

YÖNETİCİLERİN SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARINA İLİŞKİN YAKLAŞIMLARI

Semra F. AŞÇIGİL*

ÖZET

Yönetimde yeni bir kavram olan sosyal sorumluluk kavramının karmaşık doğası uygulamada çeşitli zorluklara yol açmaktadır. Yöneticilerin toplumsal sorumlulukları ile ilgili uygulamalarında benimsedikleri yöntemler şirketlerin çeşitli paydaşlar nezdinde meşru olarak algılanmaları amacıyla şekillenir. Bunu sağlarken mevcut varsayımların sosyal sorumluluk uygulamalarına etkisi olacağı açıktır. Çalışma, en büyük 500 firmada yer alan 191 yöneticinin kendilerini hangi paydaşlara karşı sorumlu tuttukları, şirketlerin neden sosyal sorumluluk alması gerektiği, şirketlerinin yıllık raporlarında sosyal performans bilgisinin yer alıp almadığı, bu bilgilerin kimlerle paylaşıldığı gibi sosyal sorumluluk ile ilgili konulardaki görüş ve uygulamalara ışık tutmak üzere yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Paydaşlar, Sosyal Sorumluluk, Bilgi İfşa Etmek, raporlama

ABSTRACT

The Perceptions Of Managers On Implementation Of Social Responsibility

As a new concept there are difficulties in implementing social responsibility due to its complex nature. The means through which societal responsibilities are operationalized are shaped by legitimacy concerns of management in the eyes of different stakeholders. In doing this, it is no surprise that some the assumptions concerning responsibilities will have an impact. In this research, perceptions of 191 managers from top 500 firms concerning the reasons of why firms should assume responsibility, whether social performance is included in annual reports, with whom social projects related information is shared, and as such in order to shed light on the issue.

Key Words: Stakeholders, Social Responsibility, Information Disclosure, Reporting.

* Doç. Dr., ODTÜ İşletme Bölümü, sferiha.ascigil@gmail.com.

Yazar, bu araştırmanın şekillendirilmesindeki katkılarından dolayı TESEV'e teşekkür eder.

GİRİŞ

Şirketler toplum gözünde meşruiyet kazanmadıkça varlıklarını sürekli hale getiremezler. Bu nedenle meşruiyet kaygısının şirketlerin yönetim anlayışını etkileyen önemli bir faktör olarak şirketlerin politikalarını etkileme potansiyeli taşıdığı düşünülebilir. Sosyal sorumluluk kavramı yönetim anlayışı olarak özellikle son yıllarda önem kazanmıştır. Ancak kavram bünyesinde çeşitli kavramları da barındırdığı için nasıl uygulamaya geçirileceği konusunda zihinler net değildir. Böyle olunca, kavramın uygulamaya geçirilmesinde de sorunlar yaşanmaktadır (Pedersen, 2006). Bunun izleri, yönetimin şirket imajını belirleyen unsurlarla ilgili görüşlerinde, hazırlanan yıllık raporların içeriğinde ve alınan kararlarda hangi faktörlerin öncelikli olacağı gibi çeşitli alanlarda görülebilir.

Sosyal sorumluluk kavramı, şirketlerin performans değerlendirme konusundaki yaklaşımlarında finansal boyut yanında sosyal boyutu da dikkate almalarının önemini vurgular. Öte yandan, yıllık şirket raporları genelde meşruiyet aracı olarak görülen sosyal performansın en çok yer aldığı araçlar olmuştur (Line vd., 2002). Kavramın işlerlik kazanabilmesi, bu doğrultuda toplanan bilginin karar alma aşamasında da kullanılmasına bağlı olup, yıllık raporlarda ilgili bilginin de yer alması gerekir. Bu çerçevede meydana gelen gelişmeleri etkileyen faktörler genel olarak yasal düzenlemeler, paydaşların bilgi ihtiyaçları ve toplumdan gelen baskılar olmuştur (Dillar vd., 2005). Araştırmalar, sermayedar ve yatırımcı gözünde meşruiyet kazanma çabalarının şirketlerin özellikle sosyal performans konulu bilginin gönüllü paylaşımı ile ilgili politikalarını belirlemesinde etkili olduğunu göstermiştir (Aertz vd., 2006). Çalışma paydaşlık kavramını temel alarak, yöneticilerin şirketlere meşruiyet kazandırma çabaları sonucu üstlendikleri sorumlulukların nasıl şekillendiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

1. YÖNETİŞİM, SOSYAL SORUMLULUK VE PAYDAŞ ODAKLI- LIK AÇISINDAN BİLGİNİN DEĞERİ

Meşruiyet kazanmak, firmanın içinde bulunduğu ilişkiler sisteminde var olma nedeni ve hakkını kanıtlaması sürecidir. Şirketler meşruiyet kazanma açısından çeşitli stratejiler geliştirebilirler. Bunların arasında iyi yönetim, sosyal sorumluluk ve paydaşlık yaklaşımı gibi kavramlardan bahsedilebilir. *İyi yönetim*, paydaşlara karşı sorumlu davranılmasını gerektirir ve dolayısıyla firmanın aldığı kararlarda sorumlu davranıp, paydaş çıkarlarını gözetmesiyle sağlanabilir. Paydaşlık teorisi yaklaşımıyla tanımlandığında ise, sosyal sorumluluk paydaşların meşru hak ve beklentilerinin karşılanması amacıyla şirketlerin çeşitli yönetim süreçleri geliştirmesidir. Böyle olunca, şirketlerin paydaşlara karşı üstlendiği sosyal sorumluluğun, iyi yönetim süreçlerinden elde edilmesi arzulanan bir sonuç olması beklenebilir.

