



**T.C.**

**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÖNETİM – ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ALANLARDA KURUMSAL MANTIKLAR ARASI  
REKABETİN BİR VASITASI OLARAK RETORİK: KURUMSAL  
SOSYAL SORUMLULUK VAKASI**

**(DOKTORA TEZİ)**

**Üzeyir YILDIZ**

**BURSA - 2019**





**T.C.  
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM – ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ALANLARDA KURUMSAL MANTIKLAR ARASI  
REKABETİN BİR VASITASI OLARAK RETORİK: KURUMSAL  
SOSYAL SORUMLULUK VAKASI**

**(DOKTORA TEZİ)**

**Üzeyir YILDIZ**

**Danışman:**

**Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ**

**BURSA - 2019**

T. C.  
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

..... İİşletme / Yönetim - Organizasyon ..... Anabilim / Ana sanat Dalı,  
..... İşletme ..... Bilim Dalı'nda 711414 028 ..... numaralı  
.....'nın hazırladığı  
" Örgütsel Alanlarda Kurumsal Mantıklar Arası Rekabette Bir Vasıfesi olarak Retorik Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kalitesi  
" konulu ..... doktora ..... (Yüksek Lisans / Doktora / Sanatta Yeterlik Tezi /  
Çalışması) ile ilgili tez savunma sınavı, 07.02/ 2019 günü 16:00 - 17:00 saatleri arasında  
yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının  
başarılı ..... (başarılı / başarısız) olduğuna ..... oybirliği ..... (oybirliği / oy  
çokluğu) ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu  
Başkanı)

Prof. Dr. Mehmet Eryılmaz  
Bursa Uludağ Üniversitesi

M. Ayyıldız

Üye

Doc. Dr. Tolpa DEMİRBAŞ  
Bursa Uludağ Üniversitesi

Tolpa Demirbaş

Üye

Üye

Dr. Şafak Yılmaz  
Yalova Üniversitesi

Üye

Doc. Dr. Micalil Celil  
Adıyaman Üniversitesi

Micalil Celil

Prof. Dr. Füsün Anar Altın  
Bursa Uludağ Üniversitesi

Füsün Anar Altın

07.02/2019



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
.....İşletme..... ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 29/01/2019

Tez Başlığı / Konusu: .....Örgütsel Alanlarda Kurumsal Müstahablar  
Amacı Retorik Bir Vasıtası Olarak Retorik Kurum  
sal Sosyal Sorumluluk Vakası

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarında oluşan toplam .....94 sayfalık kısmına ilişkin, 28/01/2019 tarihinde şahsım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından (Turnitin)\* aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre tezimin benzerlik oranı % 15'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 te 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.

28.01.2019

Tarih ve İmza

Adı Soyadı: .....Üzeyir Yıldız.....  
Öğrenci No: .....911414028.....  
Anabilim Dalı: .....İşletme.....  
Programı: .....İşletme.....  
Statüsü:  Y.Lisans  Doktora

Danışman  
(Adı, Soyad, Tarih)

Prof.Dr. Mehmet Feyilmez

29.01.2019

\* Turnitin programına Bursa Uludağ Üniversitesi Kütüphane web sayfasından ulaşılabilir.

## Yemin Metni

Doktora tezi olarak sunduğum “Örgütsel Alanlarda Kurumsal Mantıklar Arası Rekabetin Vasıtası Olarak Retorik: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Vakası” 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.

Tarih ve İmza

**Adı Soyadı:** Üzeyir YILDIZ

**Öğrenci No:** 711414028

**Anabilim Dalı:** İşletme

**Programı:** İşletme

**Statüsü:** Doktora

## ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı: Üzeyir YILDIZ  
Üniversite : Bursa Uludağ Üniversitesi  
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Anabilim Dalı : İşletme  
Bilim Dalı : Yönetim-Organizasyon  
Tezin Niteliği : Doktora Tezi  
Sayfa Sayısı : VIII + 92  
Mezuniyet Tarihi : 07.02.2019  
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ

### **ÖRGÜTSEL ALANLARDA KURUMSAL MANTIKLAR ARASI REKABETİN BİR VASITASI OLARAK RETORİK: KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VAKASI**

Yönetim ve organizasyon yazınında kurumsal mantık yaklaşımının örgütsel alanların kurumsal değişimini incelemeye sıkça kullanıldığı görülmektedir. Kurumsal mantıklara dair düşüncelerin yayılımı farklı kurumsal aktörlerin birbiri ile etkileşimi ile sağlanmaktadır. Bu bağlamda kurumsal aktörler, uygulayıcıların yeni yönetim uygulamalarını benimsemelerini sağlamak ve onları bu doğrultuda ikna etmek için kullandıkları söylemlerinde farklı retoriksel stratejiler kullanmaktadırlar. Bu çalışmanın amacı da, belirli bir örgütsel alanda var olan iki farklı kurumsal mantığın kurumsallaşma süreci içerisinde birbiriyle rekabetini retorik stratejileri üzerinden incelemek ve anlamaya çalışmaktır. Bu bağlamda bu çalışmada belirli bir örgütsel alanda var olan kurumsal mantıkların birbiriyle rekabetinde aktörlerin savundukları kurumsal mantığı meşrulaştırmak için hangi retoriksel stratejileri nasıl ve ne şekilde kullandıklarını görmek ve birbiri ile rekabetini incelemek için Kurumsal Sosyal Sorumluluk vakası araştırma alanı olarak belirlenmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Kurumsal Mantık, Retorik, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Türkiye

## ABSTRACT

Name and Surname : Üzeyir YILDIZ  
University : Bursa Uludağ University  
Institution : Social Science Institution  
Field : İşletme  
Branch : Yönetim Organizasyon  
Degree Awarded : PhD  
Page Number : VIII + 92  
Degree Date : 07.02.2019  
Supervisor : Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ

### **RHETORIC AS A MEAN OF THE COMPETITION AMONG INSTITUTIONAL LOGICS IN ORGANIZATIONAL FIELDS: THE CASE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY**

In management and organization literature, approach of institutional logic is frequently used to examine the institutional change of certain organizational fields. The institutional logic approach focuses on the conflicting institutional logics in the organizational fields. The spread of thoughts about institutional logics in organizational fields provided by the interaction of institutional actors. Institutional actors use different rhetorical strategies in their statements to ensure that practitioners adopt new management practices and to convince them accordingly. In this context, the main purpose of this study is to investigate the competition between the multiple institutional logics that exist in a particular organizational field through rhetorical strategies. The findings of the research conducted for this purpose showed that the defending CSR logic has become a dominant position in the field and revealed that institutional actors apply different weights to rhetorical strategies to convince their listeners.

**Keywords:** Institutional Logic, Rhetoric, Corporate Social Responsibility, Turkey



## TEŞEKKÜR

Öncelikle tez konumun belirlenmesinden tezimin son aşamasına kadar bilgi birikimiyle ve engin tecrübesiyle bana her zaman yol gösteren ve destek olan Tez danışmanım saygıdeğer hocam Prof. Dr. Mehmet Eryılmaz'a teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca tüm eğitim öğretim hayatım boyunca her zaman benim yanımda olan, manevi olarak beni hep destekleyen ve bugünlere gelmemde büyük emekleri olan başta annem ve babam olmak üzere ablama, abime ve kardeşime şükranlarımı sunarım. Son olarak doktora çalışmalarım sonrası yorgun bir şekilde akşam eve geldiğimde bana tüm yorgunluğumu unutturan sevgili eşim ve çocuklarıma da çok teşekkür ederim.



TABLolar.....	VI
KISALTMALAR.....	VII
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. YENİ KURUMSAL KURAM .....	4
1.1.1. Örgütsel Alan .....	7
1.1.2. Kurum .....	7
1.1.3. Kurumsal Aktörler .....	8
1.1.4. Meşruiyet .....	8
1.1.4.1. Bilişsel Meşruiyet .....	9
1.1.4.2. Ahlaki Meşruiyet .....	10
1.1.4.3. Pragmatik Meşruiyet .....	10
1.2. KURUMSAL MANTIK YAKLAŞIMI.....	10
1.2.1. Kurumsal Mantık Kavramının Tanımı .....	11
1.2.2. Kurumsal Mantıklarda Değişimler ve Değişim Mekanizmaları .....	12
1.2.2.1. Kurumsal Girişimciler.....	12
1.2.2.2. Yapısal Örtüşme.....	13
1.2.2.3. Olay Sıralaması .....	13
1.2.2.4. Birbiri İle Çelişen Kurumsal Mantıklar .....	14
1.2.3. Örgütsel Alanlarda Çoklu Kurumsal Mantıklar .....	15
1.2.4. Toplumsal Seviyede Genelleştirilmiş Varsayımsal Kurumsal Mantıklar .	16
1.2.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Söylem ve Pratiğinin Üzerine Bina Edilebileceği Kurumsal Mantıklar Olarak Kapitalizmin Varyasyonları .....	17
1.3. RETORİK .....	20
1.3.1. Retorik Kavramının Tarihçesi .....	20
1.3.2. Retorik Kavramının Tanımı .....	20
1.3.3. Klasik ve Yeni Retorik Yaklaşımları.....	21
1.3.4. Retorik Stratejileri .....	21
1.3.5. Örgüt ve Yönetim Araştırmalarında Retorik.....	23

## İKİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.	KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI.....	26
1.1.1.	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Tanımı .....	26
1.1.2.	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Tarihsel Gelişimi .....	27
1.1.3.	Kurumsal Sosyal Sorumluluk İle İlgili Sınıflandırmalar .....	28
1.1.3.1.	<i>Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi ve Gelişimi</i> .....	28
1.1.3.2.	<i>Wartick ve Cochran Sosyal Sorumluluk Modeli</i> .....	29
1.1.3.3.	<i>Wood'un Sosyal Performans Modeli</i> .....	30
1.1.4.	Kurumsal Sosyal Sorumlulukla İlgili Diğer Kavramlar .....	31
1.1.4.1.	<i>Kurumsal Sosyal Performans Kavramı</i> .....	31
1.1.4.2.	<i>Kurumsal Sosyal Raporlama</i> .....	32
1.1.4.3.	<i>Kurumsal Vatandaşlık</i> .....	32
1.1.4.4.	<i>Kurumsal Sosyal Cevap Verme</i> .....	33
1.1.5.	Kurumsal Sosyal Sorumluluk İle İlgili Farklı Görüşler.....	33
1.1.5.1.	<i>KSS Taraftarlarının Argümanları</i> .....	33
1.1.5.2.	<i>KSS Karşıtlarının Argümanları</i> .....	36
1.1.6.	Örgüt ve Yönetim Araştırmalarında KSS .....	37
1.2.	TÜRKİYE BAĞLAMINDA KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK.....	38
1.2.1.	Osmanlı Döneminde Hayırseverlik .....	39
1.2.2.	Erken Cumhuriyet Dönemi .....	40
1.2.3.	1950-1980 Arası Dönem.....	41
1.2.4.	1980 Sonrası Dönem.....	41

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA VE BULGULAR

1.1.	ARAŞTIRMA.....	44
1.1.1.	Araştırmanın Amacı.....	44
1.1.2.	Araştırmanın Önemi .....	45

1.1.3. Araştırmanın Yöntemi .....	45
1.1.3.1. Veri Toplama .....	46
1.1.3.2. Veri Analizi .....	48
1.1.4. Araştırmanın Bulguları .....	48
1.1.4.1. Retorik Analizine İlişkin Genel Bulgular. ....	48
1.1.4.2. Retorik Temalarına İlişkin Bulgular .....	52
1.1.4.2.1. Ahlaki retorik temaları .....	55
1.1.4.2.2. Ussal retorik temaları .....	59
1.1.4.2.3. Duygusal retorik temaları .....	64
TARTIŞMA .....	71
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	74
KAYNAKÇA.....	76

## **TABLolar**

TABLO 1: METİN PARÇALARININ İKNA TÜRLERİNE GÖRE DAĞILIMI.....	50
TABLO 2: AHLAKİ RETORİK TEMALARI VE AÇIKLAMALARI.....	53
TABLO 3: USSAL RETORİK TEMALARI VE AÇIKLAMALARI .....	53
TABLO 4: DUYGUSAL RETORİK TEMALARI VE AÇIKLAMALARI .....	54
TABLO 5: AHLAKİ RETORİK KATEGORİSİNDE YER ALAN TEMALARIN DAĞILIMI .....	55
TABLO 6: USSAL RETORİK KATEGORİSİNDE YER ALAN TEMALARIN DAĞILIMI .....	59
TABLO 7: DUYGUSAL RETORİK KATEGORİSİNDE YER ALAN TEMALARIN DAĞILIMI .....	65

## KISALTMALAR

<b>Bibliyografik Bilgiler</b>	<b>Türkçe</b>
Ahlaki Retorik	AR
Duygusal Retorik	DR
İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği	İĞİAD
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	KSS
Sivil Toplum Kuruluşları	STK
Toplam Kalite Yönetimi	TKY
Türkiye Etik Değerler Merkezi	TEDMER
Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği	TKSSD
Ussal Retorik	US

## GİRİŞ

Kurumsal mantık yaklaşımının yönetim ve organizasyon yazınında belirli örgütsel alanların kurumsal değişimini araştırmada son yıllarda çokça kullanıldığı görülmektedir (Lounsbury, 2007; Thornton, 2002). Kurumsal mantık kavramının yazında ilk defa birbiri ile çatışan kurumsal uygulamalar ve inançlardan dolayı Alford ve Friedland tarafından 1985 yılında ortaya atıldığı ifade edilmektedir (Thornton ve Ocasio, 2008). Kurumsal mantık kavramı, “sosyal gerçeklikleri anlamlandırmak için bireyler tarafından üretilmiş varsayımlar, tarihsel örüntüler, değerler, inançlar ve kurallar” olarak tanımlanmaktadır (Friedland ve Alford, 1991: 243).

Uluslararası yönetim ve örgüt yazınına bakıldığında kurumsal mantıklar üzerine yapılan çalışmaların zamanla çoklu kurumsal mantıkların incelenmesine doğru geliştiği ve son yıllarda bu bağlamda çeşitli örgütsel alanlarda bazı çalışmaların yapıldığı görülmektedir (örneğin Thornton ve Ocasio, 1999; Lounsbury, 2007; Marquis ve Lounsbury, 2007; Green vd., 2008; Reay ve Hinings, 2009; Dunn ve Jones, 2010; Jones vd., 2010; Smets vd., 2012). Yapılan bu çalışmalar, örgütsel alanlarda farklı ve birbiri ile çelişen kurumsal mantıkların çatışmalarını ve mücadelesini ele almaktadırlar. Ancak şu ana dek yapılan çalışmalarda, istisnalar dışında (örneğin Green vd., 2008) çelişen kurumsal mantıkların rekabetinin retorik stratejileri üzerinden ele alınmadığı görülmektedir. Nitekim bu bağlamda Green vd. (2008: 41), dil bazlı uygulamalarla kurumların nasıl şekillendirildiği ile ilgili çalışmaların çok fazla olmadığını altını çizmektedirler.

Uluslararası yazında retorik ve dilin örgütlerin ve uygulamaların meşruiyet elde etmelerinde önemli bir rol oynadığı yapılan araştırmalarda ifade edilmektedir (Green, 2004; Green ve Li, 2011; Hossfeld, 2018). Belirli yönetim uygulamaları bağlamında ikna edici dilin kasıtlı olarak kullanımı üzerine odaklanan bazı araştırmalar (Erkama ve Vaara, 2010; Suddaby ve Greenwood, 2005), örgütlerin meşruiyet kazanma için retoriği bir araç olarak nasıl kullandığını analiz etmektedirler. Ayrıca kurumsal aktörlerin dili kurumsal mantıkları desteklemek ya da değiştirmek için kasıtlı olarak nasıl kullandıklarını gösteren az sayıda da olsa bazı çalışmalar bulunmaktadır (örneğin Suddaby ve Greenwood, 2005; Green vd., 2008). Türkiye bağlamında ise örgüt ve yönetim yazınında kurumsal mantıklar (örneğin Özseven vd., 2014; Özseven vd., 2016; Önder ve Üsdiken, 2016) ve retorik

stratejileri ile ilişkili (örneğin Özen ve Berkman, 2007; Özen, 2009; Eryılmaz ve Eryılmaz, 2011; Gökoğlu vd., 2015) bazı çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda uluslararası yazında da olduğu gibi bir yönetim uygulamasının kurumsallaşması sürecinde retorik stratejilerinin nasıl kullanıldığı ve kullanılırken nasıl bir sıralama takip ettiği ortaya konulmaktadır. Ayrıca bu çalışmalarda özel ve kamu yöneticilerinin kullandıkları retoriklerin karşılaştırılması, yabancı ve yerli örgütsel uygulamaların merkez ve çevre ülkelerdeki yayılımı gibi konular da araştırılmaktadır. Ancak ilgili yazında, henüz belirli bir örgütsel alanda var olan çelişkili kurumsal mantıkların birbiri ile rekabetinin retorik stratejileri üzerinden incelenmediği görülmektedir. Dolayısıyla bu noktanın çalışmanın yazına *orijinal* katkılarından bir tanesi olduğu düşünülmektedir. Yazındaki bu boşluğu doldurmaya katkı yapmak için *bu çalışmanın amacı*, belirli bir örgütsel alanda var olan iki farklı kurumsal mantığın birbiriyle rekabetini retorik stratejileri üzerinden incelemek ve anlamaya çalışmaktır.

Bu doğrultuda bu çalışmanın *araştırma soruları* aşağıdaki gibidir:

- Belirli bir örgütsel alanda yer alan kurumsal mantıkların birbiriyle rekabetinde aktörler savundukları kurumsal mantığı meşrulaştırmak için hangi retoriksel stratejileri nasıl kullanmaktadırlar?
- Belirli bir örgütsel alanda yer alan kurumsal mantıkların birbiriyle rekabetinde aktörler zayıflatmaya çalıştıkları kurumsal mantığı gayri meşrulaştırmak için hangi retoriksel stratejileri nasıl kullanmaktadırlar?

Bu çalışmada yukarıda bahsi geçen araştırma sorularına cevap bulabilmek için, araştırma alanı olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) vakası belirlenmiştir. KSS vakası, Türkiye bağlamında kurumsallaşmasını tamamlamış bir alan olarak iki farklı kurumsal mantığın birbiri ile rekabetini inceleyebilmek açısından araştırmacı tarafından uygun bir çalışma alanı olarak görülmüştür. Çünkü KSS alanında yapılan bazı araştırmalar, bu alanda birbiri ile çelişen bazı kurumsal mantıkların var olduğunu göstermekte ve çelişen kurumsal mantıklarla ilgili daha fazla araştırmaya duyulan ihtiyacı vurgulamaktadırlar (Bjerregaard ve Loring, 2013; Blindheim, 2015).

Yazında kapitalizm, toplumsal seviyede kabul görmüş kurumsal mantıklardan biri olarak dile getirilmektedir (Alford ve Friedland, 1985). Bu çalışmada da araştırmacılar



tarafından şirketlere ait örgütsel alanlarda Yatırımcı Kapitalizm'i ve Paydaş Kapitalizm'i şeklinde daha önceki çalışmalarda kendine yer bulan iki farklı Kapitalizm anlayışı ve mantığının, KSS örgütsel alanına da transfer edilebileceği düşünülmüştür. Dolayısıyla bu çalışmada araştırma alanı olarak seçilen Türkiye bağlamında KSS vakası örneğinde “KSS taraftarlığı” ve “KSS karşıtlığı” şeklinde ortaya çıkan iki farklı KSS pratiği ve söylemi, “Yatırımcı Kapitalizmi” ve “Paydaş Kapitalizmi” anlayışlarını ve inançlarını esas alan kurumsal mantıklara dayandırılmıştır. Paydaş Kapitalizm'ine dayandırılan KSS taraftarlığı mantığı, şirketlerin KSS uygulamalarını destekleyen ve tüm paydaşlara doğru yayılması gerektiğini ifade ederken, Yatırımcı Kapitalizm'ine dayandırılan KSS karşıtlığı mantığı da KSS uygulamalarının şirketlerin sorumluluğunda olmadığını ifade ederek şirketlerin KSS uygulamalarına karşı çıkmaktadır.

Bu çalışma ile yukarıda da bahsedildiği gibi, belirli bir örgütsel alan içerisinde birbirleriyle çelişen iki farklı kurumsal mantığın, kendi savunucuları tarafından hangi retoriksel stratejiler kullanılarak meşrulaştırılmaya çalışıldığı ve bu süreçte birbirleriyle retorik stratejileri üzerinden nasıl rekabet ettikleri ortaya konulmaya çalışılacaktır. Dolayısıyla belirli bir örgütsel alan içerisinde iki farklı kurumsal mantığın birbiri ile rekabetinin incelenmesi ve bu incelemenin retorik stratejileri üzerinden yapılması, ilgili alan yazınına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu bağlamda çalışmanın birinci bölümünde çalışmanın kuramsal altyapısını oluşturan yeni kurumsal kuram, kuram ile ilgili kavramlar, kurumsal mantık yaklaşımı tanıtılacak ve çoklu kurumsal mantıklar ile ilgili yapılan çalışmalar hakkında bilgiler verilecektir. Ayrıca bu bölümde retorik, retoriksel stratejiler ve örgüt yazınında retoriksel stratejilerle ilgili daha önce yapılmış çalışmalardan bahsedilecektir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise çalışmada örnek vaka olarak seçilen kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, yazındaki KSS ile ilgili sınıflandırmalar, farklı yaklaşımlar ve KSS ile ilgili diğer kavramlar ele alınacaktır. Bu bölümün sonunda ayrıca Türkiye bağlamında KSS alanının gelişimi ve kurumsallaşması da aktarılacaktır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise çalışmanın araştırması ve bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular aktarılacaktır. Son olarak da araştırmadan elde edilen bulgular, bu konuyla ilgili daha önce yapılmış benzer çalışmaların bulguları ile karşılaştırılacak, tartışılacak ve gelecekte yapılabilecek çalışmalar için öneriler sunulacaktır.

# 1.BÖLÜM

## KURAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1.YENİ KURUMSAL KURAM

Kurumsal kuram, yönetim ve örgüt çalışmalarında araştırmacıların en önemli kuramsal bakış açılarından biridir (Greenwood vd., 2008). Kurumsal kuram'ın tarihi Selznick (1948, 1957)'in örgüt ve kurumsal çevre analizi yaptığı çalışmalara kadar gerilere gittiği ifade edilmektedir (Thornton ve Ocasio, 2008). Ancak kurumsal kuram çalışmalarının, yönetim ve örgüt çalışmalarında ilgi odağı haline gelmesi ve araştırmacıların dikkatlerini üzerine toplaması 1970'li yılların sonlarına doğru olmuştur (Çakar ve Danışman, 2015). Yeni kurumsal kuram kavramının ise özellikle 1977'de Meyer ve Rowan'ın "Kurumsallaşmış Örgütler: Efsane ve Tören Olarak Biçimsel Yapı" çalışmasıyla birlikte kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Daha sonra Zucker (1977) ve DiMaggio ve Powell (1983) gibi yazarların yapmış olduğu çalışmalar ise kavramın yaygınlaşmasında ve gelişmesinde önemli rol oynamışlardır. Dolayısıyla kurumsal kuram çalışmaları, bu çalışmalardan sonra yeni bakış açılarına sahip olarak gelişmeye devam etmiştir.

Meyer ve Rowan (1977), modern toplumlarda kök salmış ussallaştırılmış biçimsel yapıların, toplumsal gerçekliğin yaygın bir biçimde kabul görmüş anlayışlarını yansıttıklarını ifade etmektedirler. Meyer ve Rowan (1977) ayrıca örgütlerin meşruiyet kazanmak ve kaynaklara daha kolay ulaşmak için buldukları bağlamda birer efsane işlevi gören ve kendilerine neyi, nasıl yapmaları gerektiği konusunda yol gösteren ussallaştırılmış kurumsal kurallara uymak zorunda olduklarını belirtmekte ve bunu da verimlilik kaygısından ziyade örgütsel meşruiyeti sağlamak için yaptıklarını ileri sürmektedirler (Özen, 2010). Ayrıca bu çalışmada, efsane haline gelmiş olan kurumsallaşmış kuralları ve uygulamaları pek çok örgütün törensel olarak yaptıkları anlaşılmıştır. Ancak örgütlerin kurumsallaşmış kurallara uymaları ve uygulamaları yapmaları, çoğunlukla örgütlerin verimliliklerini arttırmak için uyguladığı kontrollerle ters düştüğü ifade edilmiştir. Bundan dolayı da örgütlerin, toplumsal meşruiyetlerini

korumak ve içinde buldukları kurumsal çevre ile ters düşmemek için biçimsel örgüt yapıları ile gerçek iş faaliyetleri arasında mesafe koymayı tercih edecekleri belirtilmiştir (Meyer ve Rowan, 1977).

