 dakika** içerisinde doldurulabilmektedir. Elde edilen bilgiler bilimsel amaçlarla değerlendirilip, kullanılacaktır. Kurumunuza ve sizlere dair vereceğiniz tüm bilgiler ve cevaplar **kesinlikle gizli** tutulacaktır. İstenildiği takdirde araştırmanın sonuçları katılımcılar ile paylaşılacaktır.

Katılımınızla çalışmamıza **kattığınız değer** için çok teşekkür ederiz.

Büşra TÜREGÜN

1. Bölüm

Aşağıda yönetici özelliklerine yönelik bazı bilgilere yer verilmiştir. Lütfen size uygun olanı işaretleyiniz.

- 1- **Cinsiyetiniz:** Kadın Erkek
- 2- **Yaşınız:** 20 – 34 35 – 44 45 – 54 55 – 64 65 ve üzeri
- 3- **Eğitim Durumunuz:** İlköğretim Ortaöğretim

Önlisans Lisans Yüksek Lisans Doktora

4- **Lisans Eğitim Aldığınız Alan:**

5- **(Aldıysanız) Yüksek Lisans Eğitimi Aldığınız Alan:**

6- **(Aldıysanız) Doktora Eğitimi Aldığınız Alan:**

7- **Lütfen geçmiş iş deneyiminizi yansıtan ve size en uygun olan alanı aşağıdaki seçeneklerden işaretleyiniz.**

Ar-Ge İnsan Kaynakları Üretim Finans

Muhasebe Pazarlama / Satış Bilgi Sistemleri

Kalite Lojistik (Tedarik) Diğer (lütfen belirtiniz)

8- **Sahip olduğunuz toplam iş tecrübesi süresi:**

1 – 5 yıl 6 – 10 yıl 11 – 15 yıl 16 – 20 yıl

21 – 25 yıl 26 – 30 yıl 31 – 35 yıl 36 – 40 yıl

41 yıl ve üzeri

9- **İşletmedeki Pozisyonunuz:**

10- **Şu an çalıştığınız firmada yönetici olarak kaç yıldır görev yapmaktasınız?**

1 – 5 yıl 6 – 10 yıl 11 – 15 yıl 16 – 20 yıl

21 – 25 yıl 26 – 30 yıl 31 – 35 yıl 36 – 40 yıl

41 yıl ve üzeri

11- **Şirketinizin yaşı:**

1 – 10 11 – 20 21 – 30 31 – 40 41 – 50

51 – 60 61 – 70 71 – 80 81 – 90

91 – 100 101 ve üzeri

12- **Şirketinizdeki çalışan sayısı:**

1 – 9 10 – 49 50 – 249 250 – 499

500 ve üzeri

13- Şirketiniz hangi sektörde yer almaktadır?

Beyaz Eşya Gıda Makine Metal

Havacılık ve Savunma Demir – Çelik

Otomotiv Toprak ve Seramik Cam ve Cam Ürünleri

Kimya, Kauçuk ve Plastik Madencilik

Ağaç, Orman Ürünleri ve Mobilya Elektronik – Teknoloji

Çevre – Geri Dönüşüm Hazır Giyim ve Tekstil

Ambalaj – Basım – Reklam Enerji

Sağlık Konaklama Diğer (lütfen belirtiniz)

14- Şirketinizin faaliyette bulunduğu pazarlardan uygun olanı seçiniz (Birden fazla işaretleyebilirsiniz).

Yerel

Bölgesel

Ulusal

Uluslararası

2. Bölüm

Aşağıda işletmelerde yönetsel özgür irade ile ilgili aşağıda bazı ifadelere yer verilmiştir. Lütfen bu ifadelere ne derece katıldığınızı yan tarafta verilen "Kesinlikle Katılmıyorum" seçeneğinden, "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneğine doğru giden ölçeği kullanarak işaretleyiniz. (1-Kesinlikle Katılmıyorum / 2-Katılmıyorum / 3-Kararsızım / 4-Katılıyorum / 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Yönetsel Özgür İrade İfadeleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşim, görevlerimi nasıl planlamam gerektiği konusunda kendi kararlarımı vermeye imkân sağlıyor.	1	2	3	4	5
2. İşim, görevlerin hangi sırayla yapılması gerektiği konusunda karar vermeme imkân sağlıyor.	1	2	3	4	5
3. İşim, görevlerimi istediğim şekilde planlamama imkân sağlıyor.	1	2	3	4	5
4. İşim, görevlerimi tamamlarken hangi yöntemleri kullanmam gerektiği konusunda karar vermeme imkân sağlıyor.	1	2	3	4	5
5. İşim, görevlerimi nasıl yaptığım konusunda çok büyük bağımsızlık ve özgürlük imkânı veriyor.	1	2	3	4	5
6. İşim, görevlerimi nasıl yapacağım konusunda kendi kararlarımı vermeye imkân sağlıyor.	1	2	3	4	5
7. İşim, görevlerimi yerine getirirken kişisel inisiyatif ya da muhakememi kullanmama imkân sağlıyor.	1	2	3	4	5
8. İşim, kendi kendime birçok karar alabilmeme imkân sağlıyor.	1	2	3	4	5
9. İşim, kararlarımı verirken kayda değer özerklik sağlıyor.	1	2	3	4	5
10. İşimde görevlerimi nasıl yapmam gerektiği konusunda verdiğim kararlarda çok fazla özgür değilim.	1	2	3	4	5
11. İşimde neler olduğu konusunda söyleyecek çok şeyim var.	1	2	3	4	5
12. Şirketimizde liderlikle harekete geçirilebilecek çok fazla kaynak mevcut.	1	2	3	4	5
13. Şirketimizde karar verme konusunda liderler genelde özgürdür.	1	2	3	4	5
14. Şirketimizde liderler daha uzun bir süre için görevlendirilirler.	1	2	3	4	5