Aslında yöneticilerin firmalarının kimlere karşı sorumlu oldukları konusundaki görüşleri, onların firmalarına meşruiyet sağlamak üzere nelere dikkat edeceklerinin de göstergesidir. Şirketlerin ekonomik ve sosyal faaliyetlerden ve bunların paydaşlar üzerindeki sonuçlarından sorumluluk hissettikleri ölçüde; bilgi paylaşımı gibi faaliyetleri önem kazanacak ve toplum gözünde meşruiyet sağlama ihtiyacı da yöneticilerin bu arayışlar doğrultusunda karar verme yöntemleri geliştirmelerini tetikleyecektir. Örneğin, sadece devlete karşı sorumlu oldukları görüşünde olan yöneticiler yasal sorumlulukları ötesinde sorumluluk üstlenmeyeceklerdir. Aynı şekilde, yalnız sermayedara veya hissedara karşı sorumluluk duyan yöneticiler ekonomik sorumluluklarının ötesindeki alanları gözönüne almadan karar verip, uygulamada öncelikle karlılık oranlarını artırmaya önem vererek öncelikle sermayedarların gözünde meşruiyet kazanma çabasına girecektir (Aşçıgil, 2011).

Yöneticilerin şeffaflık, hesap verebilirlik temelinde tanımlanan *iyi yönetim ilkeleri* açısından performansları, bir anlamda karar alırken hangi paydaşlarla ilgili ne gibi bilgileri gözönüne aldıkları ile değerlendirilebilir. Öte yandan, şirketlerin sorumlu yönetim sergilerken paydaş odaklı bir yaklaşım benimsemeleri toplumun şirketlerden beklentilerine bağlı olarak değişeceği gibi, yöneticilerin şirket-toplum ilişkilerini nasıl yorumladıklarına göre de değişecektir. Bu durumda, yöneticilerin karar süreçlerinde gözönüne alacağı bilginin niteliği, paydaşların haklarını koruma ile ilgili geliştirecekleri politikaların başarısını etkileyebilir. İyi yönetim, karar alırken paydaş odaklılığın yanısıra, alınan kararların ve bunların yolaçtığı sonuçların sorumluluğunu üstlenmeyi yani hesap verebilirliği gerektirir. Topluma karşı yönetimin hesap verme yükümlülüğünü nasıl yerine getireceği ise her iki tarafı da memnun edecek gayriresmi çözümlerin geliştirilerek uygulanması ile gerçekleşebilir (Woodward, Edwards ve Birkin, 1996).

Hesap verilebilirlik şirketlerde bazı kontrol mekanizmaların yerleşmesine bağlı olarak gelişebilir. Şirketlerde “kontrol” şirketin amaçlarını ve politikalarını belirleme gücünü ifade eder. Profesyonel yöneticilerin çıkarları ile şirket sahiplerinin çıkarları her zaman örtüşmediği gerçeği gözönüne alınırsa, kimin kime karşı sorumlu olacağı son derece önemlidir. Bu nedenle, hissedarların/ ortakların yönetimi kontrol etmelerinin temel amacı, kendi çıkarlarını korumak üzere yöneticilerin fırsatçı temayüllerini kontrol altına almak olmuştur (Rossouw, 2005). Bunun yanısıra, karar alma süreçlerinin kontrolü kadar şirket performansının hangi boyutlarda izlendiği de iyi yönetimin sağlanması açısından kritik bir öneme sahiptir. İlk kez 1855 yılında ortaya çıkan “sınırlı sorumluluk” kavramı hissedarların sadece yatırımları miktarında sorumluluk alacakları kuralını getirmiştir. Bu yaklaşım sermaye sahiplerinin birikimlerini daha az risk alarak yatırımlara yönlendirerek kapitalizmin güçlenmesinde

önemli bir aşama kaydetmesine rağmen, paydaşlara karşı sorumluluk almaları konusunda yeterince etkili olamamıştır (Monks ve Minow, 2008).