Yeni kurumsal kuramın gelişmesine öncülük eden bir diğer çalışma ise Zucker (1977)'in "Kültürel Kalıcılıkta Kurumsallaşmanın Rolü" adlı makalesidir. Bu çalışma da, Meyer ve Rowan (1977)'in çalışmasında olduğu gibi makro yaklaşımdan ziyade mikro bir yaklaşım izlenmiş ve örgütlerin yapı ve uygulamalarının kurumsallaşma sürecine odaklanılmıştır. Bu çalışmada, kültürel kalıcılığın ve devamlılığın kurumsallaşma kavramı ile açıklanabileceği ve kurumsallaşma derecesinin de eylemin gerçekleştiği ortama, aktörün konumuna ve rolüne bağlı olarak değişebileceği ileri sürülmektedir. Ayrıca bu çalışmada kurumsallaşma arttıkça kültürel kalıcılığın kendiliğinden gerçekleşeceği de savunulmaktadır.

Yeni kurumsal kurama önemli katkıları olan çalışmalardan bir diğeri ise DiMaggio ve Powell (1983)'in "Demir Kafesin Yeniden Değerlendirilmesi: Örgütsel Alanlarda Eşbiçimlilik ve Ortak Ussallık" başlıklı makalesidir. Bu çalışma öncelikle kuramın eşbiçimlilik ve örgütsel alan kavramlarını daha açık ve net olarak ortaya koyarak kurama önemli katkılar sağlamış ve örgütlerin zaman içerisinde daha fazla birbirlerine eşbiçimli hale geldikleri savunmuştur. Eşbiçimlilik olarak kavramsallaştırılan örgütlerin bu benzeşme süreci aynı zamanda yeni kurumsal kuramın temel inceleme alanını da oluşturmaktadır (Çakar ve Danışman, 2015). Eşbiçimlilik, aynı çevre içerisinde faaliyet gösteren örgütleri aynı çevresel koşullar altında birbirlerine benzemeye zorlayan süreçtir. Kurama göre başlangıç zamanlarında örgütlerin uygulamalarında bir çeşitlilik görülse de zaman içerisinde örgütler arası etkileşimin artmasıyla bazı uygulamalar örgütsel alan içerisinde yaygınlık kazanmakta ve tüm örgütler açısından meşru hale gelmektedir. Örgütlerin zamanla eşbiçimli hale gelmesi üzerinde etkili olan mekanizmalar ise, taklitçi, ahlaki ve zorlayıcı mekanizmalar olarak ifade edilmekte ve kategorileştirilmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983).

Yeni kurumsal kurama göre toplumsal düzen, insanların tarihsel süreç içerisinde etkileşerek yasalar, normlar ve inançlar gibi oluşturduğu kurumlarla sağlanmaktadır. Kurumlar tarafından oluşturulan bu toplumsal düzen içerisinde örgütler de yer almaktadır. Örgütler meşruiyetlerini sağlamak ve içinde yaşadıkları toplum tarafından kabul görmek

için çevrelerinde toplumsal düzeni sağlayan bu kurumlara uymak zorunda kalmaktadırlar. Bundan dolayı örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, sadece teknik verimliliklerine göre değil, kurumsal çevrelerindeki kurumlara uymalarına ve böylece kendilerini meşrulaştırmalarına da bağlı olmaktadır. Örgütlerin uymak zorunda kaldıkları bu çevre ussallaştırılmış yapıları, kuralları, normları ve inançları içerir ve kurumsal çevre olarak ifade edilir (Özen, 2010). Dolayısıyla örgütlerin yapı ve süreçleri teknik çevreden ziyade içinde buldukları ve kendileri dışında ve üzerlerinde oluşmuş kurumsal çevrenin özelliklerine göre şekillenmektedir. Örgütlerin kurumsal çevrelerindeki uymaları gereken bu kurumlar, hem tarihsel süreçte hem de örgütlerin kendi aralarında etkileşerek oluşmaktadırlar. Çevrelerindeki kurumlara uyan örgütler, zamanla bu kurumların dayattığı örgüt yapılarını ve yönetim uygulamalarını benimsemektedirler. Bu benimseme süreci sonunda örgütler yapısal ve yönetsel uygulamalar açısından birbirlerine benzer hale gelmektedirler. Dolayısıyla örgütlerin yapıları ve yönetim uygulamaları, kurumsal çevrenin kural ve yapılarının bir etki ve tezahürüdür (Scott ve Meyer, 1994).

Son yıllarda örgüt ve yönetim araştırmalarında yeni bir akım ortaya çıkmış ve aynı örgütsel alan içinde birbiri ile çatışan çoklu uygulama ve inançlara yönelik bir araştırma ilgisi görülmektedir (Thornton ve Ocasio, 2008). Dolayısıyla araştırmacıların ilgi ve dikkatleri, Alford ve Friedland (1985) tarafından belirli bir örgütsel alan içerisindeki birbiri ile çelişen çoklu uygulamaları ve inançları açıklamak için ortaya attığı kurumsal mantık kavramına çevrilmiştir.

Kurumsal mantık kavramı, “sosyal gerçeklikleri anlamlandırmak için kişiler tarafından oluşturulmuş varsayımlar, tarihsel örüntüler, değerler, inançlar ve kurallar olarak” tanımlanmaktadır (Friedland ve Alford, 1991: 243). Dolayısıyla kurumsal mantık bakış açısı, homojenlik ve izomorfizmden ziyade heterojenliğe ve çeşitliliğe vurgu yapmakta ve böylece yeni kurumsal kuram çalışmalarına yeni bir açılım sağlamaktadır. Farklı kurumsal mantıkların örgütler ve bireyler üzerindeki etkilerine odaklanan bu bakış açısına göre, belirli bir örgütsel alan içerisinde aynı anda iki ya da daha fazla birbiri ile çelişen mantığın var olabileceği ifade edilmektedir (Thornton ve Ocasio, 2008). Çalışmanın ilerleyen sayfalarında kurumsal mantık yaklaşımı ayrı bir başlık olarak ayrıca daha detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

### **1.1.1. Örgütsel Alan**

Yeni kurumsal kuramın önemli kavramlarından biri de örgütsel alan kavramıdır. DiMaggio ve Powell (1991: 64) örgütsel alanı, “kurumsal yaşamın belirgin bir alanını oluşturan örgütler toplumu” olarak tanımlamaktadır. Örgütsel alan, içinde faaliyet gösteren örgütlerin zamanla birbirlerine benzer ve eşbiçimli olmasını sağlayan bağlamı oluşturmaktadır. Örgütsel alan içerisinde örgütler ile birlikte ana tedarikçiler, kaynak ve ürünleri tüketenler, düzenleyici kuruluşlar ve topluma benzer şekilde mal ve hizmet sunan diğer örgütler bulunmaktadır (Scott, 2008). Dolayısıyla örgütsel alanda yer alan bu örgütler, içinde buldukları örgütsel alanın özelliklerini yansıtmaktadırlar (Marquis vd., 2007).

Örgütsel alan içerisinde var olan kültürel unsurların ve örgütsel uygulamaların zamanla meşrulaştırıcı süreçler sonucunda kurumsallaştığı görülmektedir. Kurumsallaşan bu kültürel unsurlar ve örgütsel uygulamalar örgütlere hayatlarını devam ettirebilmeleri açısından rekabet ortamında avantaj sağlamaktadır (Tolbert ve Zucker, 1983). Zamanla kanıksanan ve kurumsallaşan bu kültürel unsurlar, aktörlerce benimsenen örgütsel uygulamalar ve kurallar sayesinde örgütsel alan içerisinde baskın kurumsal mantıklar haline gelmektedir (Sargut, 2015).

Örgütsel alanlar, aktörlerin katılımı ile zaman içerisinde tekraren tanımlanan sosyal ve yapısal ilişkilerle daima bir dönüşüm halindedirler ve bundan dolayı da içinde yer alan unsurlar kalıcı veya değiştirilemez değildir (Leblebici vd., 1991). Örgütsel alanda örgütlerin stratejilerinin ve yapılarının nasıl olması gerektiğini belirleyen ise kurumsal baskılardır (Thornton, 2002). Örgütsel alandaki kurumsal baskılar ise kendini genellikle aktör seviyesinde göstermektedirler (Tolbert ve Zucker, 1983). Ancak bununla birlikte örgütsel alanlardaki bu kurumsal baskılara karşı bazen örgütsel alan içindeki aktörler direnç gösterebilirler ve özellikle kendi savundukları mantığa rakip olan diğer mantıklarca savunulan görüşlere karşı durabilirler (Marquis vd., 2007).

### **1.1.2. Kurum**

Yeni kurumsal kuram kapsamında ele alınan bir diğer önemli kavram ise kurum kavramıdır. Jepperson (1991: 149) kurumu, “sosyal olarak yapılandırılmış ve rutin olarak yeniden üretilmiş, program ya da kural sistemleri” olarak tanımlamaktadır. Kurumlar,

sosyal yaşamın örgütlendiği, yönetildiği ve içinde gerçekleştiği alanlar olarak görülebilir ve insanların sosyal yaşamda karşılaştıkları sorunlarla başa çıkmak için kullandıkları az veya çok standart hale gelmiş çözüm yollarıdır. Jepperson (1991: 144), kurumlara örnek olarak evlilik, el sıkışma, sigorta, ordu, akademik derece, tatil, üniversiteye gitmek, şirket, otel, oy kullanma vb. vermektedir.

### **1.1.3. Kurumsal Aktörler**

Örgütsel alanlarda kurumsal mantıklara dair düşüncelerin yayılımı farklı kurumsal aktörlerin birbiri ile etkileşimi ile sağlanmaktadır. Kurumsal aktörler, bir örgütsel alan içerisindeki toplumsal yapıları ve uygulamaları meşrulaştıran kurumsal mantıkları biçimlendirmek için dili bilinçli bir şekilde kullanan kurumsal girişimciler olarak görülmektedir (Suddaby ve Greenwood, 2005; Green vd., 2008). Kurumsal aktörler kullandıkları söylem ile savundukları kurumsal mantığın yayılımını sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu bağlamda danışmanlar, akademisyenler, iş insanları ve yöneticiler gibi kurumsal aktörler, uygulayıcıların yeni yönetim uygulamalarını benimsemelerini sağlamak ve onları bu doğrultuda ikna edebilmek için kullandıkları söylemler de farklı retoriksel stratejileri kullanmaktadırlar (Sahlin-Anderson ve Engwall, 2002; Green, 2004; Suddaby ve Greenwood, 2005).

Örgütsel alanda kurumsal değişimi kolaylaştırmak için kurumsal aktörler kurumsal mantıkları kullanma yoluna giderler (Leca ve Naccache, 2006). Bu süreçte kurumsal aktörler söylemlerinde retoriksel stratejilerden yararlanırlar ve kullandıkları retorik aracılığıyla meşru veya gayri meşru hale getirmek istedikleri kurumsal mantıkların bazı yönlerini ön plana çıkarıp, bazı yönlerini de göz ardı ederek muhataplarını istedikleri bir şekilde yönlendirmeye ve ikna etmeye çalışırlar (Suddaby ve Greenwood, 2005; Green ve Li, 2011). Ancak bu kurumsal aktörlerin anlamları kendi istedikleri gibi manipüle edebilecekleri ve kendi tercihleri doğrultusunda tamamen özgür oldukları anlamına da gelmemektedir. Çünkü onlarda kurumsal bağlamın bir parçasıdırlar (Hossfeld, 2018).

### **1.1.4. Meşruiyet**

Kurumsal kuramın önemli kavramlarından bir diğeri ise meşruiyet kavramıdır. Meşruiyet kavramına sosyal kuramcıların öncüleri arasında yer alan Max Weber'in

önemli katkıları olmuştur (Ruef ve Scott, 1998). Weber, hem örgüt hem de devlet düzeyinde güç yapılarını meşruiyet kavramının içine dâhil etmiştir. Meşruiyet olgusunu ilk çalışanlardan biri olan Parsons (1956), meşruiyeti kültürel örgütsel aktörleri kısıtlamak, yapılandırmak ve yetkilendirmek üzere normatif ve bilişsel bir güç olarak ele almıştır. Suchman (1995: 574) ise meşruiyet kavramını, “bir varlığın eylemlerinin, sosyal olarak ortaya konulmuş normlar, değerler, inançlar ve tanımlar sistemi açısından istenilir, mütenasip veya kabul edilebilir olduğuna ilişkin genel algı veya varsayım” olarak tanımlamaktadır. Ayrıca örgüt yazınında yapılan diğer çalışmalarda meşruiyet kavramı, kabul edilebilirlik ve tasdik (Brown, 1997) ve aksi düşünülemezlik (Meyer ve Rowan, 1977) gibi anlamlarda da ele alındığı görülmektedir.

Bu yaklaşım içerisinde, örgütlerin biçimsel yapılarını etkileyen meslekler, uygulamalar ve teknoloji gibi faktörler, toplumda kurumsallaşır ve mit işlevi görmeye başlarlar. Mit işlevi görmeye başlayan bu faktörler, etkinliğe ve etkililiğe katkısı olup olmadığına bakılmadan, meşruiyet kazanmak için örgütler tarafından örgüt yapılarına yansıtılır (Meyer ve Rowan, 1977; Scott, 1991). Meşruiyet kazanmış uygulamalar, bir sosyal sistem içerisinde paylaşılarak zamanla kurumsal mantık biçimini alırlar ve bu tür kurumsal mantıklar genel olarak kabul görmüş statüsüne sahip oldukları için artık hiç sorgulanmaz hale gelirler (Suddaby ve Greenwood, 2005; Green ve Li, 2011; Hossfeld, 2018).

Meşruiyetin bilişsel, ahlaki ve pragmatik olmak üzere üç farklı türü bulunduğu ifade edilmektedir (Suchman, 1995). Her üç meşruiyet türü de, şirketlerin örgütsel faaliyetlerinin ve uygulamalarının, sosyal olarak ortaya konulmuş normlar, değerler, inançlar ve tanımlar sistemi açısından istenilir, mütenasip veya kabul edilebilir olduğuna ilişkin genel algı veya varsayımı içermektedir.

#### ***1.1.4.1. Bilişsel Meşruiyet***

Bilişsel meşruiyet türü, bir örgütsel formun, uygulamanın, faaliyetin vb. paydaşların sosyal olarak inşa ettikleri kabul edilebilirlik ya da anlamlılık algısına uygunluğu ile ilgili meşruiyet türüdür. Bilişsel meşruiyet türü, kurum ve çabaları için makul açıklamalar sağlayan kültürel modeller aracılığıyla elde edilen bazı geniş kabul görmüş varsayımların kabul edilmesinden kaynaklanır (Scott, 1991). Esas olarak

bilinçaltı seviyesinde faaliyet gösteren bilişsel meşruiyet, kurumun algıları doğrudan ve stratejik olarak etkilemesini ve manipüle etmesini zorlaştırmaktadır (Oliver, 1991; Suchman, 1995). Dolayısıyla şirketin uygulamaları ve projeleri, paydaşlar tarafından kabul edilemez olarak algılanırsa, bu durum o uygulamaların ve projelerin reddedilmesine de yol açabilmektedir (Palazzo ve Scherer, 2006).

#### ***1.1.4.2.Ahlaki Meşruiyet***

Ahlaki meşruiyet, söz konusu öğelerin toplumsal olarak kabul görmüş norm ve değerlerle tutarlılığıyla ilgilidir. Faaliyetlerin olumlu bir normatif değerlendirmesini yansıtan ahlaki meşruiyet türünde, faaliyetin “yapılması gereken doğru şey” olup olmadığı konusundaki yargılar üzerinde durulmaktadır (Suchman, 1995). Dolayısıyla bu meşruiyet türünde söz konusu faaliyetin herhangi bir fayda sağlayıp sağlamadığına bakılmamaktadır.

#### ***1.1.4.3.Pragmatik Meşruiyet***

Pragmatik meşruiyet türünde ise değerlendiricilerin, örgütün kendi çıkarlarını ne derece gerçekleştirdiği ile ilgilidir (Green, 2004; Suchman, 1995). Bu meşruiyet türüne göre, şirketlerin paydaşlarının şirket faaliyetlerinden yararlanacaklarını veya bu faaliyetlerden bir çeşit fayda elde edeceklerini düşünmeleri şirkete meşruiyet sağlayacaktır. Dolayısıyla pragmatik meşruiyet elde etmek isteyen örgütlerin, paydaşlarını, ürünlerinin, prosedürlerinin ve çıktılarının yararları hakkında ikna etmeleri gerekmektedir (Castello ve Lozano, 2011).

## **1.2.KURUMSAL MANTIK YAKLAŞIMI**

Kurumsal mantık yaklaşımı, örgütsel alanlarda yer alan çoklu kurumsal mantıklara odaklanmaktadır. Kurumsal mantık yaklaşımı, homojenlik ve eşbiçimlilik süreçlerinden ziyade heterojenliğe odaklanmakta ve farklı kurumsal aktörlerin örgütler üzerindeki etkilerini ele almaktadır (Thornton ve Ocasio, 2008). Dolayısıyla kurumsal mantık perspektifi, yeni kurumsal kuram çalışmalarına yeni bir bakış açısı getirmiştir.



### 1.2.1. Kurumsal Mantık Kavramının Tanımı

Yazında ilk defa Alford ve Friedland (1985) tarafından kullanılan kurumsal mantık kavramı, birbiri ile çatışan kurumsal uygulamaları ve inançları açıklamaya çalışmaktadır (Thornton ve Ocasio, 2008). Yazında kurumsal mantık kavramı ile ilgili farklı tanımların yapıldığı görülmektedir. Friedland ve Alford (1991: 243) kurumsal mantık kavramını, “sosyal gerçeklikleri anlamlandırmak için bireyler tarafından üretilmiş varsayımlar, tarihsel örüntüler, değerler, inançlar ve kurallar olarak” tanımlarken, Thornton ve Ocasio (1999) ise, kurumsal mantıkları genel olarak belirli bir alanda neyin meşru ve anlamlı olduğunu belirleyen inançlar, uygulamalar, değerler, varsayımlar ve kurallar şeklinde tarif etmektedir. Daha sonra Thornton ve arkadaşları (2012), kurumsal mantık kavramını biliş ve davranışları biçimlendiren toplumsal olarak ortaya çıkmış maddi pratikler, varsayımlar, değerler ve inançlar olarak açıklamışlardır.

Kurumsal mantıklar, kurumsal aktörlerin uygulamaları ile ilgili kararlarında ve bu uygulamaların meşruiyet kazanmasında da önemli rol oynamaktadır. Ocasio (1997), kurumsal mantıkların karar alma durumunda olanların dikkatini belirli sorun ve çözümlere doğru yöneltebileceğini ifade etmektedir. Lounsbury (2007) ise, kurumsal mantık kavramının örgütsel alanlarda biliş ve karar alma süreçlerini biçimlendiren kültürel inançlara ve kurallara atıf yaptığının altını çizmektedir. Dolayısıyla kurumsal mantıklar, örgütsel alan içerisinde aktörlerin almış oldukları kararlara ve ortaya koymuş oldukları davranışlarına yön veren ve rehberlik eden kültürel inançların ve kuralların temelini oluşturarak örgütsel alanlardaki ilkelerin düzene girmesini organize etmektedirler (Lounsbury, 2007; Friedland ve Alford, 1991). Bu bağlamda kurumsal mantıklar, kurumsal aktörlerin verdiği kararların meşruiyet kazanmasına neden olmaktadır (Glynn ve Lounsbury, 2005). Ayrıca belirli bir örgütsel alana özgü olarak kanıksanmış olan kültürel inançlar ve unsurlar, kurumsal aktörlerin uygulamaya koydukları davranışlar dolayısıyla zamanla o örgütsel alan içerisinde hâkim kurumsal mantıklar haline gelmektedirler (Sargut, 2015).

Kurumsal mantık kavramını, örgütsel alan ve kurumsal değişim gibi kavramlarla da yakından ilişkili gören Reay ve Hinings (2009), kurumsal mantıkların, örgütsel alanın katılımcılarının davranışlarını şekillendiren ilkeleri organize ettiğini ifade etmektedirler. Bu şekilde yazarlar, kurumsal mantığın resmi ve gayri resmi eylem, etkileşim ve

yorumlama kuralları sağladığını iddia ederler. Bu, karar vermeyi yönlendirir ve böylece kurumlar ve eylem arasındaki bağlantıyı sağlar. Dolayısıyla örgütsel alan içerisindeki kurumsal değişimde, kurumsal mantıklarda görülen değişimler etkili olmaktadır.

### **1.2.2. Kurumsal Mantıklarda Değişimler ve Değişim Mekanizmaları**

Örgüt yazınında son zamanlarda kurumsal değişimi örgütsel alanlardaki çoklu kurumsal mantıklarda ortaya çıkan değişimler üzerinden inceleyen ve ele alan çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Yapılan bu çalışmalarda örgütsel alan içerisinde baskın konumda olan mantığın etkisi altında olan kurumsal aktörlerin, alanda yeni ortaya çıkmış diğer kurumsal mantıklara direnç gösterip o mantıkların karşısında durduklarını belirtilmektedir. Ayrıca bu çalışmalarda teknolojik değişim ve rekabet gibi farklı nedenlerden kaynaklı olarak aynı örgütsel alanda çoklu kurumsal mantıkların bir arada var olabileceği ifade edilmektedir (Greenwood ve Suddaby, 2006; Huybrechts, 2010). Dolayısıyla birbiriyle tutarlı ve uyumlu bir bütün oluşturamayan aynı örgütsel alandaki çoklu kurumsal mantıklar arasında rekabet yaşanabileceğine de vurgu yapılmaktadır (Seo ve Creed, 2002; Lounsbury, 2007; Marquis ve Lounsbury, 2007). Örgütsel alanda farklı kurumsal mantıkların benimsenmesi ve yayılımı, örgütsel alanda kurumsal mantıklar arasında yaşanan bu rekabet sonucunda sağlanabilmektedir. Bu süreçte, örgütsel alandaki egemen mantığın etkisi altındaki aktörler ile yeni alternatif mantığı savunan aktörler birbirine karşı rekabet içerisine girerler ve aktörler savundukları kurumsal mantığı söylemlerinde farklı retoriksel stratejiler kullanarak diğer mantığa karşı meşrulaştırmaya çalışırlar. Bu bağlamda Thornton ve Ocasio (2008: 115), daha önce kurumsal mantıklar üzerine yapılmış çalışmalardan da yararlanarak kurumsal mantıklarda görülen değişimlerin dört mekanizmadan kaynaklandığını ve bu mekanizmaları, kurumsal girişimciler, yapısal örtüşme, olay sıralaması ve çelişen kurumsal mantıklardır olarak açıklamışlardır.

#### ***1.2.2.1. Kurumsal Girişimciler***

Kurumsal mantıklardaki değişimlerde etkili olan mekanizmalardan biri kurumsal girişimcilerdir. Kurumsal girişimciler, karşılaştıkları fırsatları iyi bir şekilde değerlendirerek örgütsel alanlarda yaşanan kurumsal mantık değişimlerinde etkili bir rol oynamaktadırlar (Thornton ve Ocasio, 2008). Kurumsal girişimciler, örgütsel alanlarda

yer alan kurumsal mantıkları biçimlendirmek için bilinçli bir şekilde dili kullanan aktörler olarak ifade edilmektedirler (Suddaby ve Greenwood, 2005). Bu süreçte kurumsal girişimciler, kültürel sembolleri ve uygulamaları etkilemek ve yönlendirmek için hikâye anlatımı (Zilber, 2007) ve retorik stratejileri (Suddaby ve Greenwood, 2005) gibi çeşitli mekanizmaları kullanmaktadırlar. Alan yazınında kurumsal girişimcilerin kurumsal mantıklar açısından nasıl bir rol oynadıkları ile ilgili de bazı çalışmalar yapılmıştır. Örneğin Suddaby ve Greenwood (2005), kurumsal girişimcilerin retoriksel stratejileri mevcut sembol ve uygulamaları yeniden yorumlamaya ve manipüle etmeye yönelik olarak nasıl kullandıklarını göstermek için muhasebe endüstrisindeki örgütsel uygulamalar üzerine bir çalışma yapmışlardır.

### ***1.2.2.2.Yapısal Örtüşme***

Farklılaşmış kişisel rollerin ve örgütsel yapıların örgütlere dayatılması ile ortaya çıkan yapısal örtüşme sonucunda da kurumsal mantık farklılıkları meydana gelmektedir. Kurumsal mantıklarda görülen bu farklılıkların da, örgütlerde ve dolayısıyla örgütsel alanlarda çatışmaya ve kurumsal mantıklar arası rekabete neden olduğu belirtilmektedir. Yazında yapısal örtüşmenin nasıl meydana geldiğini anlamak ve açıklamak üzere farklı çalışmalar yapılmıştır. Örneğin bu çalışmalardan biri Thornton ve arkadaşları (2005)'nın muhasebe şirketleri üzerine yaptıkları çalışmadır. Yazarlar bu çalışmada muhasebe şirketlerinin yönetici danışmanlarını kendi örgüt yapıları içerisine almakla profesyonel ve piyasa mantıklarının aynı örgütsel alanda bir araya geldiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca bu durumun, danışmanlar ve muhasebeciler arasında bir çatışmaya neden olduğunu göstermek üzere yapısal örtüşmenin nasıl ortaya çıktığını açıklamışlardır. Yapısal örtüşme bir başka çalışmada da, iş hizmetleri sektöründe gerçekleştirilen bir çalışma ile ortaya konulmaya çalışılmıştır (Greenwood ve Suddaby, 2006). Greenwood ve Suddaby (2006)'ın yaptıkları bu çalışmaya göre, elit örgütler çeşitli örgütsel alanlar arasında bir bağ kurmakta ve bu oluşturulan bağın da örgütsel alanlarda birbiriyle çatışan ve rekabet eden daha fazla kurumsal mantıkların ortaya çıkmasına neden olduğunu belirtmektedirler.