3. Bölüm

Aşağıda işletmelerde kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili aşağıda bazı ifadelere yer verilmiştir. Lütfen bu ifadelere ne derece katıldığınızı yan tarafta verilen "Kesinlikle Katılmıyorum" seçeneğinden, "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneğine doğru giden ölçeği kullanarak işaretleyiniz. (1-Kesinlikle Katılmıyorum / 2-Katılmıyorum / 3-Kararsızım / 4-Katılıyorum / 5-Kesinlikle Katılıyorum)

Kurumsal Sosyal Sorumluluk İfadeleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Şirketimiz, eğitim almak isteyen çalışanlarını destekler.	1	2	3	4	5
2. Şirketimiz çalışanların yeteneklerini ve kariyerlerini geliştirmelerini teşvik edici politikalara sahiptir.	1	2	3	4	5
3. Şirketimiz, çalışanların iş-özel yaşam dengesini kurmalarını sağlayan esnek politikalar uygular.	1	2	3	4	5
4. Şirketimiz, çalışanların istek ve ihtiyaçlarına önem veren bir yönetime sahiptir.	1	2	3	4	5
5. Yönetimin çalışanlar hakkında aldığı kararlar genellikle adildir.	1	2	3	4	5
6. Şirketimiz, ürün veya hizmetleri hakkında müşterilere tam ve doğru bilgi sunmaktadır.	1	2	3	4	5
7. Şirketimiz, tüketici hakları konusunda yasal düzenlemelerin ötesinde bir duyarlılığa sahiptir.	1	2	3	4	5
8. Şirketimiz müşteri memnuniyetine büyük önem verir.	1	2	3	4	5
9. Şirketimiz topluma yönelik sosyal sorumluluklarına büyük önem verir.	1	2	3	4	5
10. Şirketimiz topluma katkı sağlayacak organizasyon ve projelere katkı sağlamaya çalışmaktadır.	1	2	3	4	5
11. Şirketimiz, her zaman vergilerini zamanında ve eksiksiz öder.	1	2	3	4	5
12. Şirketimiz, devlete karşı yasal yükümlülüklerini zamanında ve eksiksiz yerine getirmeye önem verir.	1	2	3	4	5
13. Şirketimizde çevreye olan olumsuz etkileri azaltan çeşitli programlar uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
14. Şirketimiz doğal çevreyi korumaya ve geliştirmeye dönük faaliyetlere aktif olarak katılmaktadır.	1	2	3	4	5
15. Şirketimiz, gelecek nesilleri de gözetten bir sürdürülebilir büyümeyi hedefler.	1	2	3	4	5
16. Şirketimiz gelecek nesillere yönelik sosyal yatırımlar yapmaya çalışır.	1	2	3	4	5
17. Şirketimizde tüm çalışanların gönüllü çalışmalara ve hayır kurumu faaliyetlerine katılması teşvik edilir.	1	2	3	4	5
18. Şirketimiz değişik alanlarda çalışan dernek ve vakıfları, çeşitli yollarla teşvik eder.	1	2	3	4	5

Ek – 2 Etik Kurul Onay Belgesi

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK KURULLARI
(Sosyal ve Beşeri İlimler Araştırma ve Yayın Etik Kurulu)
TOPLANTI TUTANAĞI

OTURUM TARİHİ
23 HAZİRAN 2023

OTURUM SAYISI
2023-06

KARAR NO 26: Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nden alınan İşletme Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi 702014021 numaralı Büşra TÜREGÜN'ün "Firmalarda Yönetmelik Özgür İradenin Üst Yönetici Özellikleri ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Performansı İlişkisine Aracılık Etkisi Üzerine Bir Araştırma" adlı tez çalışması kapsamında uygulanacak anket ve ölçek sorularının değerlendirilmesine geçildi.

Yapılan görüşmeler sonunda; Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi 702014021 numaralı Büşra TÜREGÜN'ün "Firmalarda Yönetmelik Özgür İradenin Üst Yönetici Özellikleri ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Performansı İlişkisine Aracılık Etkisi Üzerine Bir Araştırma" adlı tez çalışması kapsamında uygulanacak anket ve ölçek sorularının fikri, hukuki ve telif hakları bakımından metod ve ölçeğine ilişkin sorumluluğu başvuruca ait olmak üzere uygun olduğuna oybirliği ile karar verildi.

Prof. Dr. Ferudun YILMAZ
Kurul Başkanı

Prof. Dr. Abamüslim AKDEMİR
Üye

Prof. Dr. Doğan ŞENYÜZ
Üye

Prof. Dr. Ayşe OĞUZLAR
Üye

Prof. Dr. Vejdi BİLGİN
Üye

Prof. Dr. Gülay GÖĞÜŞ
Üye

Prof. Dr. Alev SINAR UĞURLU
Üye