Aslında hissedarların yönetim üzerindeki kontrolünü meşrulaştıran kontratın bir benzeri de diğer paydaşlar ve yönetim arasında mevcut olmalıdır. Sosyal sorumluluğun yönetici-sermayedar ilişkisinin ötesinde sorumlulukları içerdiği düşünülürse, geleneksel muhasebe yöntemlerine göre hazırlanan raporların daha kapsamlı ve etkili bir kontrol sağlama açısından yeterli olmadığı açıktır. Bu eksiği kapatmak üzere, hazırlanan yıllık raporlarda finansal olmayan varlıkların değerlerinin de yer almasının, çeşitli paydaşlarla ilgili yaratılan değerlerle ilgili göstergelerin kullanılmaya başlanmasının (Sherman, 2001) ve diğer paydaşların da bilgi edinme hakları olduğu kabul edilerek ilgili performans bilgisinin paylaşımının gerekliliği açıktır. Tıpkı hissedarlar ve üst yönetim arasındaki güveni sorgulayan asil-vekil ilişkisi teorisi gibi, toplum ve yönetim ilişkisi de benzer bir doğaya sahiptir. Yönetim ve toplum ilişkisinde “asil” toplum, “vekil” ise yönetim olarak değerlendirilir. Sorumluluk bir anlamda “hesap verebilirlik” gerektirdiği için; müşteri, çalışan ve toplum gibi diğer paydaşları da gözönüne alan bir raporlama yöntemi, daha adil bir hesap verebilirlik anlayışını da sergilemiş olacaktır (Woodward vd., 1996). Ancak, yasalar çeşitli aktörler arasındaki ilişkileri düzenlemesine rağmen, hesap verebilirliğin nasıl işlerlik kazanacağı konusunda her zaman net cevaplar sunmaması, farklı uygulamaların benimsenmesini gerektirmektedir (Woodward, Edwards ve Birkin, 1996).

İyi yönetim ilkeleri yasal zorunluluk olarak uygulanabileceği gibi, gönüllülük temelinde de uygulanabilir. Örneğin, yıllık raporların paylaşılacağı paydaşları yasal zorunluluk ötesinde genişletmek şirketlerin elinde olup, şeffaflık ilkesi gereği olarak daha kapsamlı bir uygulama benimsenebilir. Bunun gerekçesi, hesap verebilirliğin ön şartının şeffaflık olmasıdır (Hess, 2007). Firmaların paydaşlarla bilgi paylaşmasının önemi serbest piyasa kuramı çerçevesinde bilgi asimetrisinin ortadan kaldırılması ve dolayısıyla piyasa mekanizmasının daha sağlıklı işlemesine olanak sağlamasıdır. Ancak, uygulamada bu eşitliğin sağlanması için yasal zorunluluk dışında bilgi üretimi ve paylaşımı nadiren görülmektedir. Öte yandan, şirketlerce genel olarak paylaşılan bilgi, finansal performansla sınırlı olup içeriği açısından çeşitlendirilmemektedir. Bunun yanı sıra, finansal raporlamanın günümüzde firmanın gerçek değerini yansıtmadığı yaygın bir görüştür (Sherman, 2001). Finansal performans yalnız hissedarlara sağlanan değerle ilgili bilgiyi içermekte olduğu için, firmalarca diğer paydaşlara sağlanan uzun vadeli katma değeri yansıtmaktan uzaktır. Ancak, firmayı değerlendiren her paydaşın kendisine göre bir “değer” anlayışı olması ve raporlamada maddi olmayan varlıkların ölçülmesi konularının henüz yeterince gelişmemesi paydaşlarla ilişkileri yönetirken karşılaşılan önem-

li iki sorunu teşkil eder. Sonuç olarak, yıllık raporların firma performansının tek göstergesi varsayılan parasal değerler dışında bilgiyi de içermesi, firma ve paydaşlar arasındaki ilişkileri olumlu yönde geliştirirken, bilgi asimetrisini de ortadan kaldıracaktır (Monks ve Minow, 2008).

Sosyal performansın tıpkı finansal performans gibi dönemsel olarak izlenerek paylaşımı, paydaşlar kadar raporlamayı yapan kuruluşlara da fayda sağlayacaktır. Bilgi paylaşımı, sosyal hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının görülmesinin yanısıra, toplumdan faaliyetlerini sürdürmek üzere şirketlerin “lisans” alması anlamına da geldiği için ayrıca önem taşır. Finansal olmayan faaliyetlerin raporlanması, yatırım kararları alma aşamasında bilgi edinme maliyetlerini düşürmenin yanında yatırımcılar, finansal paydaşlar ve firma yönetimi açısından alınacak riski de azaltacaktır. Bu nedenle, sosyal performansla ilgili bilginin bir değeri olduğu konusunda fikirbirliği vardır (Orlitzky vd., 2003; Al-Tuwaijri, 2004). Lev vd. (2010)’ne göre ise, sosyal sorumluluk sergileyen ve performansını toplumla paylaşan firmalar, bu konularda hassas olan tüketicilerin tercihlerinde etkili olmakta ve dolayısıyla satışları ve finansal performansları artmaktadır. Öte yandan, raporların içerikleri kadar nasıl kullanıldıkları ve kimlerle paylaşıldığı da önemlidir. Karar almada kullanılan performans bilgisinin ilgili olduğu paydaşlar, firmanın toplumdaki yerini nasıl algıladığı, paydaşlara hesap verme sorumluluğunu nasıl yorumlayıp sağladığı ile ilgili önemli ipuçları verir. Deegan (2002) ve O’Donovan (2002) ise, firmaların yalnızca meşruiyetleri tehdit altında olduğu zamanlarda sosyal performans bilgisini açıkladıklarını belirtmişlerdir. Her ne kadar Tilt (1994) en değerli bilginin denetlenmiş bilgi olduğunu savunsa da, gönüllülük temelinde bilgi paylaşımı günümüzde sıklıkla görülen bir uygulamadır. Sonuç olarak, paydaşlarla bilgi paylaşımının içeriği ve yöntemleri konusunda yapılan çok az araştırma bulunması, bu çalışmanın yapılmasında önemli bir etken olmuştur.