### ***1.2.2.3.Olay Sıralaması***

Olay sıralaması ile sosyal ekonomik yapılara ve kültürel sembellere yüklenen manaların değişmesini, yok olmasını ya da yeniden eklemlenmesine neden olan

birbirinden farklı olarak gerçekleşen olaylar ifade edilmektedir. Dolayısıyla birbiri ile ilişkili olarak gerçekleşen bu sıralı olaylar, belirli örgütsel alanlardaki kurumsal mantıkların başka kurumsal mantıklara dönüşmesine neden olmaktadır. Bu bağlamda örneğin 2004 yılında Thornton, yükseköğretim yayıncılığında yaptığı çalışmada, 1958–1990 tarihleri arasında ortaya çıkan birbiriyle sıralı olayları araştırmıştır. Bu çalışma ile araştırılan bu bağlantılı ve sıralı olayların, yayıncılık alanındaki mantıklar arasında dönüşüm sağlayarak editör mantığını piyasa mantığına dönüştürdüğü açıklanmış ve böylece yayıncılık alanındaki hâkim kurumsal mantığın da değişim gösterdiği ifade edilmiştir.

#### ***1.2.2.4. Birbiri İle Çelişen Kurumsal Mantıklar***

Kurumsal mantıklardaki değişimlere etki eden son mekanizma ise birbiri ile çelişen kurumsal mantıklardır. Yazında belirli örgütsel alanlarda birbiri ile çatışan çoklu kurumsal mantıkların aynı anda ortaya çıkabileceği yaygın olarak kabul görmektedir (Thornton ve Ocasio, 2008). Örgütsel alanlardaki çeşitli kurumsal mantıklar farklı toplumsal kurumlara dayanmaktadır. Bu nedenle belirli örgütsel alanlar içinde kurumsal aktörler potansiyel olarak birbiri ile çelişkili çoklu kurumsal mantıklar ile karşılaşabilmektedirler (Jones vd., 2010). Çoklu ve birbiri ile çelişen kurumsal mantıklar ile ilgili bugüne kadar örgüt ve yönetim yazınında farklı çalışmaların yapıldığı görülmektedir (örneğin Reay ve Hinings, 2005; Lounsbury, 2007; Green vd., 2008; Dunn ve Jones, 2010; Jones vd., 2012). Çoklu kurumsal mantık ile ilgili yapılan bu çalışmalarda, birbiri ile çelişen farklı kurumsal mantıkların belirli bir örgütsel alanda aynı anda yer alabileceği ifade edilmektedir. Örneğin Reay ve Hinings (2005) tarafından sağlık hizmetleri alanında yapılan bir çalışmada, birbirleriyle çelişen tıbbi profesyonellik ile işletme adı altındaki sağlık hizmetleri mantıklarının aynı anda sağlık hizmetleri alanında yer aldığı görülmüştür. Ayrıca Dunn ve Jones (2010), tıp uzmanlarının yetiştirildiği tıp eğitimine odaklandıkları çalışmalarında, tıp eğitiminde bakım ve bilim çoklu mantıklarının yer aldığını ve bu mantıkların farklı gruplar ve ilgi alanları tarafından desteklendiğini ortaya koymuşlardır.

### 1.2.3. Örgütsel Alanlarda Çoklu Kurumsal Mantıklar

Örgütsel alanlarda ortaya çıkan kurumsal mantıklar ile ilgili çalışmaların 2000’li yıllardan sonra arttığı görülmektedir. Çoklu kurumsal mantıkların araştırıldığı bu çalışmaların çok çeşitli örgütsel alanlarda gerçekleştirildiği görülmektedir. Örgütsel alanlarda çoklu kurumsal mantıklar ile ilgili uluslararası yazında yapılan çalışmalara, yayıncılık (Thornton, 2002), sağlık hizmetleri (Reay ve Hinings, 2005), kültür endüstrileri (Glynn ve Lounsbury, 2005), tıp eğitimi (Dunn ve Jones, 2010), eczacılık (Goodrick ve Reay, 2011) ve profesyonel hizmetler (Smets vd., 2012) alanlarında gerçekleştirilen çalışmalar sayılabılır. Ulusal yazında ise çoklu kurumsal mantıklarla ilgili sağlık (Özseven vd., 2014); sendikacılık (Önder ve Üsdiken, 2016) ve yükseköğretim (Ünal, 2018) alanlarında birkaç çalışma yapılmıştır.

Örneğin Thornton (2002) yayıncılık alanı ile ilgili yapmış olduğu çalışmada, yayıncılık örgütsel alanında mantıklardaki değişimi ve dönüşümü 1958-1990 yılları zaman aralığında ele almış ve yayıncılık alanında yazı işleri mantığından piyasa mantığına doğru bir değişimin gerçekleştiğini açıklamıştır. Ayrıca yazar bu çalışmada, yazı işleri ve piyasa olmak üzere iki farklı kurumsal mantığın örgütsel alandaki yöneticilerin başarısının boyutlarında farklılıklar gösterdiği sonucuna da ulaşmıştır. Reay ve Hinings (2005) ise sağlık sektöründe yapmış oldukları çalışmada ortak çıkar sağlama mantığından, karlılığın artırılmasına çalışıldığı piyasa mantığına doğru bir değişimin gerçekleştiğini ortaya koymuşlar ve bu mantıklar arası geçişin neticesinde sağlık sektörünün bir ticaret alanı haline geldiğini belirtmişlerdir.

Birbiriyle çelişen ve rekabet halinde olan kurumsal mantıkların bir arada nasıl ortaya çıkabileceği ile ilgili Reay ve Hinings (2009) de bir çalışma yapmış ve yazarların bu çalışması, çatışan kurumsal mantıkları araştıran ve inceleyen yeni bir akımın da öncü çalışmalarından biri olmuştur. Kurumsal mantık yazınında çoklu kurumsal mantık çalışmalarının özellikle sağlık alanına odaklandıkları görülmekte ve sağlık alanındaki farklı kurumsal mantıkların bir arada bulunmasının ve birbiri ile rekabetinin nasıl farklı işbirliği biçimlerine yol açtığı vurgulanmaktadır (Andersson ve Liff, 2018).

Sağlık hizmetleri örgütsel alanında yapılan çalışmalarda bu alanda birbiri ile çelişen üç farklı mantığın bulunduğu ve bu mantıklar tıbbi, bakım ve yönetim kurumsal

mantıklar olarak görüldüğü ifade edilmektedir (Fincham ve Forbes 2015). Bu bağlamda yeni bir çalışma olarak Andersson ve Liff (2018), sağlık alanı gibi rekabet eden mantıkların olduğu alanda yer alan aktörlerin hangi stratejileri kullandıklarını araştırmaktadırlar ve özellikle sağlık alanında sıklıkla görülen tıbbi ve yönetim mantıklarının birbiri ile karşılıklı etkileşimine odaklanmaktadır.

Tıp uzmanlarının yetiştirildiği tıp eğitimi üzerine odaklanan bir başka çalışmada da Dunn ve Jones (2010), tıp eğitimindeki çoklu kurumsal mantıkları ele almışlardır. Tıp eğitimi alanında var olan bakım ve bilim kurumsal mantıklarının farklı kurumsal aktörlerce destek gördüğünü, zamanla bu mantıkların dalgalanmalar gösterdiklerini ve bu sürecin de dinamik gerilimlere neden olduğunu ortaya koymuşlardır.

Ulusal yazında da örgütsel alanlardaki mantıklar ile ilgili az da olsa bazı çalışmalar yapılmıştır. Örneğin Özseven vd. (2014), son yıllarda Türkiye’de kamu hastanelerinin yönetiminde meydana gelen değişimi kurumsal mantıklar açısından incelemişlerdir. Bu çalışmada sağlık alanında kamu hizmeti mantığından yeni bir kurumsal mantığa doğru geçişin olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Önder ve Üsdiken (2016) ise, işçi sendikacılığı alanında gerçekleştirdikleri çalışmada bir örgütsel alanda baskın konumda olan kurumsal mantık karşısında yeni bir kurumsal mantığın alanda kendine nasıl bir yer bulacağını incelemektedirler. Yükseköğretim alanı üzerine araştırma yapan Ünal (2017) ise, Türkiye yükseköğretim alanında iki rakip kurumsal mantığın varlığına vurgu yaparak Türkiye yükseköğretim alanındaki kurumsal mantıkların atama ve yükseltmelerde nasıl etkili olduğunu ve uygulanan kriterlerin bilimsel araştırma üretkenliğine etkisini ortaya koymaya çalışmıştır.

Bu çalışmada da, Türkiye bağlamında KSS alanında yer alan kurumsal aktörlerin savundukları kurumsal mantık anlayışlarını meşrulaştırmaya yönelik ikna çabalarında kullandıkları retoriksel stratejilere ve dolayısıyla KSS alanında farklı kapitalizm anlayışlarına dayandırılan çoklu kurumsal mantıkların rekabetine odaklanılmaktadır.

#### **1.2.4. Toplumsal Seviyede Genelleştirilmiş Varsayımsal Kurumsal Mantıklar**

Yazında toplumsal seviyedeki kurumsal mantıklar farklı biçimlerde kategorileştirilerek ifade edilmiştir. Kurumsal mantıkları ilk olarak Alford ve Friedland

(1985), kapitalizm, bürokrasi ve demokrasi olarak dile getirmiş, daha sonra 1991 yılında da bu kurumsal mantıkları yeniden ele alarak kapitalist piyasa, bürokratik devlet, demokrasi, çekirdek aile ve Hıristiyan dini olarak ifade etmişlerdir. Thornton (2004) ise, kurumsal mantıkları piyasalar, topluluklar, meslekler, devletler, aileler ve dinler olarak ortaya koymuşlardır (Tan ve Wang, 2011). Toplumsal seviyede genel kabul görmüş olan bu kurumsal mantıkların, örgütsel alanlarda egemen olan uygulamalara yön verdiği ve örgütsel uygulamaların kökenini oluşturduğu çeşitli çalışmalarda dile getirilmektedir (Friedland ve Alford, 1991; Thornton, 2004; Thornton vd., 2005; Thornton ve Ocasio, 2008; Thornton vd., 2012). Çalışmanın bundan sonraki bölümünde toplumsal seviyede kabul edilmiş kurumsal mantık olarak Kapitalizm'in farklı varyasyonlarından, özellikle de Yatırımcı Kapitalizmi ve Paydaş Kapitalizmi türleri açıklanacaktır. Çünkü bu çalışmada araştırma alanı olarak seçilen kurumsal sosyal sorumluluk alanında yer alan farklı kurumsal mantık anlayışları, kapitalizmin bu farklı varyasyonları üzerine bina edilecektir.

### **1.2.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Söylem ve Pratiğinin Üzerine Bina Edilebileceği Kurumsal Mantıklar Olarak Kapitalizmin Varyasyonları**

Uluslararası yazında farklı kapitalizm anlayışlarının ve türlerinin ele alındığı görülmektedir. Bu çalışmalarda en yaygın olarak işçi, hükümet, yönetsel, girişimci, yatırımcı olmak üzere beş farklı kapitalizm türünden bahsedilmektedir. Kapitalizm'in klasik bu beş türünün, kapitalizm'e sadece bir paydaşın perspektifinden baktığı ve dolayısıyla geniş paydaş gruplarının endişelerini ele almakta yetersiz kaldığı ifade edilmektedir. Bu bağlamda son yıllarda bu kapitalizm türleriyle birlikte yeni bir kapitalizm anlayışından ve türünden bahsedilmektedir ve bu kapitalizm yaklaşımı da "paydaş kapitalizmi" olarak adlandırılmaktadır (Freeman vd., 2007).

Kapitalizm'in türlerinden biri olan işçi kapitalizmi anlayışının temelinde, Marx ve Engels'in kapitalizm anlayışının yattığı görülmektedir. Kapitalizm kavramı, geçmişten bugüne, özellikle Marx ve Engels'in yazılarından bu yana sınıf bölünmesine bağlanmış ve bu yazılarda toplumu kapitalist ve işçi olarak bölüştürmek her zaman merkezi bir rol oynamıştır. Marx ve Engels için, emek piyasası, kapitalist ve işçinin çıkarları açısından birbirini ile rekabet ettiği ve dolayısıyla gerilim olan bir piyasadır. Marksizm ve onun

türevleri olan sosyalizm ve komünizm, mülkiyete ve üretim araçlarına sahip olan kapitalistler ile mülkiyete sahip olmayan ve emeklerini burjuvaziye satmakla yükümlü olan emekçiler arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadırlar (Freeman vd., 2007).

Temelini kapitalizmin hükümet tarafından yönetilebileceği ve yönetilmesi gerektiği fikrinin oluşturduğu hükümet kapitalizminin ise, John Maynard Keynes'in çalışmalarından sonra ortaya çıktığı görülmektedir. Keynes, ekonomik görüşünün bakış açısını fiyatlandırma ve maliye gibi mikro bakıştan, ulusal gelir ve istihdam gibi makro bakışa doğru değiştirmiş ve özellikle ulusal işsizlik oranlarındaki istikrarla birlikte işgücü piyasasındaki tıkanıklıklarla da ilgilenmiştir. Keynes, çalışmalarında işsizlik, tüketim ve yatırım arasındaki ilişkiye odaklanmıştır (Freeman vd., 2007).

Yukarıda bahsedilen işçi ve hükümet kapitalizm yaklaşımlarında, değer yaratma rolünden dolayı önemli bir paydaş olarak görülen girişimci göz ardı edilmiştir. Oysa geçmişten bugüne Schumpeter (1942), Kirzner (1979), Baumol (1990) gibi bazı ekonomistler, kapitalizm içindeki girişimcinin önemli rolüne vurgu yapmaktadırlar. Bu ekonomistlere göre girişimci, kapitalist sistem içinde baskın oyuncu olarak işlev görmektedir. Dolayısıyla girişimci kapitalizm olarak adlandırılan bu yaklaşıma göre girişimci, ekonomik olguyu derinlemesine şekillendirendir ve kapitalizmin can damarıdır (Freeman vd., 2007).

Kapitalizm ile ilgili bir başka yaklaşım ise, yönetsel kapitalizm anlayışı'dır. Yönetsel kapitalizm anlayışı, şirket yöneticilerini yatırımcılardan ve diğer paydaşlardan ayırmakta ve yöneticilerin şirketin kontrolüne tek başına sahip olması gerektiğini öne sürmektedir. Buna karşılık bir başka kapitalizm anlayışı olan yatırımcı kapitalizmi anlayışı ise, yöneticilerin firmalarının hissedarlarının aracıları olduklarını ve firmanın hissedarların menfaatlerini en iyi şekilde yerine getirebilmeleri gerektiğini belirtmektedir (Jensen ve Meckling, 1976; Useem, 1996). Yönetsel kapitalizm anlayışında yöneticiler, yatırımcılar da dahil olmak üzere diğer tüm paydaşlardan ayrı ve farklı bir yerde konumlandırılır ve hem kontrol hem de sorumluluk sahibi olarak, modern kapitalizmin bu görüşüne hakim olan çıkar grupları olarak görülür.

Kapitalizm'e bir başka yaklaşım ise yatırımcı kapitalizm anlayışı'dır. Hissedarların şirket üzerindeki kontrolünü savunan ve hissedar değer maksimizasyonunu



vurgulayan yatırımcı kapitalizm yaklaşımı, hissedarların haklarının korunması için yönetimsel gücün potansiyel olarak kontrol altına alınması ve sınırlandırılması gerektiğini öne sürmektedir. Yatırımcı kapitalizm anlayışına göre kapitalist sistemin amacının yatırımcının zenginliğini ve refahını artırmaktır. Bu yaklaşımın öncü ekonomistlerinden olan Friedman'a göre, zenginliği artan ve daha iyi durumda olan hissedarlar, piyasaya yatırım yapmaya ve herkes için daha iyi sonuçlar üretmeye devam edeceklerdir. Dolayısıyla Friedman'a göre, bu amacın dışında şirketlerin sosyal sorumluluk ya da hayırseverlik gibi konuları dikkate alması, şirketlerin kaynaklarını öncelikli amacından uzaklaştırması anlamına gelmektedir (Freeman vd., 2007).

Son yıllarda bir başka kapitalizm yaklaşımının daha ortaya çıktığı görülmektedir. Paydaş kapitalizmi anlayışı olarak adlandırılan bu yaklaşım, paydaşların çıkarlarına hitap eden zaman ve diğer kaynaklara yatırımın rasyonel bir yönetim faaliyeti olduğunu öne sürmektedir (Freeman vd., 2007). Eski kâr odaklı anlayışın aksine (örneğin Friedman 1970), paydaş kapitalizmi mantığı, örgütlere paydaşlarına yönelik ahlaki bir görev yüklemektedir (örneğin Greenwood, 2007; Greenwood ve van Buren, 2010).

Son yıllarda yazında “Yatırımcı Kapitalizmi” (Friedman 1970; Jensen ve Meckling 1976; Green vd., 2008) ve “Paydaş Kapitalizmi” (Freeman vd., 2007; O'Riordan ve Fairbrass, 2014) olmak üzere iki farklı kapitalizm anlayışının oluşturduğu mantıkların birbiri ile çatışmasından ve rekabetinden bahsedilmektedir. Örneğin Green ve arkadaşları (2008) yapmış oldukları çalışmada şirkete ait örgütsel alanda Yönetimsel Kapitalizm ve Yatırımcı Kapitalizmi şeklinde iki farklı anlayışın yer aldığını ifade etmektedirler. Bu çalışmada da araştırmacılar tarafından şirketlere ait örgütsel alanlarda Yatırımcı Kapitalizm'i ve Paydaş Kapitalizm'i şeklinde kendine yer bulan bu iki farklı kapitalizm anlayışının KSS örgütsel alanına da transfer edilebileceği düşünülmüştür ve Türkiye bağlamında KSS vakası örneğinde KSS taraftarlığı ve karşıtlığı şeklinde ortaya çıkan iki farklı KSS pratiği ve söylemi, “Yatırımcı Kapitalizmi” ve “Paydaş Kapitalizmi” anlayışlarını ve inançlarını esas alan kurumsal mantıklara dayandırılmıştır.

### 1.3.RETORİK

Aktörlerin kullandıkları retoriksel stratejiler üzerinden kurumsal mantıklar arasındaki rekabetin incelendiği bu çalışmada anahtar kavramlardan biri de retorik kavramıdır. Aristoteles'e göre retorik sanatı evrenseldir ve yararlıdır. Retorik sanatının işlevi sadece inandırmada başarı sağlamak değil, aynı zamanda bu başarının yakınına ulaşmanın yollarını da aramaktır. Retorik sanatının bir başka işlevi ise inandırmanın sözde ve gerçek yollarını birbirinden ayırmaktır (Aristoteles, 1991).

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde retorik kavramının tarihçesi, tanımı, retorik ilgili yazındaki farklı yaklaşımlar ve retoriksel stratejilerden bahsedilecek ve örgüt yazınında retorik ile ilgili bazı örnek çalışmalar aktarılacaktır.

#### 1.3.1. Retorik Kavramının Tarihçesi

Tarihi antik Yunan kültürüne kadar dayanan retorik, aktörlerin başkalarını etkilemek ve amaçlanan hedeflere ulaşmak için kullandığı belirli sembolik taktik, teknikler ve araçları ifade etmektedir (Green ve Li, 2011). Retorik kelimesinin kökeninin, Yunancada hitabet anlamına gelen rhetorikos kelimesi olduğu dile getirilmektedir (Dürüşken, 1995). Retorik tarihinde Aristoteles'in çok önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Farmer ve Patterson'a göre (2003: 106) "eğer bir baba olsaydı, retoriğin babası Aristoteles"tir.

Atina'da halk birliği, aristokratlar meclisinin hâkimiyetine M.Ö. 461 yılında son vererek yönetimi ele geçirmesinin neticesinde oluşturulan yeni sistem, yöneticiler açısından halk belagatini bir zorunluluk haline getirmiş (Aristoteles, 1991), dolayısıyla yöneticiler kontrolü ellerinde tutabilmek ve halkın yönetimini gerçekleştirebilmek için retorik öğrenme çabası içine girmişlerdir. Bundan dolayı da antik Yunan kültüründe retoriğe çok önem verildiği ve yöneticiler tarafından çokça kullanıldığı söylenebilir.

#### 1.3.2. Retorik Kavramının Tanımı

Retoriğin Antik Yunan kültüründe başlıca üç değişik şekilde tanımlandığı görülmektedir (Meyer, 2009). Platon, retoriği kandırma ve aldatma olgularıyla ilişkilendirmekte ve dinleyicilerin manipüle edilmesi olarak kavramsallaştırmaktadır. Quintilianus ise retoriği güzel ve süslü konuşma sanatı olarak görmektedir. Antik Yunan

felsefesinin en önemli isimlerinden Aristoteles (1991: 37) ise retorığı “elde var olan inandırma yollarını kullanma yetisi” olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda eski ismiyle belagat olan retorik kavramını, ikna edici konuşma sanatı ve sözle inandırma yeteneği olarak tanımlanabilir.

### **1.3.3. Klasik ve Yeni Retorik Yaklaşımları**

Retorik teoride “klasik” ve “yeni” retorik olmak üzere iki temel bakış açısının bulunduğu görülmektedir. Klasik retorik, ikna edici araçlara ve dolayısıyla retorığe vurgu yaparken, yeni retorik “dinleyicinin veya izleyicinin bakış açısından yorumlamaya” odaklanmaktadır (Hoefler ve Green, 2016).

Klasik retorik ilgisini daha çok aktörlere ve onların ilettikleri üzerine yoğunlaştırırken (Green vd., 2009), yeni retorik perspektifi ise daha çok kelimelerin bizi nasıl kullandığı üzerine yoğunlaşmaktadır. Klasik retorik, ikna olarak etkiye odaklanırken, yeni retorik iletişim olarak ikna ile ilgilidir (Green ve Li, 2011). Yeni retorik’in önde gelen temsilcilerinden biri Perelman’dır ve onun retorik yaklaşımı, klasik retorığın önemli isimlerinden Aristo’nun retorığe bakışının güncel versiyonu olarak görülmektedir (Bonet ve Sauquet, 2010). Yeni retorikte kelimeler ve bağlam üzerinde daha çok durularak eski retorığe göre bağlam, muhatap kitle gibi unsurlar daha etkin bir şekilde ele alınıp vurgulanmaktadır (Rüzgar ve Akdemir, 2017). Bu yeni yaklaşımına göre dil, insan etkileşiminin sembolik dünyasına erişmenin anahtarı olarak varsayılmaktadır (Conrad ve Malphurs, 2008).

### **1.3.4. Retorik Stratejileri**

Yazında retorik ve ikna türleri ile ilgili yapılan bazı çalışmalarda farklı yaklaşımlar olsa da (örneğin King ve Kugler, 2000; Brimeyer vd., 2004; Suddabby ve Greenwood, 2005), ulusal ve uluslararası birçok çalışmada (örneğin Green, 2004; Suddaby ve Greenwood, 2005; Özen ve Berkman, 2007; Green vd., 2008; Eryılmaz ve Eryılmaz, 2011; Eryılmaz ve Eryılmaz, 2015), genellikle Aristoteles’in retorik anlayışının temel alındığı ve benimsendiği görülmektedir. Bundan dolayı bu çalışmada da Aristoteles’in yaklaşımı ve retorik stratejileri temel alınacaktır.

Aristoteles'e göre retorik söylemin "ethos, logos ve pathos" olmak üzere üç unsuru bulunmaktadır. Green (2004), klasik retorikteki (Aristoteles, 1991) bu kategorileri izleyerek retorik stratejilerini üç türe ayırmaktadır: Yani izleyicinin kendi ilgi alanına tutkulu ve duygusal itirazlar olarak gösterilen pathos (duygusal retorik); mantıklara veya mantığa dayalı bir itiraz olarak logos (ussal retorik) ve toplumsal olarak kabul edilmiş normlara başvuru olarak ethos (ahlaki retorik). Dolayısıyla pathos stratejisi duygulara, logos stratejisi mantığa ve araçsal akla, ethos stratejisi ise toplumsal normlara ve değerlere dayanmaktadır (Green, 2004).