2. ARAŞTIRMA

2.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma, şirketlerin sosyal sorumluluk ve hesap verebilirlik amacı ile paydaşlarla ilişkilerini çeşitli boyutlarda nasıl şekillendirdiklerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu çerçevede cevaplanması istenilen temel sorular şunlardır:

- a) Yöneticilere göre, bir firmanın imajına etki eden unsurlar nelerdir?
- b) Yöneticilere göre, işletmeleri sorumluluk duyulan paydaşlara ne kadar önem vermektedir?
- c) Yöneticiler, kendilerini sorumlu gördüğü çevrenin tanımını nasıl yapmaktadırlar?

- d) Yöneticilere göre, firmalarının sosyal sorumluluk ile ilgili uygulamalarının nedenleri nelerdir?
- e) Yöneticilerin temsil ettiği işletmelerde toplumsal sorumlulukları ile ilgili bilgiyi iletme şekli ile ilgili tercihler nelerdir? Kimlerle bilgi paylaşılmaktadır?

Araştırmada ilk dört soru ile ilgili veriler ankete katılan yöneticilerin bireysel cevaplarını yansıtmaktadır. Kişisel görüş değil de, işletmelerle ilgili olan son soruda ise aynı kuruluştan verilen cevaplar birleştirilerek değerlendirilmiştir. Çalışmada Woodward, Edwards ve Birkin'in (1996) örgütlerin meşruiyeti ile ilgili yaptıkları çalışmalarında kullandıkları anket sorularından faydalanılmıştır.

2.2. Örneklem Grubunun Demografik Özellikleri

Araştırmanın örneklem grubunu ISO tarafından 2003 yılında açıklanan en büyük 500 firma listesinde yer alan firmalardan oluşmuş ve veriler aynı yılda toplanmıştır. Sermaye Piyasası Kurulu'nun İyi Yönetişim İlkelerini ilk kez Haziran, 2003 tarihinde açıklaması araştırmanın bu noktadaki durumu saptamada katkısını daha da önemli kılmıştır. Listede yer alan 122 firmadan 191 anket toplanmıştır. Buna göre, her firmadan ortalama 1.57 anket elde edilmiştir. Örneklem grubunda üst düzey yöneticiler ve yönetim kurulu üyeleri (49), üst düzey yönetici yardımcısı (66) ve orta kademe yöneticiler (69) yer almaktadır ve 7 kişi statü ile ilgili bu soruyu cevapsız bırakmıştır. Yöneticilerin firmalarının sermaye dağılımı ise %66 (126 firma) tamamen yerli, %8.9 (17 firma) tamamen yabancı ve %25.1 (48 firma) yerli ve yabancı ortaklıktır. Araştırmada örneklem grubunu oluşturan şirketler, 150 işçi üzerinde çalışanı olan özel sektör kuruluşları temel alınarak belirlenmiştir. Ayrıca tüm yabancı sermayeli kuruluşlar örneklem grubuna ilave edilmiştir. 126 yönetici çalıştıkları firmayı sermaye yapısı olarak tamamen "yerli" firma olarak tanımlarken, 17 yönetici "yabancı", 48 yönetici ise "yerli ve yabancı ortaklık" olarak tanımlamıştır. Çeşitli yönetim kademelerinde bulunan yöneticilerin ortalama çalışma süresi 12 yıl (standart sapma 8.9) olup bu süre en az 1 yıl ve en fazla 44 yıldır.

2.3. Verilerin Analizi

Çalışmada örneklem grubunu oluşturan yöneticilere ilk olarak bir şirketin imajını neyin belirlediği sorusu sorulmuştur (Tablo 1). Alınan cevaplarda yöneticilerin firmanın ününe katkıda bulunduğunu düşündükleri faktörlerin ortalamaları içinde en yüksek olanlar "firmanın ünü/itibarı" (6 üzerinden ortalama= 5.47, std.sapma= .64), firmanın kalitesi (ortalama= 5.23, std.sapma= .80) ve firmanın etik uygulamaları (ortalama= 5.05, std.sapma= .99) olduğu

görülmüştür. Buna paralel olarak frekans olarak olumlu cevap verilen faktörler (4= biraz katılıyorum, 5=katılıyorum ve 6= tamamen katılıyorum seçeneklerinin toplamı) ise öncelikle “firmanın ünü/itibarı” % 99.0 ve firmanın kalitesi % 98.4 iken, bir firmanın çalıştırdığı “eleman sayısı” (% 72.5) ve yapılan “yardım ve bağışlar” (% 80.8) en az kabul gören iki madde olmuştur.