Duygusal retorik, konuşmacının dinleyicilerde uyandırdığı duygulardan (merhamet, korku, açgözlülük, kıskançlık, sadakat, acımasızlık vb.) türetilmiştir. Ussal retorikte ise konuşmacı verimlilik, etkinlik, sistem, yöntem gibi kelimeleri vurgulayarak dinleyicinin mantığına hitap eder. Son olarak ahlaki retorik ise ahlaki, etik, gelenek, haklar, adalet gibi konulara odaklanmaktadır. Duygusal ve ussal retorik, bireysel çıkarları ele alıp pragmatik meşruiyet sağlarken, ahlaki retorik toplumsal olarak kabul edilmiş normları ve geleneklere vurgu yapıp ahlaki meşruiyet sağlamaktadır (Suchman, 1995; Green, 2004).

Retoriksel stratejiler, kurumsal mantıklara dair düşüncelerin yayılımında önemli rol oynamaktadır. Kurumsal aktörler kullandıkları söylemler ile kurumsal mantıkların yayılımını sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu bağlamda kurumsal aktörler, uygulayıcıların yeni yönetim uygulamalarını benimsemelerini sağlamak ve onları bu doğrultuda ikna edebilmek için kullandıkları söylemlerde retoriksel stratejilere başvurumaktadırlar (Green, 2004; Suddaby ve Greenwood, 2005). Böylece kurumsal aktörler retorik stratejileri aracılığıyla örgütsel uygulamaların arkasındaki kurumsal mantıkların meşruiyetini kendi amaçları ve hedefleri doğrultusunda yönlendirmektedirler. Bu şekilde bir örgütsel uygulama ile ilgili ikna edici kanıtlar üreten aktörler, dinleyiciler tarafından o uygulamanın benimsenmesini sağlamakta, o uygulamayı rasyonel hale getirmekte ve yayılmasını kolaylaştırmaktadırlar (Barrett ve diğ., 2013; Green vd., 2009). Bir uygulama yaygınlaştırılarak kabul görür hale geldiğinde, retorik gerekçelerin sayısı ve sıklığı azaltılacak ve giderek mevcut olan derin yapıların bir parçası haline gelecektir (Barrett vd., 2013). Söylemlerde kullanılan bu retorik

stratejileri ile farklı meşruiyet türleri elde edilmesi ve üretilmesi amaçlanmaktadır. Örneğin, duygusal ve ussal stratejileri pragmatik meşruiyet sağlarken, ahlaki stratejisi toplumsal düzeyde manevi meşruiyet üretilmesini sağlamaktadır (Suchman, 1995; Green, 2004; Barrett vd., 2013).

### **1.3.5. Örgüt ve Yönetim Araştırmalarında Retorik**

Son yıllarda sosyal bilimlerde yaşanan dilbilimsel dönüş ile birlikte yönetim ve organizasyon araştırmacılarının da retoriğe ilgisi artmıştır. Daha çok klasik retorikten etkilenen örgüt araştırmacıları, retoriği çoğunlukla dilin siyasi amaçlar için stratejik kullanımı olarak tanımlamaktadır (Hartelius ve Browning, 2008). Yapılan bazı örgüt ve yönetim çalışmalarında retorik teorisi farklı örgüt teorileri ile birlikte ele alındığı görülmektedir. Örneğin Green, (2004) ve Suddaby ve Greenwood (2005) gibi araştırmacıların yapmış oldukları çalışmalarında retoriksel analiz ile yeni kurumsal kuramı birlikte ele aldıkları görülmektedir.

Hartelius ve Browning (2008), yönetim teorisyenlerinin retorik kavramlarını nasıl yorumladıklarını ve nasıl benimsediklerini inceledikleri çalışmada yönetsel dergilerde kullanılan retorik kavramlarının yetersiz olduğunu ve retoriğin bir manipülasyon ve kontrol aracı olarak oldukça dar bir biçimde ele alındığını gözlemlemişlerdir. Bu bağlamda retorik kuramın kullanılma eğiliminde olduğu beş tema veya alternatif yollar şu şekilde tanımlamaktadırlar:

- (a) etkileşimi dikkate almanın betimsel ve kuralcı yolları,
- (b) örgütsel düzenin çoğaltılması veya zayıflatılması,
- (c) bireysel ve örgütsel kimlik oluşturmanın bir yolu,
- (d) yönetim kontrolü ve
- (e) yönetime anlatı ve rasyonel yaklaşımlar arasındaki farkı anlamının bir yolu.

Retoriğin, kurumsal aktörler tarafından örgütsel alanlarda yer alan kurumsal mantıkları desteklemek ya da değiştirmek için kasıtlı olarak kullanılabildiği görülmektedir. Ayrıca retoriğin örgütlerin ve uygulamaların meşruiyet elde etmelerinde önemli bir rol oynadığı yapılan araştırmalarda ifade edilmektedir (Green, 2004). Belirli

örgütsel alanlarda yönetim uygulamaları bağlamında ikna edici olarak dilin kasıtlı kullanımını üzerine odaklanan bazı araştırmalar, örgütlerin meşruiyet kazanma için retorik ve dili bir araç olarak nasıl kullandığını göstermekte ve analiz etmektedir (Suddaby ve Greenwood, 2005; Green vd., 2008). Örneğin Green ve arkadaşları (2008), retorik kuramı yeni kurumsal kuram ile bütünleştirerek retorik stratejilerin, bir örgütsel alanın uygulamalarını ve yapılarını meşrulaştıran kurumsal mantıkları desteklemek ve eleştirmek için kurumsal aktörler tarafından nasıl kullanıldığını göstermeye çalışmışlardır. Ayrıca yapılan bu çalışma, rekabetçi kapitalizmin karakterini tanımlamak ve etkilemek için retorik ve retorik stratejilerinin nasıl kullanılabileceğini de iyi bir şekilde göstermektedir (Sillince ve Suddaby, 2008).

Jones ve arkadaşları (2010) ise mimarlık firmalarının kullandıkları retorik üzerine bir çalışma yapmışlardır. Yaptıkları çalışmada müşterilerden kaynak sağlamaya yönelik retorik rolünü anlamak için, profesyonel hizmet firmalarından biri olarak mimarlık firmalarının güvenilirlik ve nitelikler konusunda rekabet ettiği hükümet mimari projelerine odaklanmışlardır. Son yıllarda retorik yönetimsel uygulamaların meşrulaştırılması ve kurumsallaşması ile nasıl bağlantılı olduğunu analiz etmeye çalışan bir diğer çalışmada Hossfeld (2018)'in yapmış olduğu çalışmadır. Hossfeld (2018), bu çalışmada yönetimsel uygulamaların nasıl kabul edilebilir hale geldiğini ve bu süreçte aktörlerin kullandığı retorik rolünün nasıl bir rol oynadığı sorusuna cevap bulmaya çalışmıştır.

Uluslararası yazındaki bu çalışmaların yanında Türkiye bağlamında yönetim ve organizasyon alanında da retorik üzerine yapılan az da olsa birkaç çalışma bulunmaktadır (örneğin Özen ve Berkman, 2007; Özen, 2009; Eryılmaz ve Eryılmaz, 2011). Türkiye'ye transfer edilen bir uygulama olarak Toplam Kalite Yönetimi (TKY)'nin söylemini ele alıp araştıran Özen ve Berkman (2007), TKY'nin bu söyleminde başlangıç aşamasında ahlaki retorik kullanımını bulmuşlardır. Özen (2009a) ise, yapmış olduğu çalışmada Özen ve Berkman (2007)'nin dikkate almadığı bir başka yönü daha ele almış ve bir yönetim uygulamasının yerli ya da transfer edilmiş bir uygulama olmasının ya da Türkiye'nin çevre ülke olmasının retorik stratejilerinin dizisini nasıl etkilediğini araştırmıştır. Özen (2009a) bu araştırma sonucunda, transfer edilen uygulamaların meşrulaştırılmasında, daha fazla ahlaki retorik kullanımını bulmuştur. Eryılmaz ve

Eryılmaz (2011) ise, yapmış oldukları çalışmada TKY'nin meşrulaştırılması ve bu meşruiyetin sürdürülmesi için aktörlerce kullanılan ikna stratejilerinde bağlamsal unsurlardaki değişime koşut olarak bir farklılaşma yaşanıp yaşanmadığı incelemiştir. Ancak yapılan bu çalışmalarda belirli bir örgütsel alanda çelişen kurumsal mantıkların birbiri ile rekabeti retoriksel stratejiler üzerinden incelenmediği görülmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada belirli bir örgütsel alanda var olan iki farklı kurumsal mantığın birbiriyle rekabetini retoriksel stratejiler üzerinden incelenecektir.



## 2.BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 1.1.KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI

Son yıllarda yaşanan gelişmelerle birlikte toplumun işletmelerden beklentileri artmış ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ve uygulamaları işletmelerin gündeminde daha fazla yer alan önemli konulardan biri haline gelmiştir. Bundan dolayı kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ve uygulamaları araştırmacıların dikkatini çekmekte ve sıklıkla ele alınan konular arasında yer almaktadır.

##### 1.1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Tanımı

Kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili yazına baktığımızda, bu kavramın tanımı üzerinde tam bir uzlaşmanın olmadığı ve bu kavramla ilgili çok farklı tanımlamaların olduğu görülmektedir. Davis (1973), KSS'yi "firmanın geleneksel ekonomik kazançlar ile birlikte toplumsal faydalar da sağlamak için firmanın dar ekonomik, teknik ve yasal zorunluluklarının ötesindeki meseleleri de düşünmesi ve cevap vermesi" olarak tanımlamaktadır (Davis, 1973, s.312). Frederick (1960) ise, işletmelerin kaynaklarının geniş sosyal hedefler için de kullanılması gerektiğini belirtmektedir.

Avrupa Komisyonu tarafından bu konuyla ilgili olarak yayımlanan Yeşil Kitap, şirketlerin KSS uygulamalarını günlük operasyonlarına ve paydaşlarıyla olan etkileşimlerine bütünleştirmeleri gerektiğine işaret etmektedir (Yeşil Kitap, 2001). Mohr, Webb ve Haris (2001) ise kurumsal sosyal sorumluluğu, şirketin toplum üzerindeki her zararlı etkiyi en aza indireceği veya ortadan kaldıracağı ve uzun vadeli faydaları azami dereceye çıkaracağına taahhüdü olarak açıklamaktadır. KSS'nin bu tanımlarını yeterli bulmayan Aktan (2007) kurumsal sosyal sorumluluk kavramını "herhangi bir örgütün hem iç, hem de dış çevresindeki tüm paydaşlara karşı "etik" ve "sorumlu" davranması, bu yönde kararlar alması ve uygulaması şeklinde" tanımlamaktadır (Aktan, 2007). Bu çalışmada da KSS'nin bu tanımı baz alınmaktadır.



### 1.1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Tarihsel Gelişimi

Sosyal sorumluluk kavramının, ilk defa 1953 yılında Bowen tarafından “İşadamlarının Sosyal Sorumlulukları” adlı kitabında kullanıldığı görülmektedir. Bowen, işadamlarının, toplumun değer ve amaçlarıyla uyumlu sosyal sorumluluk faaliyetleri ile ilgilenmelerini savunmuştur (Bowen, 1953). Bowen'ın bu kitabı, KSS alanına öncülük etmiş ve konu ile ilgili daha sonra gelen düşünceleri önemli ölçüde etkilemiştir.

KSS kavramı ilk ortaya çıktığı yıllardan sonraki yıllara doğru önemli değişiklikler ve dönüşümler geçirerek gelişmeye devam etmiştir (Carroll, 1979). 1960'lı yıllara gelindiğinde KSS çalışmalarının arttığı görülmekte ve bu çalışmalarda daha çok sosyal sorumluluğun iş dünyası ve toplum için öneminin tam olarak ne olduğu ve ne anlama geldiği soruları üzerinde odaklanıldığı görülmektedir. Bu dönemde, sosyal sorumluluk faaliyetlerinin öncelikle sosyal motivasyonlar sebebiyle gerçekleştirildiği ve şirketlerin yaptıkları sosyal sorumluluk faaliyetlerinin karşılığında herhangi bir beklenti içerisinde olmadığı görüşü dile getirilmektedir (Carroll ve Shabana, 2010). Daha sonraki yıllarda kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ile birlikte kurumsal sosyal cevap verme ve kurumsal sosyal performans gibi kavramlar da kullanılmaya başlanmıştır (Ackerman, 1973). Kurumsal sosyal cevap verme kavramı, şirketlerin topluma karşı duyarlı bir duruş elde etmesi veya cevap vermesi üzerine yoğunlaşmaktadır. Kurumsal sosyal performans kavramı, hem kurumsal sosyal sorumluluk hem de kurumsal sosyal cevap verme'nin önemini belirtmeye yönelik bir girişim olarak kullanıldığı ifade edilmektedir (Carroll ve Shabana, 2010). Frederick (1978) yaptığı çalışma ile bu kavramlar arasındaki farklılıkları ele almış ve kavramlar arasındaki ayrımı ortaya koymaya çalışmıştır. Kurumsal sosyal cevap verme kavramı ile KSS'nin stratejik ve süreçsel yönü daha da geliştirildiği görülmektedir (Wartick ve Cochran, 1985; Clarkson, 1995).

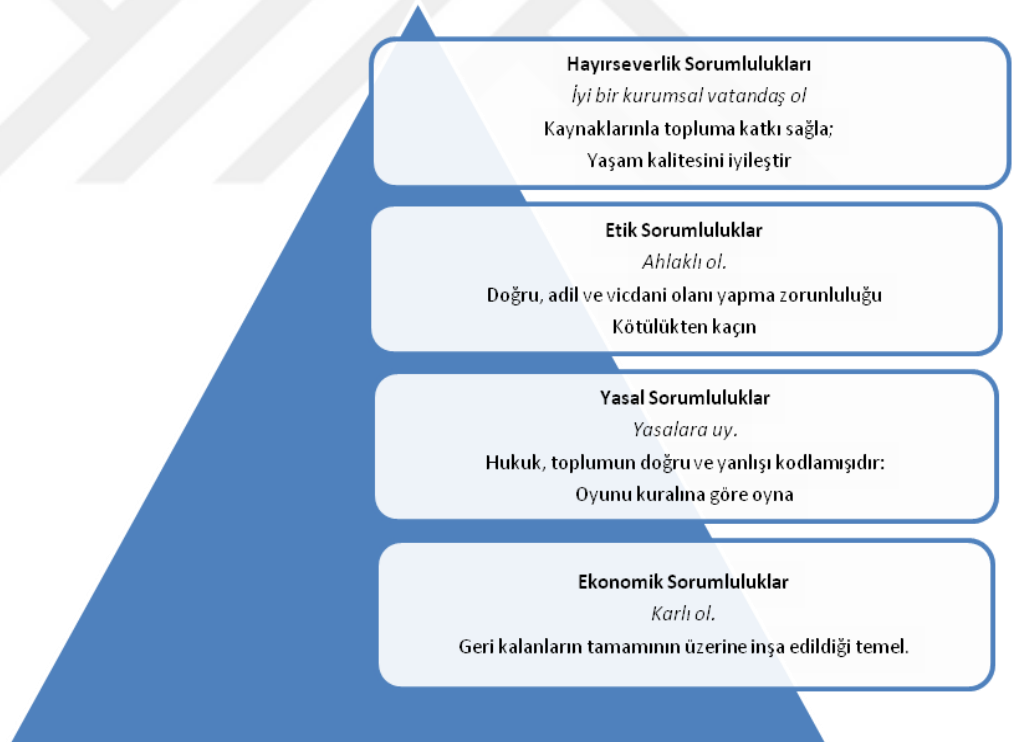
1980'li yıllarda yapılan çalışmalar ise daha çok KSS'nin şirketlerin finansal performansı ile ilişkisi üzerinedir. 1990'lı ve 2000'li yıllar ise daha çok kurumsal vatandaşlığın ele alındığı yıllar olmuştur (Frederick 2008). Yine bu dönemde, iş dünyasının sürdürülebilirlik veya sürdürülebilir kalkınma kavramlarından etkilendiği ve bu kavramların KSS konusunun ayrılmaz bir parçası haline geldiği görülmektedir (Carroll ve Shabana, 2010).

### 1.1.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk İle İlgili Sınıflandırmalar

Literatürde ayrıca KSS'yi sınıflandırmalar yaparak tanımlayan ve açıklayan çalışmalar da bulunmaktadır. Özellikle şirketlerin ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik sorumluluklarını gösteren Carroll'un KSS piramidi bu yaklaşımla ele alınmış ve yazında en çok atıf alan çalışmalardan biri olmuştur.

#### 1.1.3.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi ve Gelişimi

Carroll'un (1979, 1991) dört boyutlu KSS Piramidi ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik sorumlulukları olmak üzere dört sorumluluk kategorisini tanımlamaktadır. Bu dört sorumluluk kategorisi toplumun belirli bir zaman diliminde kuruluşlardan olan beklentileridir (Carroll 1979: 500; 1991: 283). Carroll (1991)'un piramidi ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik olmak üzere dört boyut içermektedir (Şekil 1).



Şekil 1: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi (Carroll, 1991: 42)

İşletmelerin ekonomik sorumlulukları piramidin en alt bölümünde yer almakta ve diğer sorumlulukların da temel dayanağını oluşturmaktadır. İşletmenin ekonomik sorumluluğu 'toplumun arzuladığı malları ve hizmetleri üretmek ve bunları kâr amacı ile

satmaktır' (Carroll 1979). Yasal sorumluluklar ise toplumun işletmelerden kabul edilebilir ve kabul edilemez davranışları, kodları olan yasalara uymalarını ifade etmektedir. İşletmenin yasal sorumlulukları, işletmelerin faaliyet gösterdiği toplumun yasalarına ve düzenlemelerine göre işletmelere verdiği olumlu ve olumsuz yükümlülükleri ifade eder. Daha sonra ise işletmelerin etik sorumlulukları gereği doğru, adil ve vicdani olanı yerine getirmeleri ve kötülük yapmaktan kaçınmaları beklenmektedir (Carroll, 1991). KSS'nin hayırseverlik sorumluluklarında amaç, iyi bir kurumsal vatandaş olarak toplum için yararlı faaliyetlere katkıda bulunmak ve içinde yer aldığı toplumun yaşam kalitesini iyileştirmeye dönük çalışmalar yapmaktır. Bu hayırseverlik sorumluluğunun uygulamaya dönük bileşenleri şu şekilde ifade edilmektedir (Carroll, 1991: 41-42):

- (1) Toplumun yardım ve hayırseverlik beklentilerine uygun olarak davranmak önemlidir.
- (2) Sanatın desteklenmesi önemlidir.
- (3) Çalışanların ve yöneticilerin kendi yerel toplumlarındaki gönüllük ve yardımseverlik faaliyetlerinde bulunması önemlidir.
- (4) Özel ve devlet eğitim kurumlarının desteklenmesi önemlidir.
- (5) Toplumun yaşam kalitesini geliştirecek projeleri gönüllü olarak desteklemek önemlidir.

Carroll (1991), ekonomik ve yasal sorumlulukların 'gerekli' olduğunu, etik sorumlulukların 'beklendiğini' ve hayırseverlik sorumlulukların ise 'arzulanan' olduğunu iddia etmiştir. Şirketlerin geleneksel ve yeni sorumlulukları arasında bir ayrım yapan Carroll, ekonomik ve yasal sorumlulukların şirketin klasik sorumlulukları olduğunu, etik ve hayırseverlik sorumlulukların da şirketin yeni sorumlulukları olduğunu belirtmektedir (Carroll ve Shabana, 2010). Carroll (1991)'a göre işletmeler, bu sorumluluklarını eşzamanlı olarak yerine getirmelidirler.

### ***1.1.3.2. Wartick ve Cochran Sosyal Sorumluluk Modeli***

Wartick ve Cochran (1985), Carroll (1991)'ın KSS piramidinden yola çıkarak yeni bir model oluşturmuşlardır. Wartick ve Cochran'un sosyal sorumluluk modeli,

sosyal sorumluluğu kapsayan ilkeleri ortaya koymakta ve işletmelerin sosyal sorunların yönetimine ait gerçekleştirmesi gereken politikaları, yönelimlerini ve kurumsal düzleminde yer alan sosyal süreçleri belirtmektedir. İşletmenin sosyal performans durumunu modeldeki bileşenler arasındaki etkileşimler göstermektedir. Bu modele ilişkin Wartick ve Cochran yaptıkları tartışmaların sonunda aşağıdaki sonuçlara ulaşmışlardır (Tak, 2009: 135):

1. Kurumlar, eşit istihdam olanağı, iş güvenliği ve sağlığı, doğal çevrenin korunması gibi sosyal hedefler açısından önemli roller üstlendiği için ekonomik ve sosyal performansları ayrı ayrı ele alınmamalıdır.

2. Kamuya karşı sorumlulukla sosyal sorumluluk farklı kavramlardır ve ayrı kavramlar olarak ele alınmalıdır.

3. Sosyal sorumluluk ve sosyal taleplere cevap verme farklı uygulamalar olduğu için, sosyal talep ve sorunlara cevap verme süreci baz alınarak ölçümleme yapılmamalıdır.

4. Sosyal sorunlara cevap verme sürecinin çıktısı olarak geliştirilen politikalar değerlendirilmelidir.

### ***1.1.3.3. Wood'un Sosyal Performans Modeli***

Wood (1991) ise, Carroll (1979) ile Wartick ve Cochran (1985)'un çalışmalarından da yola çıkarak kendi sosyal performans modelini ortaya koymuştur. Bu modele göre kurumların dış çevreleri ile ilişkilerinde gerçekleştirdikleri faaliyetler sosyal performans olarak, motivasyon sağlayan ilkeler, davranışsal süreçler ve yönetsel faaliyetlerin gözlenebilir olması şeklinde üç unsuru içermektedir. Wood (1991) bu çalışmasında üç analiz düzeyi tanımlamaktadır:

- (a) kurumsal düzey,
- (b) örgütsel düzey
- (c) bireysel düzey.

Şirketin toplumsal politikası olarak yapıldığında KSS'nin üç temel güdüsü olduğu belirtilmektedir (Wood, 1991):

(a) kurumsal –işin toplumdaki meşruiyetini desteklemek,

(b) örgütsel –şirketin çevresine uygunluğunu ve uyarlanabilirliğini artırmak,

(c) moral/etik –şirketlerin sosyal sorumluluklarının gerçekleştirilmesinde var olan alternatifleri gerçekleştirmeleri için aktörleri destek ve cesaret verecek etik kültürünü oluşturmak.

#### **1.1.4. Kurumsal Sosyal Sorumlulukla İlgili Diğer Kavramlar**

KSS yazınında kurumsal sosyal performans kavramı, kurumsal sosyal pazarlama, kurumsal vatandaşlık ve kurumsal sosyal cevap verme gibi KSS ile ilişkili bazı kavramların da kullanıldığı görülmektedir.

##### ***1.1.4.1. Kurumsal Sosyal Performans Kavramı***

Kurumsal sosyal performans kavramında KSS'nin sonuçlarına odaklanma ve elde edilen çıktıların vurgulanması söz konusudur (Wartick ve Cochran 1985; Swanson, 1995; Wood 1991). Carroll (1979)'a göre kurumsal sosyal performans üç ana boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar;

(1) sosyal sorumluluk bileşenleri,

(2) sosyal cevap verme felsefesi

(3) ve ele alınan sosyal olaylar olarak sıralanmıştır.

Bu model daha sonra Wood (1991) tarafından geliştirilmiş ve değiştirilmiştir. Wood (1991)'a göre kurumsal sosyal performans, şirketlerin toplumla kurdukları ilişkilere yönelik gözlemlenebilir çıktılar, programlar, politikalar, sosyal sorumluluk ve sosyal tepkisellik ilkelerinin bir bileşimidir. Kurumsal sosyal performans, kurumsal sosyal sorumluluk kavramını performans açısından ölçmeye ve modellemeye, şirketin sosyal ve finansal performansları arasında bir bağ kurmaya çalışarak KSS stratejilerinin şirketin finansal yapısı üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır (McWilliams ve Siegel, 2000).

#### ***1.1.4.2.Kurumsal Sosyal Raporlama***

Son yıllarda şirketlerin sosyal ve çevresel faaliyetlerini paydaşlarına daha iyi duyurabilmek için raporlama faaliyetlerine önem verdikleri görülmektedir. Kurumsal sosyal raporlama, şirketlerin toplumsal faaliyetlerini raporlayarak farklı paydaşlarını memnun etmek üzere kullandığı sunma ve etki yönetimi yöntemidir (Snider vd., 2003). Şirketlerin raporlama çalışmaları, bazen KSS raporları (Reynolds ve Yuthas, 2008; Vurro ve Perrini, 2011) bazen de sürdürülebilirlik raporları (Delbard, 2008; Jensen ve Berg, 2012) gibi çeşitli isimler altında gerçekleştirilmektedir. Bu bağlamda yayınlanan bu raporların içerik ve format açısından yaygın olarak kabul edilen bir standarda kavuşması için Küresel Raporlama Girişimi (GRI) tarafından kılavuzlar sunulmaktadır (Shabana vd., 2017).

Yazında bugüne kadar Kurumsal Sosyal Sorumluluk raporlamaları üzerine çok çeşitli çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmaların bazılarında farklı ülkelerdeki KSS raporlamaları araştırılırken (Dierkes, 1979), bazılarında da farklı sektörler arasında KSS raporları karşılaştırılmaktadır. (Campbell vd., 2003).

#### ***1.1.4.3.Kurumsal Vatandaşlık***

Kurumsal vatandaşlık, “işletmelerin ticari faaliyetlerini gerçekleştirirken tüm yasal, etik ve sosyal kurallara uyması ve toplumla arasında oluşan sosyal sözleşmenin gereklerini yerine getirmek” olarak tanımlanmaktadır (Aktan, 2006: 60). Carroll (1998)’a göre ise kurumların iyi bir kurumsal vatandaş olmaları için, “kar etmek”, “yasalara uymak”, “ahlaki değerleri önemsemek” ve “hayırseverlik faaliyetleri ile tekrar geri vermek” gibi dört ayrı özelliğe sahip olmaları gerekmektedir. Bu açıklamadan da anlaşılacağı gibi iyi bir kurumsal vatandaş olarak kurumların sahip olması gereken özelliklerin, Carroll’ın KSS piramidi’nde belirttiği dört boyut ile hemen hemen aynı olduğu söylenebilir. Dolayısıyla iyi bir kurumsal vatandaş olarak işletmelerden beklenen toplum için yararlı faaliyetlere katkıda bulunmak ve içinde yer aldığı toplumun yaşam kalitesini iyileştirmeye dönük çalışmalar yapmaktır.

#### ***1.1.4.4. Kurumsal Sosyal Cevap Verme***

Kurumsal sosyal cevap verme kavramı ilk olarak 1970'li yıllarda KSS kavramı ile birlikte kullanılmaya başlanmıştır. Frederick (1978) yaptığı çalışmasında bu kavramlar arasındaki farklılıkları ele almış ve kavramlar arasındaki ayrımı ortaya koymuştur. Frederick (1978), kurumsal sosyal cevap verme kavramını, şirketlerin sosyal baskılara cevap verebilme kapasitesi olarak tanımlamaktadır. Carroll ise, kurumsal sosyal cevap vermeyi, KSS'nin bir üst yapısı olarak görmekte ve KSS'yi kurumsal sosyal cevap vermenin üç bileşeninden biri olarak ifade etmektedir. Kurumsal sosyal cevap verme kavramı ile KSS'nin stratejik ve süreçsel yönü daha da geliştirilmiştir (Wartick ve Cochran, 1985; Clarkson, 1995). Kurumsal sosyal cevap verme kavramı, daha çok şirketlerin topluma karşı duyarlı bir duruş elde etmesi veya cevap vermesi üzerine yoğunlaşmaktadır.

#### ***1.1.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk İle İlgili Farklı Görüşler***

Yazında şirketlerin kurumsal sosyal sorumlulukları ile ilgili olarak farklı bakış açılarının olduğu görülmektedir. KSS kavramı üzerine yapılan tartışmalar yıllardır devam etmektedir. İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluğu ile ilgili hem destekleyenlerin hem de karşı olanların kendine göre öne sürdüğü çok sayıda sağlam nedenler bulunmaktadır. Yazında hem KSS'yi destekleyenlerin hem de KSS'nin karşıtı olanların öne sürdüğü bu argümanları ele alan ve inceleyen bazı çalışmalar bulunmaktadır (Davis, 1973; Carroll ve Shabana, 2010).

##### ***1.1.5.1. KSS Taraftarlarının Argümanları***

Şirketlerin asıl amaçları olan ürün ve hizmet üretmelerinin yanında, içinde yaşadıkları toplumun yaşam kalitesini arttırmaya katkı sağlamaları da istenmekte ve beklenmekte olduğu görüşü, ilk defa 1971'de Ekonomik Kalkınma Komitesi'nde dile getirildiği ifade edilmektedir (Carroll, 1999).

Robins (2005) gibi bazı araştırmacılar ise şirketlerin gerçekleştirmiş oldukları faaliyetlerinde ekonomik olmayan ama toplumu ve doğayı etkileyen sonuçların farkında olması ve bu konularda sorumluluk almaları gerektiğini söylemektedirler. Carroll (1979)

ise, KSS'nin şirketin ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik sorumluluklarını kapsadığını ifade etmektedir.

KSS'yi destekleyenlerin argümanları arasında en yaygın olanlardan biri işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerinden uzun vadeli elde edeceği çıkarlardır. Toplumun işletmelerden sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmasını beklediği bilinmektedir. Dolayısıyla uzun süreli kar elde etmek isteyen işletmeler, toplumun bu beklentilerini yerine getirmek zorundadır. İşletmeler toplumun ihtiyaçlarına duyarlı oldukları zaman ve bu ihtiyaçları karşıladıkları zaman, ekonomik faaliyetlerini de yerine getirebileceği daha iyi bir topluma da sahip olmuş olacaktırlar. Ayrıca işe alımlar daha kolay olacak ve işletmelerin çalışanları daha yetenekli ve kaliteli olacaktır. Bunun yanında devir ve devamsızlık azaltılacaktır. Dolayısıyla toplumun ihtiyaçlarının karşılanması ve daha iyi olması, işletmenin de daha iyi bir çevrede işini yapması anlamına gelmektedir.

Uzun vadeli çıkarlar ile yakından ilişkili olan bir başka argüman ise işletmelerin halkın gözündeki imajıdır. İşletmeler, müşterilerinin daha fazla, çalışanlarının daha iyi ve daha buna benzer başka menfaatleri için toplumsal imajının iyi olmasını istemektedir. Dolayısıyla bu argüman ile toplum önünde olumlu bir imaja sahip olmak isteyen ve olumlu imajın getirdiği faydalardan yararlanmak isteyen işletmelerin, sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunması ve bu tür faaliyetleri desteklediğini topluma göstermesi gerektiği ifade edilmektedir (Davis, 1973).

KSS'yi destekleyenlerin öne sürdüğü bir başka argüman ise işletmenin yaşamını uzun süreli devam ettirebilmesi ve bunu koruyabilme arzudur. İşletmeler kurum olarak, ancak toplum için değerli hizmetler sundukları sürece var olmaya devam edeceklerdir. Bu bakış açısına göre işletmeler eğer toplum gözündeki mevcut sosyal rolünü ve sosyal gücünü korumak istiyorsa ve yaşamlarını uzun süreli devam ettirmek istiyorlarsa, toplumun ihtiyaçlarına cevap vermeli ve toplumun beklentilerini karşılamalı ve istediği şeyleri yerine getirmelidir.

Yazında işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmalarının bir başka nedeni olarak da işletmelerin yasal düzenlemelerden kaçınma isteğinin olduğu belirtilmektedir. Yasal düzenlemeler ve yönetmelikler, işletmeler açısından maliyetli



olabilmekte ve karar alma esnekliklerini kısıtlayabilmektedir. İşadamları kararlarını daha özgür bir şekilde almalarını sağlayacağını bildiklerinde sosyal faaliyetlerde inisiyatif alma ve destekleme arzusunda olmaktadır. Dolayısıyla, işletmeler toplumsal olarak sosyal sorumlu davranışlarıyla hükümetin yeni kısıtlamalar getirmesini engelleyebiliyorlarsa da bu tür sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmaktadır (Davis, 1973).

KSS lehine ortaya konulan bir diğer argüman ise sosyokültürel normlardır. İşadamları, toplumdaki herhangi bir kişi gibi, faaliyetlerini bir dizi kültürel kısıtlamalar içerisinde gerçekleştirmek zorundadır. Yapılan araştırmalar, kültürel normların davranışların en güçlü belirleyicilerinden biri olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, içinde faaliyette bulunan toplumun normları değiştikçe, işadamlarının davranışı da değişecektir. Toplum, toplumsal sorumluluk normlarına doğru ilerliyorsa, işadamları da aynı normlara doğru yönlendirilecektir (Davis, 1973).

Ayrıca sorunların çözümünde ve önlenmesinde işletmelerin daha aktif rol alması düşüncesi de bir başka argüman olarak dile getirilmektedir. Bir sorunun oluşmasını önlemek veya çok daha fazla büyümeden çözmek daha kolay olacaktır. Eğer işletmeler zamanında sosyal problemlerle uğraşmazlar ve geciktirirlerse, sorunlar iyice büyüdüğünde asıl amaçları olan mal ve hizmet üretmek hedeflerini gerçekleştirmek için de vakit bulamayacak kadar toplumsal sorunlarla meşgul olmak zorunda kalabilirler. Sosyal problemler daha fazla büyümeden ve zamanında ele alınması önemlidir, çünkü sorunların gelecekte daha da büyümesinden ve yönetimin zamanının çoğunu tüketmesinden daha önce onlarla başa çıkmak işletmeler için daha ekonomik olacaktır (Davis, 1973).

KSS'yi destekleyenlerin öne sürdüğü bir başka argüman ise, işletmelerin toplumsal sorunlara aktarabileceği değerli kaynaklara sahip olduğu düşüncesidir. Dolayısıyla toplumsal meselelerde işletmelerin sahip olduğu bu kaynaklardan faydalanılmalıdır. Öte yandan, yazında işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmasını destekleyenlerin yanında karşı olanların da öne sürdüğü bazı argümanlar bulunmaktadır. Bundan sonraki bölümde de kısaca bu argümanlar aktarılacaktır.

### ***1.1.5.2.KSS Karşıtlarının Argümanları***

KSS karşıtlarının öne sürdüğü en yaygın argümanlardan biri, kar maksimizasyonu'dur. Bu bakış açısının ana savunucusu Milton Friedman'dır. Friedman (1962; 1970), şirketin tek bir sorumluluğa sahip olduğunu ve bunun da şirket sahiplerinin veya hissedarlarının kârlarını azami düzeye çıkarmak ve onlara maksimum kar sağlamak olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca Friedman, sosyal sorumluluk ile ilgili sorunların ise serbest pazar sisteminin kusursuz işleyişiyle çözülmesi gerektiğini düşünmektedir. Bundan dolayı da toplumsal meselelerin iş adamlarının sorumluluğunda olmadığını savunmaktadır.

KSS faaliyetlerine karşı olarak öne sürülen bir başka görüş ise Freeman ve Liedtka (1991) gibi yazarların desteklediği görüştür. Bu yazarlara göre şirketlerin tecrübeleri ve deneyimleri olmadığı ve ayrıca çok yeterli olmadıkları bir alanda faaliyet yapmaları, hem şirkete hem de topluma zararı olabilecek sonuçlarla da karşılaşılmasına neden olacaktır (Freeman ve Liedtka (1991)). Ayrıca, şirketler kendi faaliyetleri haricinde kendilerini hükümetlerin yerine koyduklarında çok fazla güç kazanabilirler (Alakavuklar vd., 2009).

KSS'ye karşı olanların öne sürdüğü bir başka argüman ise sosyal faaliyetlerin işletmeleri, birincil amaçları ve asıl hedefleri ile ilgili olmayan alanlara yönlendireceği ve dolayısıyla bu durumun işletmeleri küresel olarak daha az rekabetçi hale getireceği düşüncesidir (Carroll ve Shabana, 2010). Bu görüşe göre bir işletmenin temel işlevi ve amacı ekonomik faaliyetleri yürütmektir. İşletmelerin ekonomik faaliyetler yanında sosyal sorumluluk faaliyetlerine de katılması, onların ekonomik üretkenliğe olan ağırlığını azaltacağı ve bu nedenle de verimliliklerinin düşmesine neden olacağı ifade edilmektedir.

KSS'ye karşı olanların dile getirdiği bir başka argüman ise, iş dünyasının ve yöneticilerin sosyal faaliyetleri yerine getirebilecek donanıma, beceriye ve yeterliliğe sahip olamayabileceği düşüncesidir (Davis, 1973). Sosyal odaklı kararlar almak için gerekli uzmanlığa ve sosyal beceriye sahip olmayan yöneticilerin, sosyal meselelerin çözümünde alacakları yanlış kararlar ile faydadan ziyade zararı olabilir. Bu argüman ile yöneticilerin bakış açısının öncelikli olarak ekonomik olduğu ve yeteneklerinin de bu

doğrultuda olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla sosyal faaliyetler için daha başka donanım ve beceriye sahip olunması gerektiği ifade edilmektedir.

Yazında yer alan KSS karşıtlarının dile getirdiği bir başka argüman da işletmelerin sosyal güce sahip olup olmaması ile ilgilidir. KSS taraftarlarının aksine KSS karşıtlarına göre işletmeler zaten yeterli sosyal güce sahiptirler ve daha fazla sosyal güce sahip olmak için herhangi bir başka adım atmalarına gerek yoktur. Bunlara göre iş dünyası zaten en güçlü kurumlardan biridir. İşletmelerin ekonomik faaliyetlerine sosyal faaliyetlerin de eklenmesinin, iş dünyasına aşırı güç vereceği ve bunun da kurumlar arasında var olan dengeli güç dağılımını tehdit edeceği iddia edilmektedir. Bu bakış açısında toplumsal sorunları çözebilecek başka kurumlar olduğu sürece iş dünyasının ekonomik faaliyetleri yanında sosyal faaliyetleri de üstlenmesinin büyük bir risk olacağı ifade edilmektedir (Davis, 1973). Dolayısıyla bu görüşe ve anlayışa göre toplumun iş dünyasına daha fazla güç vermeyi istemediği ileri sürülmektedir.

Bu noktada KSS karşıtlarının öne sürdüğü bir başka argüman ise iş adamlarının sosyal faaliyetler açısından hesap verme zorunluluğunun bulunmamasıdır. Bu nedenle hesap verilebilir olmayan alanlar için iş adamlarına sorumluluk vermenin akılsızca olacağı ve sorumluluk alanın aynı zamanda hesap verilebilir durumda da olması ifade edilmektedir. Bu bakış açısına göre, sosyal faaliyetler ile ilgili iş dünyasının doğrudan kamuya hesap verebileceği mekanizmalar geliştirilene kadar, işletmelerin sosyal faaliyetlerden uzak durması ve sadece ekonomik hedeflerine odaklanmaları istenmektedir (Davis, 1973).

#### **1.1.6. Örgüt ve Yönetim Araştırmalarında KSS**

İlgili yazında farklı çalışmalarda şirketler tarafından gerçekleştirilen KSS faaliyetlerinin kurumsallaşmasının ele alındığı görülmektedir. Bu çalışmalar KSS faaliyetlerinin kurumsallaşmasını, özel ve kamu düzeyinde gerçekleştirilen düzenlemelerin, sivil toplum kuruluşlarının, kurumsal hale gelmiş olan normların ve şirketlerin birbirleriyle ve paydaşlarıyla olan ilişkilerinin etkileyeceği ifade edilmektedir (Campbell, 2007). Ayrıca şirketlerin sosyal sorumluluk faaliyetlerini ve uygulamalarını toplum içindeki kültürel, normatif ve düzenleyici güçlerin de etkileyeceği öne sürülmektedir (Marquis vd., 2007).

KSS'nin açık veya örtük olarak toplumlarda kurumsallaşması, şirketin doğası, piyasa süreçleri, koordinasyon ve kontrol sistemleri, tarihsel olarak şekillenmiş kurumsal çevre ve şirketin örgütsel alanı içerisindeki izomorfizm baskıları ile açıklanmaya çalışılmaktadır (Matten ve Moon (2008). Doh ve Guay (2006) ise, şirket stratejilerindeki ve sivil toplum kuruluşlarının faaliyetlerindeki farklılıkların ABD ve AB ülkelerindeki şirketlerin KSS faaliyetleri ve uygulamalarındaki farklılıkları ne şekilde etkilediğini, paydaş teorisi ve kurumsal kuram ile ilişkilendirerek incelemektedirler.

Yazında ayrıca birçok yazar tarafından bir KSS uygulaması etrafında nasıl bir uzlaşma ve homojenlik yarattığını araştırmak için de çalışmaların yapıldığı görülmekte ve bu çalışmalarda örgütsel analizin kullanılma potansiyeli vurgulanmaktadır (Høvring, 2017). Ancak yapılan bu örgütsel analiz çalışmalarının, örgütsel alanların belirsizliğini göz ardı ettiği, örgütler ve bireyler için ortak değer yaratma olarak KSS'nin farklı ve çelişkili anlamlarını inşa etmeleri için çoklu seçeneklere sahip olabileceği ifade edilmektedir. Bu bağlamda bazı çalışmalarda KSS alanında birlikte var olan ve birbiriyle çelişen kurumsal mantıklar ile ilgili araştırmaya ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir (Bjerregaard ve Luring, 2013; Blindheim, 2015). Bundan dolayı birbiri ile çelişen farklı kurumsal mantıkların rekabetinin retorik üzerinden incelendiği bu çalışmada araştırma alanı olarak KSS vakası seçilmiş ve böylece çalışmanın yazına diğer katkılarının yanında KSS yazınına da bu anlamda bir katkıda bulunulabileceği düşünülmüştür.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde çalışmada araştırma alanı olarak seçilen kurumsal sosyal sorumluluk vakasının Türkiye'deki geçmişi ve gelişimi dönemlere ayrılarak aktarılacaktır.

## 1.2.TÜRKİYE BAĞLAMINDA KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

Geçmişten günümüze kültürel, ekonomik ve politik gibi sosyal yapılarından dolayı farklı bağlamlara sahip ülkelerin kendilerine özgü sosyal sorumluluk özellikleri olabileceği vurgulanmaktadır (Matten ve Moon, 2008). Dolayısıyla gelişmekte olan

lkelerden biri olan ve çok farklı bağlama sahip Türkiye’de de KSS’nin kendine has özelliklere sahip olduğu ifade edilmektedir (Alakavuklar vd., 2009).

Türkiye bağlamında sosyal sorumluluk anlayışının geçmişine baktığımızda, hayırseverlik kavramının önemli bir rol oynadığı görülmektedir (Alakavuklar ve diğ., 2009). Birçok Müslüman topluluklarda ve Türk-İslam devleti anlayışında hayat bulmuş olan hayırseverlik Türkiye’de de dini inanışın gelenek ve görenekler üzerindeki etkisi ile yıllardır yaygın bir şekilde toplum tarafından uygulandığı ve yerine getirildiği görülmektedir (Zincir ve Bikmen, 2006).

Geleneksel anlamda hayırseverlik, bireylerin dini, vicdani ve/veya duygusal güdülerinden hareketle yaptıkları yardım faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır (Zincir ve Bikmen, 2006). Bununla birlikte Türkiye’de kendine özgü hayırseverlik anlayışının oluşmasında tarihsel geçmiş ile birlikte gelenek ve görenekler, geçiş dönemindeki yasal erevesel ve vakıfların uygulamalarının tümünün etkili olduğu ifade edilmektedir (Bikmen ve Meydanoğlu, 2006). Dolayısıyla Türkiye’de KSS uygulamalarının geçmişini daha iyi anlayabilmek ve ortaya koyabilmek için Osmanlı Devleti’ndeki hayırseverlik anlayışına kadar uzanmak gerekmektedir.

### **1.2.1. Osmanlı Döneminde Hayırseverlik**

Osmanlı Devleti’nde hayırseverlik ve yardımlaşma faaliyetlerinin yerine getirilmesinde vakıflar, ahilik ve lonca teşkilatları gibi kurumların önemli rol oynadığı görülmektedir (Dilik, 1988; Alakavuklar vd., 2009). Özellikle vakıflar aracılığıyla eğitim, sağlık ve sosyal güvenlik gibi birçok kamu hizmetinin yerine getirilmekte olduğu görülmektedir. Bunun yanında üreticiler arası yardımlaşmadan oluşan ahiliğin meydana getirdiği meslek kuruluşları olarak tanımlanan (Dilik, 1988) lonca teşkilatları aracılığıyla da gerekli durumlarda bazı yardım faaliyetlerinin gerekleştireilmiş, özellikle de çalışanlara ve ailelere sosyal yardımlarda bulunulmuştur. Lonca teşkilatlarının ayrıa kendi kendilerine yardım ilkesi temelinde pek çok farklı türlerde lonca yardımlaşma sandıkları da kurdukları bilinmektedir (Dilik, 1988).

Bu bağlamda yukarıda da açıklandığı gibi Osmanlı’da vakıflar, ahilik ve lonca teşkilatları gibi kurumlar aracılığıyla çok yaygın uygulama alanı bulduğu görülen hayırseverlik anlayışının, Cumhuriyet döneminde şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk

uygulamaları için bir altyapı ve temel oluşturduğu ifade edilebilir. Bundan dolayıdır ki, Türkiye’de şirketler uzun süre kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını, genellikle bağış ve hayırseverlik faaliyetleri olarak görmekteyler.

### **1.2.2. Erken Cumhuriyet Dönemi**

Türkiye Cumhuriyeti’nin ilk yıllarına bakıldığında devletçi ekonomi politikası temelli bir kalkınma programının uygulamaya konulmuş olduğu (Kılıçbay, 1997) ve sosyal sorumluluk alanının da bu değişikliklerden etkilendiği görülmektedir (Alakavuklar vd., 2009). Bu dönemde özellikle vakıflar, ahi ve lonca teşkilatları işlevini yitirmiş ve alanda devlet yeni bir aktör olarak etkin olmaya başlamıştır. Bu dönemde ahir birlikleri, 1924 yılında Ticaret ve Sanayi Odaları Kanunu ile “Esnaf ve Sanatkâr Odaları”na dönüştürülmüş ve vakıflar da “Vakıflar Genel Müdürlüğü”nün kurulmasıyla merkezileştirilmiştir. Dolayısıyla kurumsal anlamda güçlü ve baskın bir aktör olarak devlet, bu dönemde zorlayıcı bir şekilde örgütsel alanı şekillendirmiş ve bu bağlamda yeni normları ve anlayışı ortaya koymuştur (Alakavuklar vd., 2009). Dolayısıyla dünyada, özellikle ABD’de şirketlerin sorumluluklarına dair tartışmaların başladığı bu dönemde (Dalyan ve Gökbel, 2005, Yamak, 2007), Türkiye’de bu tür tartışmaların hiç yaşanmadığı görülmektedir. Çünkü en önemli sosyal sorumlu aktör olarak karşımıza devletin çıktığı bu dönemde, Türkiye’de şirket kavramının küçük ya da en fazla orta büyüklükteki girişimlerden daha farklı bir anlamı bulunmamaktadır (Alakavuklar vd., 2009).

Bu dönemde sosyal sorumluluk alanı anlayış ve boyut olarak zamanla değişime uğramış ve hayırseverlik, vakıflardan daha merkezi bir sosyal sorumluluk anlayışına doğru bir geçiş başlamıştır. Devletin bu süreçte güçlü ve merkezi bir aktör olarak örgütsel alanda yerini alması ve sosyal sorumluluk örgütsel alanını doğrudan şekillendirmiştir. Bu durum aynı zamanda Türkiye’de ilk önce hayırseverlik faaliyetlerini ve daha sonra kurumsal sosyal sorumluluk anlayışını geliştiren holdinglerin gelişmesine de katkı sağladığı ifade edilmektedir (Alakavuklar vd., 2009).

### **1.2.3. 1950-1980 Arası Dönem**

1950’li yıllardan sonra Erken Cumhuriyet döneminde olduğu gibi devletin alanda tek aktör olarak yer alma durumu çok fazla devam etmemiş ve sosyal sorumluluk alanında yeni gelişmeler yaşanmıştır. Bu dönemde aktörler uluslararası şirketler ile yaptıkları anlaşmalarla ortak girişimler yapmaya ve yerel girişimciliğe adım atmışlardır (Özkaya, 1996). Bu ekonomik yapı içerisinden ortaya çıkan özel sektör ve özellikle holdingler, örgütsel alanda yeni aktörler olarak yerini almış ve bu bağlamda 1960’a kadar 70’e yakın holding kurulmuştur (Buğra, 1994). Böylece bu dönemde örgütsel alanı kontrol eden devletin yerine yavaş yavaş özel sektör, özellikle holdingler geçmeye başlamış ve örgütsel alanda çeşitli hayırseverlik faaliyetleri yapmaya başlayan yeni bir aktör olarak ortaya çıkmışlardır (Alakavuklar vd., 2009).