Çalışmaya katılan yöneticilere paydaşlara verilen önem derecesinin ne olduğu sorulduğunda ise; çalışanlar, sermayedarlar, kredi veren kuruluşlar, tedarikçi, devlet, yakın çevre, çalışan temsilcileri seçenekleri arasında müşteriler %75.8 ile en fazla “6=tamamen katılıyorum” cevabı verilen paydaş olmuştur (Tablo 2). Bunu insan kaynakları ve sermayedarlar takip etmektedir. Toplum (genel anlamda), kredi veren kuruluşlar ve çalışan temsilcileri ise paydaşlar arasında yüzde olarak en düşük sayıda yönetici tarafından “tamamen katılıyorum” seçeneği ile cevaplanmıştır.

Tablo 1. Firmanın İmajı: Ortalama, Standart Sapma ve Frekanslar

Bir firmanın toplumdaki imajına _____ etkisi çok fazladır. (N=191)	Ortalama (Standart Sapma)	1	2	3	4	5	6
Finansal durumunun	4.93 (.956)	%1.6	%0	%4.8	%18.7	%47.1	%27.8
Firmanın çalıştırdığı eleman sayısının	4.12 (1.114)	%.5	%7.9	%19	%34.9	%27	%10.6
Firmanın politikasının ve stratejisinin	4.89 (.871)	%.5	%.5	%5.3	%19.1	%51.6	%22.9
Yönetim kalitesinin	5.23 (.801)	%1.1	%0	%.5	%10.6	%48.4	%39.4
Firmanın ününün/ nasıl bilindiğinin	5.47 (.640)	%0	%0	%1.1	%4.8	%40.2	%54
Çalışanlar ile ilgili uygulamalarının	4.96 (.836)	%0	%1.1	%3.7	%19.6	%49.7	%25.9
Etik uygulamalarının	5.05 (.996)	%1.1	%.5	%5.3	%17.1	%37.4	%38.5
Toplumsal sorumluluk üstlenmesinin	4.98 (.856)	%0	%0	%5.3	%21.7	%42.9	%30.2
Çevre ile ilgili projelerinin	4.95 (.944)	%.5	%0	%6.9	%21.2	%39.7	%31.7
Yaptığı yardım ve bağışlarının	4.55 (1.018)	%0	%2.6	%9.5	%40.2	%25.9	%21.7

NOT: Kullanılan ölçekte; 1 : Hiç Katılmıyorum, 2 : Katılmıyorum, 3 : Pek Katılmıyorum, 4 : Biraz Katılıyorum, 5 : Katılıyorum ve 6 : Tamamen Katılıyorum anlamına gelmektedir.

Tablo 2. Paydaşlara Verilen Önem: Ortalama, Standart Sapma ve Frekanslar

İşletmemizin bir çıkar grubu olarak _____ ile ilişkileri çok önemlidir. (N=191)	Ortalama (SS)	1	2	3	4	5	6
İnsan kaynakları (çalışanlar)	5.42 (.684)	%0	%.5	%1.1	%4.8	%42.9	%50.8
Sermayedar(lar)	5.38 (.658)	%0	%0	%1.6	%4.8	%46.8	%46.8
Kredi veren kuruluşlar	4.79 (1.018)	%.5	%3.2	%5.9	%21.9	%43.9	%24.6
Tedarikçiler	5.19 (.775)	%0	%1.1	%1.1	%12.8	%48.4	%36.7
Müşteriler	5.73 (.511)	%0	%0	%.5	%1.6	%22.1	%75.8
Devlet (kamu kurum ve kuruluşları)	4.98 (.895)	%.5	%0	%4.3	%22.5	%41.2	%31.6
Toplum (faaliyette bulunulan ülke(ler)de yaşayanlar)	4.94 (.805)	%0	%0	%4.9	%21.1	%49.7	%24.3
Yakın çevreniz (faaliyette bulunulan bölgede yaşayanlar)	4.94 (.932)	%.5	%2.1	%3.7	%17	%49.5	%27.1
Çalışanların temsilcileri (sendikalar)	4.89 (.983)	%2.1	%1.1	%1.6	%21.4	%48.1	%25.7

NOT: Kullanılan ölçekte; 1 : Hiç Katılmıyorum, 2 : Katılmıyorum, 3 : Pek Katılmıyorum, 4 : Biraz Katılıyorum, 5 : Katılıyorum ve 6 : Tamamen Katılıyorum anlamına gelmektedir.

Araştırmanın devamında sorulan sorularla yöneticilerin sorumluluk kavramını nasıl yorumlayıp, ne ölçüde uygulamalarına yansıtıkları konusundaki görüşlerine ışık tutulmaya çalışılmıştır. Bu amaçla ilk olarak, yöneticilerin kendilerini sorumlu hissettiklerini düşündükleri çevre ile ilgili bir soru sorulmuştur. Alınan yanıtlar değerlendirildiğinde, yöneticilerin % 17.3'ü (33 kişi) kendilerini sorumlu hissettikleri çevreyi “yakın çevre” ile kısıtlarken, % 24.6'sının (47 kişi) “faaliyette buldukları endüstri” ve % 56'sının (107 kişi) ise geniş bir bakış açısıyla “global” olarak tanımladığı görülmüştür. 4 kişi ise bu soruya yanıt vermemiştir.