1960’lı yıllardan itibaren holdingler ve aile işletmeleri, sosyal sorunların çözümüne katkıda bulunmak amacıyla yapmış oldukları hayırseverlik ve sosyal sorumluluk faaliyetlerini kurumsal bir yapı altında gerçekleştirmek istemişlerdir ve bu amaçla kendi aile vakıflarını kurmaya başlamışlardır. İşletmecilik alanında yurtdışından, özellikle ABD’den bilgi aktarılımının başladığı 1970’li yıllara gelindiğinde ise (Üsdiken, 1996), KSS alanında da bilgi aktarılımının yapıldığı görülmüştür (Yamak, 2007). Bu dönemde Türkiye bağlamı çok da göz önünde bulundurulmamış ve doğrudan bilgi aktarımı yapılmıştır. Bununla birlikte bu dönemde hem geçmişten gelen hayırseverlik temelli faaliyetlerin devam ettiği hem de bilgi transferinin de etkisi ile örgütsel alanda holdingler ve şirketlerin KSS’nin kurumsallaşmasında önemli bir rol oynamaya başlamıştır. Dolayısıyla bu dönem, geçmişte yaygın olarak uygulanmakta olan hayırseverlik anlayışının KSS anlayışına doğru dönüşmeye başladığı dönem olarak ifade edilmektedir (Alakavuklar vd., 2009).

### **1.2.4. 1980 Sonrası Dönem**

Türkiye’de KSS söyleminin yayılmaya başladığı yıllar, liberalleşme ve küreselleşme ile birlikte daha çok 1980 yılı ve sonrası olmuştur (Berkman, 2015). Çünkü bu dönemde Türkiye, gelişmiş ülkelerle rekabet edebilir duruma gelmek için ciddi adımlar atmıştır. 1980 sonrası dönemde özel sektör devletle doğrudan ilişkiler kurarak devletin sunduğu fırsatları kullanmış ve ticaret sanayiye tercih edilmeye başladığı

görülmüştür (Buğra, 1994; Özen, 2002). Sermayenin küreselleşmeye ve devletin yavaş yavaş sosyal sorumluluk alanından çekileceğinin sinyallerini vermeye başladığı bu dönemde, daha fazla holdingin kurulmasına olanak sağlanmış ve aile tipi büyük şirketler özel sektörün önemli ve etkin aktörleri haline gelmişlerdir (Buğra, 1994; Gökşen ve Üsdiken, 2001; Özen, 2002; Alakavuklar vd., 2009). Bu dönemde holdinglerin toplum nezdinde meşruiyet elde etme ve toplum tarafından kabul görme istek ve arzuları, aynı ABD’de 1920’li yıllarda ortaya çıkan işadamlarının sosyal sorumlu davranma motivasyonları arkasındaki meşruiyet arayışları ile benzerlik göstermektedir (Yamak, 2007; Alakavuklar vd., 2009).

Ancak küreselleşme ile birlikte uluslararası şirketler ile yaşanan rekabet, şirketlere beraberinde getirdiği fiyat baskısı gibi zorluklar sebebiyle şirketler 2000’li yıllara kadar çok fazla KSS uygulamalarını gündemlerine alamamışlardır. Ancak 2000’li yıllardan sonra oluşan güven ve istikrar ortamı ile birlikte, şirketlerin KSS uygulamalarına yaygın bir biçimde yer vermeye başladıkları görülmektedir. KSS uygulamalarının yaygınlaşmasında ayrıca toplumun KSS ve ilgili konulardaki bilinç düzeyinin gelişmesi ve şirketlerden beklentilerinin artması da önemli bir etken olmuştur.

2005 yılında KSS uygulamalarının yaygınlaşması ve şirketlerin gündemlerinde yer almasına katkı vermek amacıyla Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği (TKSSD) kurulmuş ve örgütsel alanda yeni bir aktör olarak yer almıştır. 2008 yılında KSS Avrupa üyeliğine de kabul edilen bu dernek, Türkiye’de KSS gelişimine dair yayınladığı raporlar ve yaptıkları çalışmalar ile KSS’nin kurumsallaşmasına katkı vermektedir. TKSSD’nin 2008 yılında yayınladığı KSS Değerlendirme Raporu’nda Türkiye’deki şirketlerin KSS uygulamalarına yönelik kapsamlı bir araştırma yapılmıştır. Bu rapora göre, iş çevrelerinde KSS tanımı ile ilgili bir kafa karışıklığının halen devam ettiği ve bu kafa karışıklığının kendini şirketlerin KSS uygulamalarında da kendini gösterdiği anlaşılmaktadır. Ayrıca raporda, şirketlerin kendi iş faaliyetlerini ve toplumu geliştirebilmek için çaba gösterdiklerinin gözlemlendiği ve bu çabalar arasında özellikle sponsorluk aktiviteleri ve çeşitli sivil toplum kuruluşları (STK’lar) ile ortak yürütülen toplumsal projelerin ilk sıralarda yer aldığı belirtilmektedir. Raporda da görüldüğü gibi, Türkiye’de KSS tanımı ve uygulamalarına yönelik bir kavram karmaşası eskiye göre azalsa da yaşanmaya devam etmektedir. Günümüzde de birçok şirketin sosyal sorumluluk



faaliyetlerini, kurumsal sosyal sorumluluk, sosyal sorumluluk ya da toplumsal sorumluluk gibi farklı adlandırmalar altında gerçekleştirdiği görülmektedir.



## 3.BÖLÜM

### ARAŞTIRMA VE BULGULAR

#### 1.1.ARAŞTIRMA

##### 1.1.1. Araştırmanın Amacı

Son yıllarda uluslararası ve ulusal örgüt ve yönetim yazınında kurumsal mantık araştırmalarında yeni bir akımın ortaya çıktığını daha önce belirtmiştik. Bu akımla birlikte ortaya çıkan araştırmalarda, çok çeşitli örgütsel alanlarda yer alan ve ortaya çıkan çoklu kurumsal mantıkların birbiri ile çatışması, rekabeti veya birbirlerini tamamlamalar mahiyette olup olmadığı açıklanmaya çalışılmıştır. Ancak ilgili yazının, belirli bir örgütsel alanda yer alan kurumsal mantıkların birbiri ile rekabetinin retorik stratejileri üzerinden incelemediği görülmektedir. Bundan dolayı bu çalışmada, belirli bir örgütsel alandaki birbiri ile çelişen kurumsal mantıkların rekabeti retorik stratejileri üzerinden incelenecektir.

Bu bağlamda çalışmada kurumsal mantıkların birbiriyle rekabetinde aktörlerin savundukları kurumsal mantığı meşrulaştırmak için hangi retoriksel stratejileri nasıl ve ne şekilde kullandıklarını görmek ve birbiri ile rekabetini incelemek için araştırma alanı olarak KSS vakası belirlenmiştir. KSS alanı, Türkiye bağlamında kurumsallaşmasını tamamlamış örgütsel bir alan olduğundan dolayı iki farklı kurumsal mantığın birbiri ile rekabetini inceleyebilmek için araştırmacı tarafından uygun bir çalışma alanı olarak görülmüştür. KSS yazınında olduğu gibi Türkiye bağlamında KSS alanında da bir tarafta şirketlerin KSS uygulamalarını destekleyen ve yayılması gerektiğini düşünen kurumsal mantık anlayışı, diğer tarafta ise KSS anlayışının şirketlerin sorumluluğu olmadığını düşünen ve karşıtı olan kurumsal mantık anlayışının yer aldığı görülmektedir.

Bu çalışma ile yukarıda da bahsedildiği gibi, KSS alanı içerisinde birbiriyle çelişen iki farklı kurumsal mantığın, kurumsal aktörler tarafından hangi retoriksel stratejiler kullanılarak meşrulaştırılmaya çalışıldığı ve bu süreçte aktörlerin birbiriyle retorik stratejileri üzerinden nasıl rekabet ettikleri ortaya konulmaya çalışılacaktır. Belirli bir örgütsel alan içerisinde iki farklı kurumsal mantığın birbiri ile rekabetinin incelenmesi

ve bu incelemenin retorik stratejileri üzerinden yapılması, ilgili alan yazınına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca şimdiye kadar KSS alanında kurumsal mantıklar üzerinden böyle bir çalışmanın yapılmamış olması da bu çalışmayı önemli hale getirmektedir.

### **1.1.2. Araştırmanın Önemi**

Türkiye’de bugüne kadar kurumsal mantıklar ve retorik stratejileri üzerine az da olsa birbirinden ayrı çalışmalar yapılmıştır. Ancak bu çalışmalarda daha önce de vurgulandığı gibi, kurumsal mantıklar arası rekabet retorik stratejileri üzerinden incelenmemiştir. Her ne kadar uluslar arası yönetim ve örgütler yazınında KSS alanındaki mantıklar ve retorik ile ilgili yapılmış birkaç çalışma (örneğin Castelló ve Lozano, 2011; Jamali vd., 2017) bulunsa da; Türkiye bağlamında KSS retoriği ve retorik stratejileri üzerinden çoklu kurumsal mantıkların birbiri ile rekabeti incelenmemiştir. Bundan dolayı bu çalışmada kurumsal sosyal sorumluluk alanında var olabileceği düşünülen çeşitli kurumsal mantıkların rekabetinin aktörlerin kullandığı retorik stratejileri üzerinden incelenmesi ve araştırılması, kurumsal mantıklar yazınına önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca Türkiye bağlamında şimdiye kadar KSS alanında da kurumsal mantıklar üzerinden böyle bir çalışmanın yapılmamış olması da, bu çalışmayı daha da önemli hale getirmektedir.

### **1.1.3. Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışmada araştırma alanı olarak KSS vakası belirlenmiştir. Araştırmacının kişisel gözlemleri ve tecrübeleri, KSS alanında KSS taraftarı ve KSS karşıtı olmak üzere iki farklı kurumsal mantığın var olduğunu gösterdiği için araştırma alanı olarak bu alan seçilmiştir. KSS alanındaki bu birbiri ile çatışan mantıklar, toplumsal seviyede kurumsal mantık olarak kabul edilen kapitalizmin yatırımcı ve paydaş kapitalizm anlayışları üzerine bina edilmektedir.

Çalışmanın araştırma alanı belirlendikten sonra çalışmanın zaman aralığı üzerine düşünülmüş ve çalışma için 1980’den 2016’a kadar olan dönem araştırma periyodu olarak tespit edilmiştir. 1980 yılı, liberalleşme ve küreselleşme ile birlikte Türkiye’de KSS söyleminin yayılmaya başladığı yıllar olmasından dolayı (Berkman, 2015) araştırma için uygun bir başlangıç yılı olarak değerlendirilmiştir.

Çalışmada öncelikle KSS retoriğinin öğrenilmesi ve anlaşılması adına KSS ile ilgili geniş kapsamlı okumalar gerçekleştirilmiştir. Daha sonra alanında uzman başka araştırmacılar ile toplantı ve tartışmalar yapılarak KSS retoriği ile ilgili araştırmacının bir bilgi birikimi elde etmesi sağlanmıştır. Bu okuma ve tartışma sürecinin, metinlerin ve görüşme verilerinin değerlendirmesinde araştırmacıya sağlam bir altyapı ve çerçeve oluşturacağı düşünülmüştür.

Daha önceki bölümlerde de ifade edildiği gibi bir kurumsal mantığa dair söylemin yayılımı ve inşası farklı kurumsal aktörlerin etkileşimi ile gerçekleşmektedir. Akademisyenler, danışmanlık firmaları ve pratisyenler gibi kurumsal aktörler kullandıkları söylem ile savundukları kurumsal mantığa dair düşüncelerinin yayılımını sağlamaktadırlar. Dolayısıyla bu çalışmada analiz için tespit edilen metinler içerik analizi (Silverman, 2000) yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Bu incelemenin sonuçlarına göre öne çıkan ve vurgulanan temalar belirlenmiş ve aktörlerin kullandıkları retoriksel stratejiler (duygusal, ahlaki ve ussal) kodlanmıştır. Metin bölümlerinin kodlanmasında, daha önce yapılan çalışmalarda (Özen, 2009; Özen ve Berkman, 2007) izlenen kodlama stratejisi takip edilmiştir. Metinlerin içerdikleri retorikler duygusal, ahlaki ve ussal retorik stratejilerinden baskın olarak hangisini yansıttığına karar verilmiştir. Yapılan inceleme sonucunda aktörlerin kullandıkları ikna unsurları ve savundukları kurumsal mantığı meşrulaştırma çabaları tespit edilmiştir.

### ***1.1.3.1. Veri Toplama***

Çalışmada zaman aralığı olarak, 1980'den 2016'a kadar ki dönem belirlenmiştir. Daha sonra araştırma kapsamına alınan bu dönem içerisinde KSS söylemini içeren sürekli ve mesleki bir yayın aranmış ve 2012'den itibaren iki ayda bir yayınlanan "KSS Türkiye" dergisinde karar kılınmıştır. KSS Türkiye dergisinin seçilmesinde en önemli gerekçelerden biri KSS'nin yayılımını sağlayan aktörlerden TKSSD'nin yayınlarından biri olmasıyken, bir diğer gerekçede dergi içerisinde birçok profesyonel yönetici ile KSS hakkında yapılan söyleşilerin yer alıyor olmasıdır. Dolayısıyla bu çalışmada, KSS Türkiye dergisinde KSS'yi Türkiye'de meşrulaştırmaya çalışan aktörler tarafından kaleme alınan makaleler ve şirketlerin profesyonel yöneticileriyle yapılan söyleşiler analize dâhil edilmiştir.

Bununla birlikte ayrıca KSS ile ilgili özellikle 2012 öncesinde yayınlanan başka bir mesleki yayın olup olmadığı sorusuna cevap aranmış ve bu amaçla da KSS ile ilgili olabilecek Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, Türkiye Etik Değerler Merkezi (TEDMER), İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği, Türkiye İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği (İGİAD) ve Etik ve İtibar Derneği gibi dernekler ile tek tek görüşülmüştür. Bu görüşmeler neticesinde KSS ile ilgili KSS Türkiye dergisinden başka herhangi bir süreli yayının olmadığı görülmüştür.

Dolayısıyla çalışmanın veri setini, “KSS Türkiye” dergisindeki makale ve söyleşilerde KSS taraftarı veya karşıtlığı olarak iki farklı kurumsal mantığa dair ikna unsurları içerdiği tespit edilen metin parçaları oluşturmaktadır. Bu bağlamda “KSS Türkiye” dergisindeki 51 makale ve 146 söyleşide toplam 394 metin parçası tespit edilmiş ve daha sonradan 3 metin parçası ikna unsuru içermediği için veri setinden çıkarılmıştır. Nihai olarak çalışmanın veri setinde 391 metin parçası yer almaktadır.

Çalışmanın geçerliliğini sağlamak adına ise, dergide KSS ile bağlantılı olarak kullanılan bazı kavramların kullanıldığı makalelere ve söyleşilere de yer verildiğinden, çalışmada ilk olarak bu metinlerin araştırma kapsamına alınıp alınmayacağı sorusuna cevap aranmıştır. Yazında sosyal sorumluluk, kurumsal sorumluluk gibi kimi zaman KSS ile eş anlamlı olarak, kimi zaman da KSS ile bağlantılı olarak kullanılan kavramlar mevcuttur. Dolayısıyla KSS ile bağlantılı olduğu kabul edilen ve ilgili yazında kullanılan kavramlardan (örneğin kurumsal sosyal cevap verme, kurumsal sosyal performans, kurumsal sosyal raporlama, iş etiği, kurumsal vatandaşlık, kurumsal hayırseverlik, stratejik sorumluluk, kurumsal yönetim, sürdürülebilir kalkınma, kurumsal hesap verebilirlik, şirketlerin hayır amaçlı katkıları vb.) oluşan bir kavramlar seti elde edilmiştir. KSS ile bağlantılı olduğuna karar verilen kavramların gerek sosyal sorumluluk teriminin ilk olarak kullanıldığı Bowen (1953)’in çalışması ile gerekse Carroll, (1999, 1979), Schwartz ve Carroll (2003), Wood (1991) ve Lantos (2001, 2002) gibi KSS’nin gelişimine önemli katkıları bulunan ve bu alanda en çok atıf yapılan yazarların yazdıkları makalelerde de kullanıldığı görülmektedir. Ayrıca bu kavramlar alandaki önemli makalelerde de KSS ile bağlantılı kavramlar olarak aktarılmakta ve aralarındaki farklılıklar ve benzerlikler tartışılmaktadır (Valor, 2005).

### ***1.1.3.2. Veri Analizi***

Çalışmada önce KSS Dergisi'nde KSS hakkında yazan ve KSS ile ilgili söyleşiler veren yazar ve yöneticilerin KSS'yi hangi ikna yolları ile meşrulaştırmaya çalıştıkları anlaşılmaya çalışılmıştır. Bunun için ilk önce makale ve söyleşilerde ikna unsurları içeren metin parçaları tespit edilmiştir. Daha sonra metin parçalarının Ahlaki Retorik (AR), Ussal Retorik (UR) ve Duygusal Retorik (DR) stratejilerinden hangisini içerdiğine karar verilmiştir. Bu bağlamda tespit edilen metin parçalarının hangi retoriksel stratejiyi içerdiğine karar verebilmek için yazında daha önce yapılmış benzer çalışmalardan (örneğin Green, 2004; Özen ve Berkman, 2007; Green vd., 2008; Özen, 2009; Eryılmaz ve Eryılmaz, 2011) yararlanılmıştır. Ayrıca ikna unsurunun hangi kategoriye dâhil edileceğine karar verirken (örneğin DR, UR, AR) aktörlerin kavramı kullandıkları bağlam da dikkate alınmıştır. Örneğin metin parçasında rekabet, örgütün başarısı için stratejik bir araç olarak değerlendiriliyorsa ve sunuluyorsa UR, eğer metinde vurgu rekabet korkusuna yapılıyorsa DR kategorisinde değerlendirilmiştir.

Tespit edilen metin parçalarının analizinde ilk önce yazarlardan biri ve bir dış değerleyici, veri setinden tesadüfi olarak seçilen bir örneklem üzerinden değerlendirmenin pilot çalışmasını gerçekleştirmişlerdir. Pilot çalışma sonunda kodlayıcılar arası uzlaşma oranı %73 (veya uzlaşma katsayısı 0.73) olarak tespit edilmiştir. İlk değerlendirmeden sonra, her ne kadar uzlaşma düzeyi yeterliyse de (Ezel ve Tavşancıl, 2001) değerlendiriciler bir araya gelerek uyuşmazlık olan noktalar üzerinde müzakere etmişler ve müzakereler neticesinde uzlaşma oranı %92'ye (veya uzlaşma katsayısı 0.92) yükselmiştir. Pilot çalışmadan sonra tüm metin parçalarının analizi gerçekleştirilmiştir.

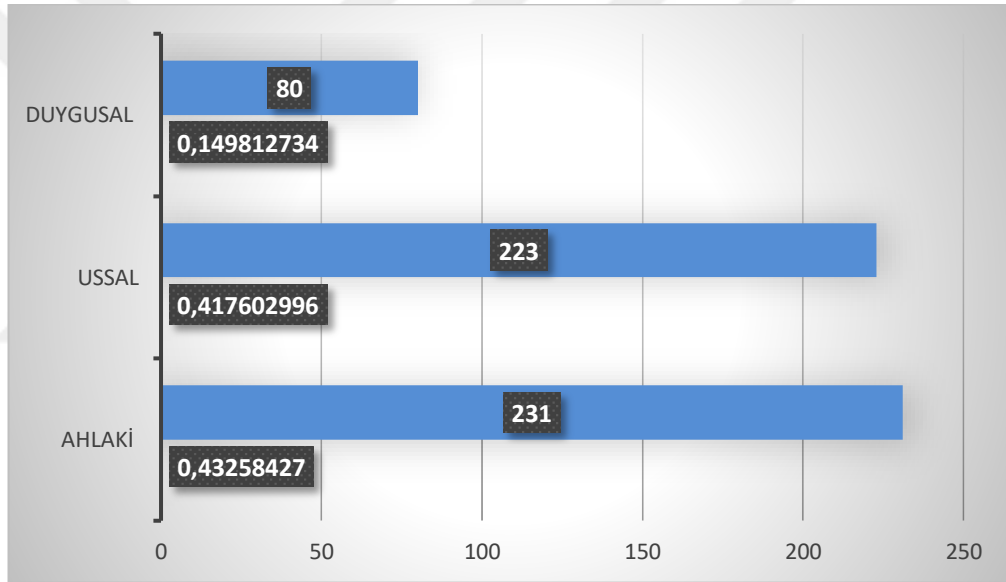
### **1.1.4. Araştırmanın Bulguları**

#### ***1.1.4.1. Retorik Analizine İlişkin Genel Bulgular.***

Araştırmanın bulguları, çok dikkat çekici biçimde, tespit edilen metin parçalarının hiç birinde KSS'ye yönelik eleştiri yapan herhangi bir aktör söylemi bulunmadığını ortaya koymuştur. Dolayısıyla araştırmanın bulguları, veri setindeki tüm metin parçalarının KSS'yi savunma odaklı olduğunu göstermektedir. Ayrıca internet ortamında "Sosyal Sorumluluk", "KSS" ve "eleştiri" vb. kelime setleri üzerinden de karşıt KSS

söylemi içeren makalelere ulaşılmaya çalışılmış ancak yine, KSS'ye eleştiri getiren herhangi bir pratisyen makalesine (veya söyleşisine) rastlanmamıştır.

Araştırmanın bulguları, KSS'yi savunan aktörlerin ise dinleyicilerini ikna etmek için AR, UR ve DR stratejilerine farklı ağırlıklarda başvurduklarını ortaya koymuştur. Farklı ikna alternatiflerinden bağımsız olarak retorik stratejilerinin genel dağılımına bakıldığında, aktörlerin en fazla ve birbirine yakın bir şekilde ahlaki ( 233 kez, %43) ve ussal (223 kez, %42) retorik stratejilerinden faydalandıkları görülmektedir. Retorik stratejilerinden en az yararlanan retorik stratejisinin ise duygusal retorik stratejisi (79 kez, %15) olmuştur. Retorik stratejilerin metin parçalarına göre toplam sayısı ve yüzdesi Şekil 2'de sunulmaktadır.



Şekil 2: Retorik Stratejilerinin Tüm Metin Parçalarına Göre Dağılımı

Metin parçalarının retorik stratejilerinin yedi farklı ikna alternatiflerine göre dağılımına bakıldığında ise, aktörlerin söylemlerinde en fazla tekli ikna türlerini kullanmayı tercih ettikleri görülmektedir. Aktörler tekli ikna türlerini toplamda 238 kez kullanırken (%60.87), ikili ikna türlerini ve üçlü ikna türünü toplamda 153 kez (%39.13) kullanmışlardır. İkna alternatiflerinin metin parçalarına göre dağılımı Tablo 1'de ayrıntılı bir biçimde sunulmaktadır.

**Tablo 1: İkna Alternatiflerinin Metin Parçalarına Göre Dağılımı**

Retorik Stratejileri	Türü	Frekans	%
	Sadece AR	114	29.16
	Sadece UR	99	25.32
	Sadece DR	25	6.39
	AR + UR	97	24.81
	AR + DR	26	6.65
	UR + DR	14	3.58
	AR + UR + DR	16	4.09
	<b>Toplam</b>	<b>391</b>	<b>100</b>

AR: Ahlaki Retorik, UR: Ussal Retorik, DR: Duygusal Retorik

Tek bir retoriksel stratejinin kullanıldığı metin parçalarında ise en fazla yararlanılan ikna unsurunun AR (114 kez, %29.16) olduğu görülmektedir. Bu bulgu, aktörler dinleyicilerini ikna etmeye çalışırken eğer tek bir ikna unsuru kullanmayı tercih ediyorlarsa, önceliği ahlaki retorik stratejiye verdiklerini, dolayısıyla toplumsal olarak kabul görmüş normlara ve değerlere önem verdiklerini göstermektedir. AR stratejisi, toplumsal ve kolektif çıkarlar düzeyinde manevi meşruiyet elde edilmesine aracılık etmektedir (Barrett vd.). Aşağıda AR ikna unsurunun tek başlarına kullanıldığı durumlara ilişkin metin parçalarından örnekler sunulmaktadır:

*...bu projeleri gerçekleştirirken en önemli hedefimiz, toplum için faydalı bir kurum olabilmek. Bu düşünceden hareketle, eğitimden çevreye, sanattan tarihe kadar pek çok alanda kurumsal sosyal sorumluluk projeleri geliştiriyor ve bunlara destek veriyoruz (Nurcan Erhan ile söyleşi, 2013: 27).*

*...ürettiğimiz projelerde öncelik her zaman çocukların oldu. Çünkü, bizler bir toplumun gelişimini, toplumdaki çocukların belirleyeceğine ve bunu bilerek hareket etmenin de geleceği belirleyeceğine inanıyoruz. Bu bağlamda eğitimde var olan fırsat eşitsizliğini, nitelikli bir toplum oluşturma yolunda büyük bir engel olarak görüyoruz. Projelerimizle bölgeler arası fırsat eşitsizliklerini en aza indirmeyi hedefliyoruz (Didem Şinik ile söyleşi, 2014: 6).*

Yine araştırmanın analiz sonuçları, aktörlerin tek bir ikna unsurunu kullandıkları metin parçalarında AR'den sonra en fazla UR (99 kez, %25.32) stratejisinden yararlandıklarını ortaya koymaktadır. Aşağıda UR gerekçelendirmelerin tek başlarına kullanıldığı durumlara ilişkin örnekler sunulmaktadır:



*Kurumsal sosyal sorumluluk uygulama ve projelerimiz benim için tıpkı pazarlama, satış, kalite, verimlilik müşteri memnuniyeti gibi ve en az onlar kadar işimin olmazsa olmaz bir parçası (İbrahim Aybar ile söyleşi, 2013: 16).*

*...kurumlar da insanlar gibi kendilerini affettirebilir. Fakat bu, bireysel ilişkilerdeki gibi bildiğimiz anlamda, bir hatanın telafisi şeklinde olmayacaktır. Kurumlar bunu, ancak iş yapış tarzlarını değiştirerek, değiştirdiklerini de kurumsal bir duruş olarak göstererek sağlayabilirler (Zerrin Koyunsağan ile söyleşi, 2013: 24).*

Tekli ikna türleri arasından en az kullanılan ikna unsuru alternatifi ise DR (25 kez, % 6.39) stratejisi olmuştur. Aşağıda DR ikna türünün tek başına kullanıldığı durumlara ilişkin örnek bazı alıntılar sunulmaktadır:

*Bulduğumuz topluma, insana, bizden sonraki nesillere ve yaşadığımız dünyaya karşı sorumluluklarımızı yerine getirme konusunda liderlik etmenin mutluluğunu ve huzurunu yaşayacağız (Nilgün Keleş ile söyleşi, 2013: 17).*

*Hayallerine ulaşmak için çocukların önlerindeki engelleri kaldırarak, onlara umutlu bir gelecek vaad eden projemizle mühendisler, doktorlar, öğretmenler yetiştirecek olmaktan çok mutluyuz (Esra Erbi ile söyleşi, 2016: 78).*

İkili ikna unsurunun bir arada kullanıldığı durumlarda ise en fazla tercih edilen retoriksel strateji ikna türü AR ve UR'nin bir arada kullanıldığı ikna unsuru olmuştur (97 kez, %24.81). Bu bulgu aktörlerin dinleyicilerine bir yandan ahlaki retorik ile hitap ederken, diğer yandan da bu çabalarını mantıkla güçlendirmeye önem verdiklerini göstermektedir. Yukarıda da ifade edildiği gibi AR ve UR stratejilerinin, tekli ikna unsuru olarak da en çok kullanılmış olması, AR-UR ikilisinin çiftli ikna unsurları arasında aktörlerce en fazla tercih edilen seçenek olmasının da bir sebebi olabilir. Aşağıda AR-UR ikili ikna unsuruna ilişkin metin parçalarından bazı örnek alıntılar sunulmaktadır:

*Kurumsal sosyal sorumluluk projelerimizi gelecek nesiller için dünyayı iyileştirme sorumluluğunun yanında kurumsal kimliğimizi ve profesyonel faaliyetlerimizi geliştirmek için de yenilik ve verimlilik fırsatlarına odaklı hedefliyoruz (Tankut Turnaoğlu ile söyleşi, 2013: 9).*

*KSS, şirketlerin kendilerini sorumlu bir vatandaş gibi görmeleri anlamına gelmelidir. Böylece şirketler, kendi konuları, etki alanları ve pazarlarını göz önünde bulundurarak toplumu, çevreyi ve ekonomiyi destekleyebilir, artı değer yaratabilirler. Böylece KSS, hem şirketler için uzun dönemli bir sürdürülebilirlik stratejisidir, hem de toplumun -artık dünyanın en muktedir kuruluşları haline gelmiş olan- şirketlerden haklı bir beklentisidir (Zerrin Koyunsağan ile söyleşi, 2013: 28).*

Araştırmanın en dikkat çekici bulgularından biri ise, en az tercih edilen ikna alternatiflerinin UR-DR (14 kez, %3.58) ve AR-UR-DR (16 kez, %4.09) ikna türlerinin olmasıdır. Bu bulgular, aktörlerin içerisinde DR'nin bulunduğu ikna alternatiflerini ve üç ikna unsurunun da birlikte yer aldığı alternatifi çok fazla kullanmayı tercih etmediklerini göstermektedir. Aşağıda AR-UR-DR ve UR-DR'den oluşan ikna yapılarına ilişkin örnekler sunulmaktadır:

*Sosyal sorumluluk günümüzde “prim” yapıyor. Şirketlerin itibarlarına bir katkısı oluyor. Bu nedenle, net olarak ölçümlenemeselerde, şirketler bu yatırımın bir “getirisi” olduğunu görüyorlar. Ayrıca, bu ayrılan kaynaklar ile toplumun kanayan yaralarına da dokunulmuş oluyor ve yapının da alanın da duygusal platformdaki ortak mutluluklarına dikkat çekiliyor (Melike Özener ile söyleşi, 2012: 26).*

*Sosyal sorumluluk projeleri kuruluşların tüketici gözünde iyi kurumsal vatandaş algısını güçlendirdiği için önem taşıyor. Üretim faaliyetlerimiz dışında, daha güzel bir dünya için gerçekleştirilen çalışmaların bir parçası olabilmekten, bu alana önemli bir kaynak ayırabilmekten mutluyuz. Bu alandaki faaliyetlerimizin aynı zamanda, tüketicilerle aramızdaki bağların güçlenmesine katkıda bulunduğuna inanıyoruz (Bahriye Bayraklı Tavukçuoğlu ile söyleşi, 2012: 11).*

#### **1.1.4.2. Retorik Temalarına İlişkin Bulgular**

KSS Retorik temaları, yazında daha önce yapılmış benzer çalışmalardan (örneğin Green, 2004; Özen ve Berkman, 2007; Green vd., 2008; Eryılmaz ve Eryılmaz, 2011; Castello ve Lozano, 2011) yararlanılarak belirlenmiştir. Daha sonra bu temalar duygusal (pathos), ussal (logos) ve ahlaki (ethos) retoriksel stratejilerine göre gruplandırılmıştır.

Ahlaki retorik kategorisinde Şu temalar yer almaktadır: “Toplumsal Gelişim”, “Yaşam Kalitesi”, “Ulusal Gelişim”, “Kurumsal Vatandaşlık”, “Küresel Gündem” ve “Küresel Standartlar”. Ahlaki retorik temaları ve açıklamaları Tablo 2’de görölmektedir.

**Tablo 2: Ahlaki Retorik Temaları ve Açıklamaları**

Ahlaki Temalar	Temaların Açıklamaları
Toplumsal Gelişim	Şirketlerin toplumsal gelişmeye, insanlıĝa yarar saĝlaması veya olumlu deĝiŐime katkıda bulunması.
Yaşam Kalitesi	İnsanların yaşam kalitesini arttırmaya ve dünyayı daha yaşanabilir bir yer haline getirmeye yönelik faaliyetler.
Ulusal Gelişim	Faaliyetlerin ülkenin ulusal gelişimine ve kalkınmasına yönelik ayarlanması.
Kurumsal Vatandaşlık	Vatandaşlık metaforunun kullanılması.
Küresel Gündem	Birleşmiş Milletler gibi küresel kurumlar tarafından ele alınan konular ve bu sorunların tüm dünyada çözümlenmesi en öncelikli konular arasında görölmeleri. Örneĝin iklim deĝiŐikliĝi; yoksulluk; eŐitlik; enerji ihtiyaçları; sera gazları; diyabet.
Küresel Standartlar	Şirketlerin sorumluluĝunu arttırmaya odaklanan küresel standartlar ve endeksler. Örneĝin GRI; Dow Jones Sustainability Index ve Global Compact gibi.

Ussal retorik kategorisinde ise “Stratejik Baĝ Kurma”, “Sürdürülebilirlik” “Operasyonelleşme”, “İtibar”, “İnovasyon”, “Hesap Verebilirlik” ve “Yönetişim” temaları yer almaktadır. Ussal retorik temaları ve açıklamaları Tablo 3’de görölmektedir.

**Tablo 3: Ussal Retorik Temaları ve Açıklamaları**

Ussal Temalar	Temaların Açıklamaları
Stratejik Baĝ Kurma	KSS faaliyetleri ile Şirketin genel stratejisi arasında baĝ kurulması ve bu tür faaliyetlerin Şirketin performansına ve başarısına etki etmesi.
Sürdürülebilirlik	İnsan ihtiyaçlarının yerine getirilmesinin doĝal çevrenin korunması ile dengelenmesine ve bu ihtiyaçların sadece Şu anda deĝil, sınırsız bir gelecekte de karşılanabilir hale gelmesine vurgu yapılması.
Operasyonelleşme	Şirketlerin KSS’yi kendi iş sistemlerine, iş süreçlerine ve yapılarına nasıl yerleŐtirdiklerine vurgu yapılması.
İtibar	Herhangi bir itibar vurgusu

İnovasyon	KSS faaliyetlerinden ve uygulamalarından kaynaklı olarak yeni ürünlere veya inovasyona yol açan herhangi bir süreç.
Hesap Verebilirlik	Şirketin paydaşlardan sorumlu tutulduğu bir süreçten bahseder. Bu aynı zamanda firma tarafından şeffaflık ve hesap verebilirlik düzeyini artırmaya yönelik gönüllü ayak izi ölçümleri gibi eylemlerden bahsetme.
Yönetişim	KSS konularıyla ilgili yönetim yapısının öneminden, kurumsal yönetim ve etik normların veya politikaların tartışılması.

Üçüncü kategori olan “Duygusal retorik” kategorisinde ise, “Mutluluk”, “Duyarlılık”, “Korku”, “Güven”, “Gurur”, “İlham ve Cesaret”, “İçselleştirme”, “Baskı” ve “Diğer” temaları bulunmaktadır. Duygusal retorik temaları ve açıklamaları Tablo 4’de görülmektedir.

**Tablo 4: Duygusal Retorik Temaları ve Açıklamaları**

Duygusal Temalar	Temaların Açıklamaları
Mutluluk	Mutlu olma, memnuniyet duyma.
Duyarlılık	Toplumsal meselelere karşı duyarlı olma ve duyarlılık gösterme.
Güven	Toplum ve paydaşlar nezdinden güven kazanma ve güvenilir olma durumu.
Korku	Şirketlerin rekabet ortamında ayakta kalamama korkusu.
Gurur	Yapılan faaliyetlerden dolayı gurur duyma.
İlham ve Cesaret	Yapılan faaliyetlerle topluma ilham ve cesaret verme
İçselleştirme	Faaliyetleri içselleştirerek ve samimi bir şekilde yerine getirme.
Baskı	Toplum ve paydaşların baskısı altında olma durumu.
Heyecan	Yapılan faaliyetlerden dolayı heyecan duyma.
Diğer	Takdir edime, şefkat gösterme ve onur duyma duyguları.

Metin parçalarında az sayıda yer aldığı görülen duygusal retorik temaları ise, “Diğer” kategorisi içerisinde değerlendirilmiştir. Bu kategori içerisinde örneğin Takdir, Onur Duyma ve Şefkat temalar yer almıştır.

#### 1.1.4.2.1. Ahlaki retorik temaları

Ahlaki KSS retorik temaları içinde “Toplumsal Gelişim”, “Yaşam Kalitesi”, “Ulusal Gelişim”, “Kurumsal Vatandaşlık”, “Küresel Gündem” ve “Küresel Standartlar” temaları yer almaktadır. Ahlaki retorik temasında yer alan temaların metin parçalarına göre dağılımı Tablo 5’de görülmektedir. Tüm metin parçalarında kullanılan ahlaki retorik temalarının toplam sayısı 233’tür. Dolayısıyla ahlaki retorik temalarının metin parçalarında sıklıkla yer aldığı ve aktörler tarafından kullanıldığı görülmektedir.

**Tablo 5: Ahlaki Retorik Kategorisinde Yer Alan Temalar**

Ahlaki Retorik	Temalar	Frekans	%
	Toplumsal Gelişim	154	66.09
	Yaşam Kalitesi	32	13.73
	Ulusal Gelişim	18	7.73
	Kurumsal Vatandaşlık	13	5.58
	Küresel Gündem	11	4.72
	Küresel Standartlar	5	2.15
	<b>Toplam</b>	<b>233</b>	<b>100</b>

Araştırma bulgularına göre ahlaki retorik temalarından en fazla kullanılan tema ise toplumsal gelişim teması (154 kez, %66.09) olurken, en az kullanılan tema ise küresel standartlar teması (5 kez, %2.15) olmuştur. Ahlaki retorik temaları ile aktörlerin bilişsel meşruiyet elde etme ve firmanın toplumun beklentilere uyma arzusu ifade edilmektedir (Schuman, 1995; Castelló ve Galang, 2011).

#### **Toplumsal Gelişim**

AR temaları içerisinde aktörler tarafından en fazla başvurulan tema toplumsal gelişim teması (154 kez, %66.09) olmuştur. Toplumsal gelişim temasının aktörler tarafından en fazla kullanılmasının sebebi Türkiye’nin gelişmekte olan bir ülke olmasından kaynaklı olabilir. Toplumsal gelişim teması altında, toplumun gelişimine yardımcı olmanın, toplumsal sorunların çözümüne katkı sağlamanın, toplumsal gelişmeye odaklı projelere destek vermenin ve toplumda olumlu değişime katkıda bulunmanın önemine vurgu yapan metin parçaları değerlendirilmiştir. Toplumsal gelişim teması ile ilgili metin parçalarından örnek bazı alıntılar aşağıda sunulmaktadır:

*Toplum için faydalı bir kurum olabilmek düşüncesinden hareketle, eğitimden çevreye, sanattan tarihe kadar pek çok alanda kurumsal sosyal sorumluluk projeleri geliştirirken hepsine ayrı bir önem ve destek veriyoruz (Nurcan Erhan ile söyleşi, 2013: 29).*

*Yürüttüğümüz tüm kurumsal sorumluluk projeleriyle içinde bulunduğumuz toplumun ve diğer toplumların öncelikli sorunlarının çözümüne destek olmayı ve zorluklara karşı empatimizi artırarak çözümler üretmeyi amaçlıyoruz (Nurgün Örgen Özelçi ile söyleşi, 2014: 31).*

### **Yaşam Kalitesi**

Yaşam kalitesi teması, AR temaları içerisinde aktörler tarafından toplumsal gelişim temasından sonra en fazla kullanılan tema (32 kez, %13.73) olmuştur. Bazı metin parçalarında aktörler, toplumun yaşam kalitesini arttırarak, iyileştirerek ve koruyarak daha refah dolu ve güvenli bir geleceğin oluşturulmasına katkı yaptıklarını ifade etmektedirler. Ayrıca bazı metin parçalarında da aktörlerin gelecekte daha yaşanabilir bir dünya için çalıştıklarına da vurgu yaptıkları ve bu doğrultuda yapılan çalışmalara destek verdiklerini ifade ettikleri görülmektedir. Aktörlerin yaşam kalitesini iyileştirmeye, arttırmaya ve daha yaşanabilir dünya için çalışmaya vurgu yaptıkları metin parçaları yaşam kalitesi teması içine dâhil edilmiştir. Yaşam kalitesi teması ile ilgili metin parçalarından örnek alıntılar aşağıda sunulmaktadır:

*...gerçekleştirdiğimiz ve desteklediğimiz kurumsal sosyal sorumluluk projeleri ile paydaşlarımızın ve gelecek nesillerin yaşam kalitesini artıran ve kalıcı kılan çalışmalara öncülük ediyoruz (Hasan Hüseyin Korkmaz ile söyleşi, 2014: 20).*

*Biz toplumumuzun yaşam kalitesini arttırmaya gönül verdik. Ülke çapında 7'den 70'e topluma ve müşterilerimize dokunmayı, onların yaşamlarına umut, cesaret ve mutluluk katmayı arzuluyoruz (Fatmanur Erdoğan ile söyleşi, 2015: 25).*

### **Ulusal Gelişim**

AR temaları içinde aktörler tarafından kullanılan bir diğer tema ise ulusal gelişim temasıdır. Ulusal gelişim teması da yine toplumsal gelişim temasına göre aktörler tarafından az başvurulan temalardan olmuştur. Ülkemizin kalkınması ve ilerlemesi için

sosyal sorumluluk projelerinin önemine ve tüm Türkiye'nin ekonomik, kültürel ve toplumsal manada gelişmesine vurgu yapılan metin parçaları ulusal gelişim teması kapsamına alınmıştır. Ulusal gelişim teması ile ilgili metin parçalarından örnek bazı alıntılar aşağıda sunulmaktadır:

*Türkiye'nin ekonomik, kültürel ve toplumsal anlamda daha yüksek standartlara ulaşabilmesi için sosyal sorumluluk projelerine önemli bir rol düşüyor (Tankut Turnaoğlu ile söyleşi, 2013: 7).*

*Gelişmekte olan uygulama pazarında, Türkiye'nin önemli bir yere taşınmasını ve ekonomiye katkıda bulunmasını sağlayacak gençler yetiştirmeyi hedefleyen Açık Akademi projemiz tüm dünyaya da örnek gösterilen projelerden biri olduğu için gurur duyuyoruz (Onur Berk Arslanoğlu ile söyleşi, 2014: 26).*

### **Kurumsal Vatandaşlık**

Aktörler tarafından AR temaları içerisinde kullanılan bir diğer tema ise kurumsal vatandaşlık temasıdır. Kurumsal vatandaşlık temasının da yine aktörlerce az kullanılan ve başvurulan temalardan biri olduğu görülmüştür. Aktörler bazı metin parçalarında vatandaşlık metaforuna atıf yaparak şirketleri kurumsal bir vatandaş olarak değerlendirmekte ve şirketlerin toplum için iyi bir kurumsal vatandaş olmalarına vurgu yapmaktadırlar. Dolayısıyla kurumsal vatandaşlık metaforuna atıfta bulunulan metin parçaları, bu teması içerisine dahil edilmiştir. Kurumsal vatandaşlık teması ile ilgili örnek bazı alıntılar aşağıda sunulmaktadır:

*İçinde yaşadığımız toplum için iyi bir kurumsal vatandaş olmayı ilke edinerek önümüzdeki yıllarda da toplum ve çevre sorunlarına çözüm üretmeye devam edeceğiz (Melike Özener ile söyleşi, 2012: 23).*

*... yürüttüğümüz ticari faaliyetlerin yanında, iyi bir kurumsal vatandaş olma bilinciyle yüz binlerce insanın hayatına dokunan sosyal sorumluluk projeleri geliştiriyoruz (Lebin Ebru Çekişler, 2013: 8).*

## **Küresel Gündem**

Birleşmiş Milletler gibi küresel kurumlar tarafından ele alınan ve dünyadaki tüm aktörler için çözüme kavuşturulması öncelikli konular arasında yer alan küresel sorunlar küresel gündem teması altında değerlendirilmiştir. Küresel gündem teması içerisinde iklim değişikliği, küresel ısınma, sera gazları, karbon salınımı, obezite gibi tüm dünyayı tehdit eder hale gelen küresel sorunlar yer almaktadır. Küresel gündem teması ile ilgili bazı örnek alıntılar aşağıda sunulmaktadır:

*İklim değişikliği ve küresel ısınma gibi konularda toplum olarak yüksek bir bilinç düzeyine sahip olunması gerektiğine inanıyoruz. Bu bilinci oluşturmak için de bireylerin doğru şekilde bilgilendirilmesi ve dünyamızın doğal kaynaklarını korumak için neler yapılabileceğinin en doğru şekilde öğrenilmesi önem taşıyor (Murat Okalin ile söyleşi, 2013: 17).*

*Obezite ve ilişkili rahatsızlıkların toplumumuzun karşısındaki en önemli tehditlerden biri olduğunu göz önüne alırsak, sağlıklı beslenme ve hareketli yaşama sunulacak her katkı büyük önem taşıyor. Bu noktada spor ve sporcudan başlayarak doğru ve sağlıklı beslenmede öncü ve referans olma hedefiyle yeni sosyal projeler geliştirerek çalışmalarımıza devam etmeyi arzu ediyoruz (A. Hakan Göker ile söyleşi, 2013: 31).*

## **Küresel Standartlar**

AR temalarından en az kullanılan ve aktörlerin başvurduğu tema ise küresel standartlar teması olmuştur. Bu tema kapsamına küresel standartlara atıf yapan ve dünya çapında şirketlerin yer aldığı endekslere vurgu yapan metin parçaları alınmıştır. Küresel standartlar teması ile ilgili metin parçalarından örnek bazı alıntılar aşağıda sunulmaktadır:

*Global sürdürülebilirlik politikalarımız ve bu doğrultuda gerçekleştirdiğimiz çalışmalarımız sonucunda “Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi”de üst üste yedinci kez sağlık sektöründe sürdürülebilirlik alanında dünya lideri seçildik. Bizim için oldukça gurur verici bir gelişme (Arzum Satır ile söyleşi, 2015: 26).*



*Dünyaya ve topluma karşı sorumlu davranması beklenen iş dünyasının, uluslararası standartları yakalaması, tüketicileri ile güven ilişkisi kurması ve küresel boyutta rekabet edebilmesi için çalışmalarının merkezine sürdürülebilirliği alması şart (Metin Akman ile söyleşi, 2016: 31).*

#### **1.1.4.2.2. Ussal retorik temaları**

İkinci kategorimiz olan ussal retorik stratejilerinde aktörlerin metin parçalarında başvurduğu yedi tema tespit edilmiştir: Stratejik bağ kurma, sürdürülebilirlik, operasyonelleşme, itibar, inovasyon, hesap verebilirlik ve yönetim. Tablo 6’da ussal retorik kategorisinde yer alan temaların metin parçalarında kullanılma dağılımı görülmektedir. Ussal retorik ile aktörler, genel olarak KSS faaliyetlerini firmaların genel stratejisiyle, kurum ve marka itibarıyla, süreçlerin operasyonel hale getirilmesiyle ve inovasyonla ilişkilendirmeyi amaçlamaktadır. Ussal retorikte, KSS ilgi ve faaliyetlerine yönelik güdüler yalnızca örgütlerin kendi çıkarları ile ilgilidir. Dolayısıyla aktörler ussal retorik stratejisini kullanarak pragmatik meşruiyet sağlamaya çalışmaktadırlar.