Ankette sorulan diğer bir soru ise “Şirketinizin yıllık faaliyet raporlarında sermayedar dışında diğer çıkar gruplarına dair performansla ilgili bilgiye yer veriliyor mu?” sorusudur (Tablo 3). Buna %46.6 (N=89) “hayır”, %48.2 (N=92) “evet” olarak yanıtlarken, kalan %5.2 ise soruyu yanıtsız bırakmıştır. Bunun ardından, soruya “hayır” cevabı verenlere bunun nedenleri sorulmuştur. Bu soruya verilen cevaplarda olumlu olan 4, 5 ve 6 seçeneklerinin toplam işaretlenme yüzdeleri sırasıyla: “Kanuni yaptırımlara uymanın zaten yeterli seviyede sosyal sorumluluk üstlenilmesini gerektirmesi” %72.4; “İşletmenizin sosyal meselelerle ilgili olarak yeterince aktif olmakla beraber bu faaliyet-

lerini başkaları ile paylaşmak için bir neden görmemesi” %71; “İşletmenizin mevcut kar oranlarının, öncelikli görmediğiniz faaliyetlere kaynak ayrılmasına elverişli olmaması” ise toplam %63.2 olmuştur (Tablo 3).

Öte yandan, “İşletme faaliyetleriniz içinde genel toplumsal sorunlarla ilgili konuların yeri nedir?” sorusuna verilen cevaplar ele alındığında, 95 (%49.7) kişinin “İşimle doğrudan ilgili olmadığı halde bir takım toplumsal sorunlar işletmemizin kaçınılmaz olarak ilgi alanındadır”, 64 (%33.5) kişinin “Genel toplumsal sorunlarla ilgili olarak işletmemizin stratejisi ve politikaları uyarınca uyguladığı / katıldığı pek çok proje belirtilebilir” ve 26 (% 13.6) kişinin ise “Bu konulara faaliyetlerimiz içinde yer verilmemektedir” seçeneğini işaretledikleri görülmektedir.

Tablo 3. Faaliyet Raporunda Sermayedar Dışındaki Çıkar Gruplarına Yer Verilmeme Nedenleri

İşletmenizde sermayedar dışında kalan çeşitli çıkar grupları ile ilgili geliştirilen projelerin sonuçlarına yıllık faaliyet raporunda yer veriliyor mu?						
Evet (%48.2, N= 92) Hayır (%46.6, N= 89) Cevapsız (%5.2, N= 10) N=191						
Cevabınız “hayır” ise, işletmenizde sermayedar dışında kalan çeşitli çıkar grupları ile ilgili geliştirilen projelerin sonuçlarına yıllık faaliyet raporunda yer verilmemesinin nedeni	1	2	3	4	5	6
İşletmenizin temel amacının kar etmek olmasıdır.	%3.8	%25	%15	%18.8	%27.5	%10
İşletmenizin mevcut kar oranlarının, öncelikli görmediğiniz faaliyetlere kaynak ayrılmasına elverişli olmamasıdır.	%6.6	%13.2	%17.1	%22.4	%32.9	%7.9
Bu tür faaliyetlerin işletmenize maliyetinin, kısa/uzun vadedeki getirisinden fazla olmasıdır.	%6.8	%17.6	%20.3	%17.6	%31.1	%6.8
Kanuni yaptırımlara uymanın zaten yeterli seviyede sosyal sorumluluk üstlenilmesini gerektirmesidir.	%2.6	%18.4	%6.6	%28.9	%30.3	%13.2
İşletmenizin sosyal meselelerle ilgili olarak yeterince aktif olmakla beraber bu faaliyetlerini başkaları ile paylaşmak için bir neden görmemesidir.	%6.6	%10.5	%11.8	%28.9	%31.6	%10.5
İşletme çıkarlarının toplumsal sorumluluğun gerektirdiği faaliyetleri üstlenmekten kaçınılarak daha iyi korunacağını düşünen hissedar / sermayedarların eleştirilerinden çekinilmesidir.	%14.5	%26.3	%26.3	%14.5	%15.8	%2.6
İşletmenizin yıllık raporlarının her zaman kısa tutulmasının gerektiği düşüncesidir.	%2.6	%19.7	%26.3	%11.8	%23.7	%15.8

** Kullanılan ölçekte; 1 : Hiç Katılmıyorum, 2 : Katılmıyorum, 3 : Pek Katılmıyorum, 4 : Biraz Katılıyorum, 5 : Katılıyorum ve 6 : Tamamen Katılıyorum anlamına gelmektedir.

Tablo 4. Ortalama, Standart Sapma ve Frekanslar

İşletmemizin toplumsal / sosyal sorumluluklarını yerine getirmesinin nedeni _____ (N= 191)	Ortalama (SS)	1	2	3	4	5	6
Yasaların yaptırım gücüdür.	3.56 (1.336)	%9.1	%13.9	%20.9	%28.3	%24.1	%3.7
Çalışanlar ve onların temsilcilerinden gelen eleştirilerdir.	3.62 (.249)	%6.4	%12.8	%24.1	%29.4	%24.1	%3.2
Tüketicilerden gelen eleştirilerdir.	3.94 (1.457)	%5.9	%12.4	%21	%19.4	%25.8	%15.6
Çevreci ve diğer baskı gruplarının eleştirileridir.	3.526 (1.281)	%7.4	%16	%20.2	%33	%19.7	%3.7
Toplumdan ve yerel halktan gelen eleştirilerdir.	3.659 (1.308)	%7.4	%12.2	%21.3	%30.3	%23.4	%5.3
Hissedarların ve danışmanlarının eleştirileridir.	4.01 (1.322)	%4.8	%10.6	%17	%23.4	%35.1	%9
İşletmenin felsefesidir.	5.35 (.738)	%0	%.5	%1.6	%7.9	%42.6	%47.4
İşletmenin kendi denetçileri/ müfettişlerinin baskılarıdır	3.34 (1.347)	%11.2	%17.1	%25.1	%21.4	%23.5	%1.6
Dış denetçilerden gelen baskılardır.	3.28 (1.32)	%11.2	%19.1	%21.8	%28.2	%17.6	%2.1

Yöneticilere yöneltilen bir diğer soru ise toplumsal ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmelerinin nedenleri üzerinedir (Tablo 4). Verilen cevaplarda (4, 5 ve 6 toplamı) en yüksek sayıda olumlu cevap “işletmenin felsefesi” %97.9 ve “hissedarların ve danışmanlarının eleştirileri” %77.5 maddelerine verilmiştir. En az etkisi olduğu düşünülen madde ise iç (%46.5) ve “dış” (%47.9) denetçilerden gelen baskılar olmuştur. Çalışanlar, tüketiciler, yasalar ve çevreci baskı grupları ise bu ikisi arasında yer almışlardır.

Şirketlerin hazırladıkları raporları kimlerle paylaştıklarını, yani ne ölçüde şeffaf ve hesap verebilirlik yanlısı bir tutum izlediklerine dair ipuçları ise Tablo 5 ve 6’da görülebilir. Bu iki soruda aynı firmada yer alan yöneticilerin cevapları birleştirilerek şirket bazında değerlendirilmiştir (N=122). Bilgi paylaşımında en çok kullanılan araç; bülten, dergi ve mektuplar olduğu görülürken, bu bilgilerin reklamlarda kullanılması göreceli olarak az itibar edilen bir uygulama olarak gösterilmiştir. Buna göre sosyal ve toplumsal konularla ilgili gerçekleştirilen başarıların toplum nezdinde bir meşruiyet sağlama aracı olarak daha az şirket (%27) tarafından kullanıldığını ortaya koyarken, önemli bir yüzde (%73) çalışanların oryantasyon programlarında bu faaliyetleri firma tanıtımının bir parçası olarak gösterdiği görülmektedir. Hazırlanan raporlar öncelikle çalışan ve kamu kurumları ile, ardından da danışman kuruluşlarla

paylaşılırken, medya ve yerel kuruluşlarla paylaşan firma sayısı göreceli olarak daha azdır.

Tablo 5. Temsil Edilen Şirketlerce Toplumsal Konularla İlgili Bilginin Yer Aldığı İletişim Araçları (N=122)

İletişim Aracı	Var	Yok
Yıllık faaliyet raporu	68 (% 55.7)	54 (% 44.3)
İşletme Bültenleri / Dergiler / Mektuplar	84 (% 91 68.9)	38 (% 31.1)
İşletme içi raporlar	58 (% 47.5)	64 (% 52.5)
Reklamlar	33 (% 27)	89 (% 73)
Çalışanlara verilen eğitimler	89 (% 73)	33 (% 27)
Çeşitli çıkar gruplarına hazırlanan raporlar	44 (% 36.1)	78 (% 63.9)

Tablo 6. Şirketlerin Yıllık Raporlarını Dağıttıkları Gruplara Göre Dağılımları (N=122)

Gruplar	Dağıtılıyor	Dağıtılmıyor
Çalışanlar	71 (% 58.2)	51 (% 41.8)
Devlet (kamu kurum ve kuruluşları)	72 (% 59)	50 (% 41)
Profesyonel Danışmanlar	61 (% 50)	61 (% 50)
Medya Kuruluşları	37 (% 30.3)	85 (% 69.7)
İşletmenin faaliyet gösterdiği yakın çevredeki resmi görevlilere	31 (% 25.4)	91 (% 74.6)

SONUÇ

Yöneticilerin firmanın imajına etki eden faktörlerle ilgili görüşleri toplumda meşruiyet sağlama amacıyla nelere önem vereceklerinin göstergesi olması nedeniyle önemlidir. Bu anlayışın ayrıca firmaların sosyal sorumluluk konusundaki uygulamalarına da yansımaları beklenebilir. Öncelikle işaretlenen “firmanın itibarı” ve “yönetimin kalitesi” firmaların meşruiyetlerini kazanmak üzere ne gibi politikalar kullanacaklarına dair önemli ipuçları vermektedir. En az vurgulanan faktör olan “çalışan sayısı” ise, firmaların özellikle kriz zamanında işten eleman çıkarma uygulamalarına başvurmakta sakınca görmeyeceklerine işaret etmektedir. Son on yılda kalite yönetimi uygulamalarında araç olarak kullanılan EFQM Modelinin bünyesinde etik, paydaş yönetimi, yönetim ve sosyal sorumluluk konularını da barındırdığı düşünülürse, kalite yönetimi yaklaşımının ülkemizde özellikle en büyük 500 listesinde yer alan şirketlerce benimsenip yaygın olarak kullanılması tesadüf değildir.

Ancak verilen yanıtlar, firma itibarı ve paydaşlara genel olarak verilen öneme rağmen, bu görüşlerin uygulamaya aktarılması konusunda eksiklikler olduğu görülmektedir. Özellikle, paydaşlarla ilgili sorunların yıllık rapor-

larda yer alarak yönetimce özellikle karar alırken faydalanılması konusunda çoğunluğu temsil eden güçlü bir destek olmadığını göstermektedir. Sosyal sorumluluğun önemli sayıda yönetici tarafından yasalara uyum ile eş anlamda görülmesi (%56.1, Tablo 4) nedeniyle özellikle yıllık raporlarda sermayedar dışındaki paydaşlara yer verilmediği belirtilirken, ekonomik durumun uygunluğuna bağlı olarak sosyal sorumluluk uygulamalarının gelişeceği belirtilmiştir. Ancak anketi cevaplayan yöneticilerin yine önemli bir yüzdesi ise (%71) toplumsal/sosyal faaliyetlerin gizli tutularak paylaşılmaması taraftarı olduklarını belirtmiştir. Bu sonuç çeşitli şekillerde yorumlanabilir. Öncelikle, sosyal sorumluluğun yasaların ötesinde sorumluluklar üstlenilmesi gerektirdiği konusunda gelişmiş bir anlayış yerleşmemiştir. Elde edilen yanıtlar, şeffaflık konusunda yöneticilerce alınacak çok yol olduğunu ve yöneticilerin sosyal sorumluluk anlayışını uygulamada kısıtlı sayıda paydaş ile sınırlı tuttuklarını göstermektedir. Öte yandan yöneticilerin önemli bir kısmının sosyal faaliyetlerinin performansını izlemek, raporlarda yer vererek yıllar itibarıyla gelişmesini takip etmek veya daha fazla paydaşa karşı hesap vermek gibi alışkanlıklar edinmedikleri de bir diğer gerçektir.

Bilginin kimlerle paylaşılacağı konusunda firmaların bir politika geliştirilmesi son derece önemlidir. Çünkü paydaşların birbirinden farklı bilgilere ihtiyacı olduğu bir gerçektir. Öte yandan çeşitli paydaşlar aynı bilgiyi farklı şekilde yorumlayabilir veya farklı şekilde ağırlıklandırabilir (Smith, 1998). Bu nedenle, *aracı kuruluşlar* paydaşlara bilginin yorumlanmasında yardımcı olmak üzere varolmuşlardır. Ancak, bu ilişkiler çerçevesinde aracı kuruluşların bilgiyi kendi çıkarları doğrultusunda çarpıtılarak yorumlamaları da mümkündür. Bu nedenle, firmaların gönüllü bilgi sunumunun tek taraflı bir diyalogdan öte gidebilmesi için paydaşların bilgiyi değerlendirme kabiliyetleri olmasının yanısıra, örgütlenerek firma politikalarını etkilemek üzere baskı yapabilme kabiliyetleri olması özellikle önem kazanmaktadır. Bu nedenle, ileride yapılacak araştırmaların, aracı kuruluşlar ve paydaşların bilgisi ve gücünün etkisi gibi konulara eğilmeleri faydalı olacaktır.

Mellahi ve Wood'a göre (2003) firmaların raporlama faaliyetlerinin normatif bir temeli vardır. Çünkü firmalar performansları ile ilgili bilgi ifşa ederken aynı zamanda paydaşların bilgi edinme haklarını gözetmektedirler. Örneklem grubunda yer alan yöneticilerin önemli bir yüzdesi her ne kadar firma imajına etik uygulamaların önemli etkisi olduğu konusunda olumlu görüşe sahipse de, bilgi paylaşımının etik çıkarımlarını göremediği anlaşılmaktadır. Tabii ki uygulamanın pratikte ne ölçüde işlerlik kazanacağını çeşitli faktörler belirleyebilir. Örneğin, Pedersen (2006) yaptığı araştırmada firmaların bilgiyi paylaşma kabiliyetinin paydaş sayısı arttıkça azaldığını bulmuştur. Bu nedenle, yöneticilerin sayıca artış gösteren paydaşlarla olan bu tür çoklu iletişimi