**Tablo 6: Ussal Retorik Kategorisindeki Temaların Dağılımı**

Ussal Retorik	Temalar	Frekans	%
	Stratejik Bağ Kurma	67	30.04
	Sürdürülebilirlik	58	26.01
	Operasyonelleşme	26	11.66
	İtibar	26	11.66
	İnovasyon	17	7.62
	Hesap Verebilirlik	15	6.73
	Yönetişim	14	6.28
	<b>Toplam</b>	<b>223</b>	<b>100</b>

#### **Stratejik Bağ Kurma**

Araştırma bulgularına göre UR temalarından en fazla kullanılan tema stratejik bağ kurma teması olmuştur. Bunun sebebi, aktörlerin KSS’yi stratejik bir araç olarak değerlendirerek KSS faaliyetleri ile firmaların genel stratejileri arasındaki ilişkiye vurgu yapmanın ikna için etkili olacağını düşünmeleri olabilir. Aktörlerin KSS’nin firmaların genel stratejilerinin bir parçası olduğunu ifade ettikleri metin parçaları stratejik bağ kurma teması kapsamına alınmıştır. Ayrıca stratejik bağ kurma teması içerisinde KSS

faaliyetlerinin işin olmazsa olmaz bir parçası olarak görülmesi, KSS faaliyetlerinin satışlara olumlu manada etki ettiği ve dolayısıyla firmanın performansına ve başarısına katkı sağladığına vurgu yapılan metin parçaları da değerlendirilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre stratejik bağ kurma temasının, ussal retorik temaları içinde aktörler tarafından en fazla kullanılan tema olduğu görülmektedir. Aşağıda stratejik bağ kurma teması ile ilgili örnek bazı alıntılar yer almaktadır:

*Bugün global anlamda bir “kriz” dönemindeyiz. Mevcut değerler sisteminin ve elbette ekonomik ve finansal sistemin; doğal çevrenin korunması, gelir dağılımındaki adaletsizlik, istihdam politikaları, tedarik zinciri uygulamaları gibi alanlarda sorumlu politikalar geliştirilmesi yönünde gözden geçirilmesi gereği ortada. Bu ortam, kuruluşlara da KSS’yi stratejik bir araç olarak kullanarak, geleceğe yönelik sürdürülebilir politikalar geliştirmeleri için sayısız fırsat sunuyor (Zerrin Koyunsağan ile söyleşi, 2013: 21).*

*Genel stratejimiz çerçevesinde; Türkiye ve dünyada, kurumumuzun değerleri ve uzun vadeli stratejisiyle örtüşen toplumsal duyarlılıklar ve ortak sorunlar üzerine yoğunlaşıyor, çeşitli paydaş gruplarının hayatında olumlu etki yaratacak alanlara yatırım yapıyoruz. Fayda sağlayacağına inandığımız bir projeyi tüm bileşenleriyle tasarlayıp toplum yararına hayata geçiriyoruz (Elif Güvenen ile söyleşi, 2016: 7).*

### **Sürdürülebilirlik**

UR temaları içerisinde stratejik bağ kurma temasından sonra aktörlerin en fazla kullandığı bir diğer tema ise “Sürdürülebilirlik” teması olmuştur. Bu tema kapsamına sürdürülebilirliğe, sürdürülebilir yaşama ve doğal ortamın korunması ile ihtiyaçların dengelenmesini amaçlayan faaliyetlere atıfta bulunulan metin parçaları alınmıştır. Bu şekilde yaparak ihtiyaçların sadece şu anda değil, gelecekte de karşılanabilir olmasının önemine vurgu yapılmaktadır. Bu tema ile ilgili metin parçalarından örnek alıntılar aşağıdadır:

*Biz geliştirdiğimiz doğa dostu ürünlerle enerji ve su tasarrufu, doğal kaynakların bilinçli kullanımı, karbon ayak izinin azaltılması, atık yönetimi gibi sürdürülebilirlik şemsiyesi altında bulunan birçok farklı konuya dikkat çeken bir*

*markayız. Bu dikkati, özellikle yürüttüğümüz sosyal sorumluluk projeleriyle daha da yoğunlaştırıyor, insanları, çevre ve gelecek konusunda daha duyarlı olmaya yönlendiriyoruz (Neylan Süer ile söyleşi, 2012: 37).*

*Kurumsal sorumluluk kapsamında yürüttüğümüz sistematik ve uzun soluklu çalışmaları, sürdürülebilirlik anlayışının temel bir bileşeni olarak kabul ediyoruz (Elif Güvenen ile söyleşi, 2016: 7).*

Sürdürülebilirlik teması kapsamında ayrıca sürdürülebilir yaşam, sürdürülebilir büyüme ve sürdürülebilir kalkınma'dan bahseden metin parçaları da değerlendirilmiştir. Bu temayı belirten metin parçalarından bazı örnekler aşağıdadır:

*Sürdürülebilir kalkınmayı önemseyen bir kurumuz. Çevre ve yeryüzündeki tüm insanların yaşam kalitesini koruyarak ekonomik büyüme ve refah seviyesini yükseltmeyi hedefliyoruz. Bu sebeple geliştirdiğimiz yenilikçi ürünlerde insana ve çevreye faydayı gözetiyoruz (Sibel Bekler Keçeci, 2014: 13).*

*Ev dışı tüketim kanallarına yönelik sunduğumuz ürünler ve servis markalarımızla sektör profesyonellerinin dikkatini sürdürülebilir yaşama çekmeye çalışıyoruz. Müşterilerimize mutfağlarında sadece hız değil, enerji tasarrufu da sağlayan ürün portföyümüzle gelecek nesillere daha iyi bir dünya bırakma tutkumuzu paylaşmaya davet ediyoruz (Önder Arsan ile söyleşi, 2016: 39).*

### **Operasyonelleşme**

“Operasyonelleşme” teması, şirketlerin KSS'yi kendi sistemlerine ve iş süreçlerine nasıl dâhil ettiğini ifade etmektedir. Araştırmanın bulgularına göre operasyonelleşme temasının (26 kez) stratejik bağ kurma ve sürdürülebilirlik temaları kadar çok kullanılmadığı görülmektedir. Bu tema içerisinde şirketlerin KSS'yi iş süreçlerine ve modellerine nasıl yansıttığına ve bu sürecin şirketlerin başarısına ve performanslarına nasıl etki ettiğine vurgu yapan metin parçaları değerlendirilmiştir. Bu tema ile ilgili bazı örnek alıntılar aşağıda sunulmaktadır:

*Eski, terkedilmiş, köhnemiş, toplum tarafından değerlerine aykırı bulunduğu için dışlanmış iş modellerinde ısrar mı edeceğiz yoksa yeni dönemin beklentilerine uygun organizasyon kabiliyeti olan modeller mi oluşturacağız? Toplum*

*tercihlerine baktığımızda, bireyler değişimden yana. İçinde sosyal sorumluluk projelerinin de olduğu “sürdürülebilirlik” kavramı bu yüzden son on yıldır şirketlerin benimsediği yeni iş modelleri arasında. Çünkü bu kavramın tanımladığı süreçler şirketlere “parayı nasıl kazandıklarını” açıklama fırsatı veriyor (Melike Özener ile söyleşi, 2012: 27).*

*Sürdürülebilir yaşam esasına paralel olarak hayata geçirdiğimiz çevreci uygulamaları hem iş yapış biçimlerimize hem üretimimize hem de geliştirdiğimiz projelere yansıtıyoruz. Sürdürülebilir gelecek için iş süreçlerimizde çevre konusunda hassas davranıyoruz (Göksel Paker ile söyleşi, 2012: 23).*

## **İtibar**

İtibar teması ile ilgili metinlerde, KSS faaliyetleri ile şirketlerin marka itibarları arasındaki ilişkiye vurgu yapılmaktadır. Bu tema ile ilgili metinlerde, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin günümüzde prim yaptığının ve bu tür faaliyetlerin şirketlerin markalarının itibarlarına olumlu manada katkı sağladığının altı çizilmektedir. İtibar teması ile ilgili örnek bazı alıntılar aşağıda sunulmaktadır:

*Sosyal sorumluluk günümüzde “prim” yapıyor. Şirketlerin itibarlarına bir katkısı oluyor. Bu nedenle, net olarak ölçümleyemeseler de, şirketler bu yatırımın bir “getirisi” olduğunu görüyorlar. Ayrıca, bu ayrılan kaynaklar ile toplumun kanayan yaralarına da dokunulmuş oluyor ve yapının da alanın da duygusal platformdaki ortak mutluluklarına dikkat çekiliyor (Melike Özener ile söyleşi, 2012: 26).*

*Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin markanın itibarına, bilinirliğine ve tercih edilirliğine etki ettiği araştırmalarla ispat edilen bir gerçek (Nurcan Erhan ile söyleşi, 2012: 27).*

Bazı metinlerde ise KSS, kurumsal itibarın oluşumunda önemli bileşenlerinden biri olarak görülmekte ve dolayısıyla KSS faaliyetleri, kurumsal itibarı etkileyen çok önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Kurumsal itibara vurgu yapan metinler ile ilgili örnek bazı alıntılar şu şekildedir:

*İşletmenin en önemli varlıklarından olan kurumsal itibarın oluşumundaki önemli bileşenlerden olan Kurumsal Sosyal Sorumluluk, kurumsal itibarın oluşturulması, korunması ve iyileştirilmesinde önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Onur Berk Arslanoğlu ile söyleşi, 2014: 26).*

*KSS'nin sürdürülebilir kurum, sürdürülebilir çevre, uluslararası alanda rekabet, toplumsal yatırım, kurumsal itibar, marka itibarı gibi pek çok konuda kazanımlar sağladığını biliyoruz (Asya Deniz Akyol ile söyleşi, 2013: 21).*

## **İnovasyon**

“İnovasyon” teması kapsamında, KSS faaliyetlerinin daha sürdürülebilir ürünlerin geliştirilmesine ya da KSS ile ilgili yeni süreçlere yol açan yeni ürünlere vurgu yapan metin parçaları değerlendirilmiştir. İnovasyon teması ile ilgili örnek bazı alıntılar aşağıda sunulmaktadır:

*Çağdaş şirketler günümüzde, sürdürülebilirliği inovasyon ve yeni iş fırsatlarının kaynağı olarak görüyorlar. Ayrıca son yıllarda, şirketler, kanun yapıcılar, diğer paydaşların sürdürülebilir kalkınma, toplumsal refaha katkıda bulunmak adına kurumsal sosyal sorumluluğun nasıl beraber geliştirilebileceğine dair artan bir ilgi olduğu görüldü (Stefan Crets ile söyleşi, 2012: 8).*

*Yenilikçi teknolojilerimiz ve kurumsal sosyal sorumluluk projelerimiz ile insana değer katmaya ve firmaların dönüşümlerinin ve büyümelerinin bir parçası olmaya devam edeceğiz (Ekin Erim ile söyleşi, 2015: 33).*

## **Hesap Verebilirlik**

Hesap verebilirlik teması içerisinde, genel olarak firmaların hesap verebileceği süreçlerden bahsedilmektedir. Bu tema ayrıca firmaların şeffaflığını artırmak için gönüllü eylemlerini de içermektedir. Sonuç olarak bu tema kapsamında, hesap verebilirlik, şeffaflık, ayak izi sayım süreçleri ile ilgili konular ele alınmaktadır. Bu tema ile ilgili örnek bazı alıntılar aşağıda sunulmaktadır:

*Ancak KSS açısından bakarsak, bu kurumların geçmişten gelen bir KSS zemini olup olmadığı önemli kuşkusuz. Sağlam temeller söz konusu olduğunda, toplumun*

*tavri nedeniyle şirket sarsılsa da, kısa sürede toparlanır. Ancak sürecin iyi yönetilmesi ve toplumun beklentilerinin açık, şeffaf ve dürüst bir şekilde karşılanması gerekir. Sorunu görmezden gelmek, masanın altına süpürmek, samimiyetten uzak uygulamalarla göz boyamaya çalışmak, dikkati başka tarafa çekmeye çalışmak kurumlara çok zarar verir (Emine Çubukçu ile söyleşi, 2013: 24).*

*KSS stratejimizin temeli işimizi sorumlu şekilde yapmak esasına dayanıyor. Başarıya nasıl ulaştığımızı aslında ne başardığımız kadar önemsiyoruz, bu nedenle iş yapış süreçlerimizden topluma dokunduğumuz her alana kadar şeffaflığı ön plana çıkarıyoruz (Deniz Güney ile söyleşi, 2014: 25).*

## **Yönetişim**

Yönetişim teması içerisinde aktörlerin kurumsal yönetime, kurumsal yönetim ilkelerine ve etik değerlere vurgu yaptıkları metin parçaları değerlendirilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre yönetim teması, ussal retorik temaları içerisinde aktörlerin en az başvurdukları tema olduğu görülmüştür. Bu tema ile ilgili metin parçalarından örnek alıntılar aşağıda sunulmaktadır:

*Şirketimizin itibarı ve tüketici tercihi sadece ürünlerimizin kalitesi ve yenilikçiliğimize değil bunun yanında, hatta daha da fazla olarak, sorumlu ve etik bir organizasyon olmamız ve topluma olumlu katkılar sunabiliyor olmamızdan kaynaklanıyor (Sinem Sandıkçı Gökçen ile söyleşi, 2015: 19).*

*Sosyal sorumluluk çerçevesinin sadece toplumsal katkı temelli projelerden ibaret olmadığını biliyoruz. Bugün kuruluşlar, çalışanlarına nasıl davrandıklarından tedarik zincirlerindeki sürdürülebilirlik politikalarına, doğal çevreyle ilgili yaklaşımlarından kurumsal yönetim uygulamalarına geniş bir yelpazede değerlendiriliyorlar (Barika Göncü ile söyleşi, 2013: 23).*

### **1.1.4.2.3. Duygusal retorik temaları**

Duygusal retorik kategorisinde mutluluk, duyarlılık, korku, güven, gurur, ilham ve cesaret, içselleştirme, baskı, heyecan, onur, şefkat ve takdir çok farklı duygusal temalar yer almaktadır. Onur, şefkat ve takdir gibi az sayıda yer alan duygusal retorik temaları

diğer teması içerisine toplanmıştır. Duygusal retorik kategorisindeki temaların dağılımı Tablo 7’de gösterilmiştir.

**Tablo 7: Duygusal Retorik Kategorisinde Yer Alan Temaların Dağılımı**

Duygusal Retorik	Temalar	Frekans	%
	Mutluluk	21	26.58
	Duyarlılık	12	15.19
	Güven	10	12.66
	Korku	9	11.39
	Gurur	7	8.86
	İlham ve Cesaret	7	8.86
	İçselleştirme	4	5.06
	Baskı	3	3.8
	Heyecan	3	3.8
	Diğer	3	3.8
	<b>Toplam</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

### **Mutluluk**

Araştırmanın bulgularına göre DR temaları içerisinde aktörlerin en fazla başvurduğu ve kullandığı tema mutluluk teması (21 kez, %26.58) olduğu görülmektedir. Aktörlerin sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmaktan, bu faaliyetlere liderlik etmekten ve bu anlamda başkalarına rol modeli olmaktan dolayı mutluluk duyduklarını ifade ettikleri metin parçaları bu tema altında değerlendirilmiştir. Mutluluk teması ile ilgili örnek bazı alıntılar aşağıda sunulmaktadır:

*Bulduğumuz topluma, insana, bizden sonraki nesillere ve yaşadığımız dünyaya karşı sorumluluklarımızı yerine getirme konusunda liderlik etmenin mutluluğunu ve huzurunu yaşayacağız (Nilgün Keleş ile söyleşi, 2013:17).*

*...böylesine güzel bir amaca hizmet eden bir sosyal sorumluluk üstlenmekten dolayı çok mutluyuz. Bugünkü tabloya baktığımızda ne yazık ki engelli bireylerin dış mekânlardan ve hizmetlerden bir kişiden yardım almadan faydalanamadıklarını görüyoruz. Fiziki kısıtlamalar nedeniyle eğitim ve çalışma hayatları da oldukça güçleşiyor. Biz, engellilere erişim tanınmasının sadece kanuni bir yükümlülük değil, bireysel ve kurumsal bir sorumluluk olduğuna da*

*inanyyoruz. Çözümün bir parçası olmayı, üzerimize düşeni yapmayı sürdürüyoruz (İmre Tüylü, 2013: 34).*

### **Duyarlılık**

Aktörlerin DR temaları içerisinde başvurdukları ve kullandıkları bir başka tema ise duyarlılık teması olduğu araştırmada bulgulanmıştır. Duyarlılık teması ile ilgili metin parçalarında aktörler sosyal sorumluluk faaliyetlerini toplumsal duyarlılıkları da göz önüne alarak vicdani sorumluluk duygusuyla gerçekleştirdiklerini ifade edilmektedirler. Ayrıca bu metin parçalarında şirketlerin faaliyet gösterdikleri ve etkin oldukları toplumun ihtiyaç ve beklentilerine karşı duyarlı olmaları gerektiği de vurgulanmaktadır. Bu tema ile ilgili örnek bazı alıntılar aşağıda sunulmaktadır:

*Kurumsal sosyal sorumluluğu, bir görev ciddiyeti ve vicdani sorumluluk duygusuyla yapıyoruz. Herhangi bir amaç gütmeyen sadece yardımımız dokunabilen projelerde yer almaya çalışıyoruz (Hilal Suerdem ile söyleşi, 2014: 16).*

*Toplumsal olaylarda, kişiler, kurumlardan aynı hassasiyet yaklaşımını bekleyebilirler. Burada önemli olan kurumun KSS yaklaşımını benimseyerek ve toplumsal duyarlılıkları göz önüne alarak kendi habitatı için de yaklaşımını geliştirmeli ve kamuoyuyla paylaşmalıdır (10:23).*

### **Korku**

Araştırmanın bulgularına göre DR teması olarak aktörlerin başvurduğu bir başka tema ise korku teması olmuştur. Aktörler tarafından bazı metin parçalarında şirketlerin küresel rekabet ortamında başarılı olamama ve sürekliliğini sağlayamama korkusu ile de sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönediklerine vurgu yapmaktadırlar. Çünkü küresel rekabet ortamında şirketler artık içinde faaliyette buldukları topluma sağladıkları katkıya da bakılarak değerlendirildiği ve sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmayan şirketlerin zamanla toplumdan ve paydaşlardan tepki göreceği ifade edilmektedir. Aşağıda rekabet korkusu teması ile ilgili metin parçalarından bazı örnek alıntılar sunulmaktadır:



*Takdir edersiniz ki küresel rekabet dünyasında artık şirketlerin, kurumların değeri sadece bilançolarıyla ölçülüyor. Çevreye, topluma, çalışanlara, rakiplere, destekleyicilere sağladıkları katkılara bakılıyor (A. Hamdi Doğan ile söyleşi, 2016: 9).*

*Kısa vadeli, yalnızca kar odaklı olan kurumların uzun vadede varlığını sürdüremeyeceği ve zaman içinde toplumdan tepki göreceği artık bilinen bir gerçek (İlkay Arıkan ile söyleşi, 2016: 9).*

## **Güven**

DR temaları içerisinde başvuru olan bir diğer tema ise güven temasıdır. Son yıllarda yaşanan krizler ve skandallardan dolayı şirketlerde güvenilirliğin önemini arttığı ve bu anlamda şirketlerin güven kazanmasında kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin de çok önemli rol oynadığı ifade edilmektedir. Çünkü gerçekleştirilen sosyal sorumluluk faaliyetlerinin zamanla toplumun şirketlere olan güvenini arttırdığı belirtilmektedir. Güven teması ile ilgili metin parçalarından örnek bazı alıntılar aşağıda sunulmaktadır:

*Skandallar dünyada şirketlere olan güveni sarstı. Yıllar boyunca oluşturulan şirket değerinin, etik olmayan kötü yönetim nedeniyle, hisse senedi fiyatlarının birkaç saat içinde düşmesiyle yok olabildiği görüldü. Şirketlerde güvenilirlik bu çerçevede büyük önem kazanmış ve kurumsal yönetim ile beraber kurumsal sosyal sorumluluk kavramı da ön plana çıkmıştır. Bu açıdan kurumsal sorumluluk, şirketlerin sadece iş faaliyetlerini değil, toplumla olan ilişkilerini de kapsamaktadır (Attila Köksal ile söyleşi, 2013: 26).*

*Doğru stratejilerle hayata geçirilen projeler, uzun vadede paydaşlarla kurulan iletişime, toplumla kurulan duygusal bağın güvene dönüşmesine katkı sağlıyor (Ali Güngör, 2016: 41).*

## **Gurur**

Aktörlerin metin parçalarında duygusal retorik teması olarak az da olsa kullandığı bir başka temada gurur duyma teması olmuştur. Aktörlerin, yapmış oldukları kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin yayılmasından ve bu projelerden dolayı ulusal ve uluslararası ödüllere layık görülmekten dolayı gurur duyduklarını açıkladıkları metin

parçaları bu tema kapsamında değerlendirilmiştir. Bu tema ile ilgili bazı örnek alıntılar aşağıda sunulmaktadır:

*Gerçekleştirdiğimiz sosyal sorumluluk projeleriyle son yıllarda prestijli birçok ulusal ve uluslararası ödüle layık görülmemiz bizi ayrıca gururlandırıyor (Lebin Ebru Çokişler ile söyleşi, 2013: 9).*

*...projenin çok geniş kitlelere yayılmış olmasını görmek bizim için gerçekten önemli bir gurur ve mutluluk sebebi (Serdar Dinler, 2014: 22).*

### **İlham ve Cesaret Verme**

Araştırmanın bulgularına göre aktörlerin vurgu yaptıkları bir başka duygusal retorik tema ise ilham ve cesaret verme teması olduğu görülmektedir. Aktörler bu tema kapsamında gerçekleştirilen sosyal sorumluluk projeleri ve faaliyetleri ile insanlara ilham ve cesaret verildiğine vurgu yapmaktadırlar. Bu tema ile ilgili metin parçalarından örnek bazı alıntılar aşağıda sunulmaktadır:

*Yola çıkış noktamız da aslında tamamen tüketicilerimizin renklere bakış açısını bir nebze olsun değiştirebilmek içindi. Biz de tıpkı mesajımızda olduğu gibi bir damla boya ile insanlara ilham aşılayarak, cesaret vermek istedik. Sokaklar, okullar, tarihi alanlar derken, halkla birlikte Türkiye'yi baştan başa renklendirdik, bir damla boyanın yaşadığımız alanları nasıl değiştirebileceğimizi birlikte gösterdik (Fatoş Burak Özdoğan ile söyleşi, 2013: 41).*

*Biz toplumumuzun yaşam kalitesini artırmaya gönül verdik. Ülke çapında 7'den 70'e topluma ve müşterilerimize dokunmayı, onların yaşamlarına umut, cesaret ve mutluluk katmayı arzuluyoruz (Fatmanur Erdoğan ile söyleşi, 2015: 25).*

### **İçselleştirme**

Araştırmada DR temaları içerisinde aktörlerin vurgu yaptığı bir başka temanın ise içselleştirme teması olduğu bulgulanmıştır. Aktörlerin KSS faaliyetlerini gerçekleştirirken içselleştirmenin önemine vurgu yaptıkları metin parçaları bu tema kapsamında ele alınmıştır. Aktörlere göre içselleştirmeden yapılan sosyal sorumluluk

faaliyetlerinin toplum tarafından hemen anlaşılacağı ve bunun ifade edilmektedir. İçselleştirme teması ile ilgili bazı örnek alıntılar aşağıda sunulmaktadır:

*KSS, içselleştirilmeden, “ne için” yapıldığı anlaşılmadan, sürdürülebilir öğeleri taşımadan yalnızca bir iletişim etkinliği yaklaşımıyla yapıldığında ki buna KSS demiyoruz, toplum tarafından ayırt edilebiliyor (10:23).*

*Kurumdan gelen tüm geri bildirimlerle birlikte KSS strateji ve yol haritasını çıkarırız. Ama burada yine altını çizmek istediğim konu “içselleştirme”. Çoklu katılım olmaz ise içselleştirme çok zor olur ve bu sürece kimse katılmak istemez (Asya Deniz Akyol ile söyleşi, 2013: 22).*

### **Baskı**

Metin parçalarında DR teması olarak aktörlerce metin parçalarında kullanılan bir başka temada az da olsa baskı teması olduğu görülmektedir. Bu tema kapsamında aktörler uluslararası şirketlerin KSS faaliyetleri noktasında şirketlere uyguladıkları baskıya ve bilinçlenen toplumun artan istekleri karşısında şirketlerin gönüllü veya zorunlu bir şekilde KSS faaliyetlerinde bulunmak ihtiyacı hissettiğine vurgu yaptıkları görülmektedir. Baskı teması ile ilgili bazı örnek metin parçaları aşağıda sunulmaktadır:

*Çok uluslu şirketler ülkedeki KSS uygulamalarını olumlu yönde etkiliyor. Çok uluslu şirketlerin yerel uzantularına ve tedarikçilerine KSS uygulamaları için pozitif baskı uygulamaları diğer Türk şirketler için de itici bir güç oluyor (Canan Ercan Çelik ile söyleşi, 2016: 37).*

*Yalnızca ülkemizde değil tüm dünyada tüketicinin bilinçlenmesi kurumları harekete geçirdi. Tüketicilerdeki bilinc artışı, kimi zaman gönüllü kimi zaman biraz zorunlu da olsa şirketleri elini taşın altına koymak, evrenin ihtiyaçlarına ve sinyallerine daha fazla kulak vermek konusunda motive etti (Elif Seçkin Önem ile söyleşi, 2015: 29).*

### **Heyecan**

Metin parçalarında kullanılan bir başka tema da heyecan duyma temasıdır. Aktörler bazı metin parçalarında sosyal sorumluluk bağlamında gerçekleştirdikleri

projelerin kendilerine heyecan verdiğini aktarmaktadırlar. Çalışmada bu tür metin parçaları bu tema kapsamında değerlendirilmiştir. Aşağıda bu tema ile ilgili örnek bazı alıntılar sunulmaktadır:

*...toplumun gelişimine katkı sağlayacak projelere önem veriyoruz. Bu anlamda ülkemizin ve sektörün gelişimine katkı sağlayacak projeler bizleri heyecanlandırıyor (Cüneyt Divriş ile söyleşi, 2013: 15).*

*Sosyal sorumluluk projelerimizi geliştirirken, özelde, içinde yaşadığımız topluma ve ülkemize, genelde ise, dünyamıza ve geleceğimize bir katma değer sağlamayı hedefliyoruz. Çok büyük bir ihtimalle hiçbirimiz 100 yıl sonrasını göremeyeceğiz, ama projelerimizi 100 yıl sonrasını da düşünerek geliştiriyoruz. Bu bilinci tüm ekibimizde görmek oldukça heyecan verici (Murat Okalin ile söyleşi, 2013: 17).*

### **Diğer**

Diğer teması içerisinde metin parçalarında onur, şekat ve takdir gibi çok az sayıda başvurulan ve yer alan duygusal retorik temaları değerlendirilmiştir. Bu temalara örnek bazı alıntılar aşağıda sunulmaktadır:

*“Bunu Duymalısn projesi ile kardeşlerimizin, dostlarımızın müzikle yakınlaşmasına temasta bulunmak çok güzel. Onlar müziği duyarken; biz böyle anlamlı projelerde yer almaktan onur duyuyoruz” (Sinem Yücel ile söyleşi, 2014: 33).”*

*“Sosyal sorumluluk projesi yürüten ve projenin iletişimini yapan kuruluşlar hem müşterileri, çalışanları ve paydaşları nezdinde hem de işletmeyle birebir ilişki içinde olmayan kişiler tarafından da takdir edilmektedir (Onur Berk Arslanoğlu ile söyleşi, 2014: 26).”*

## TARTIŞMA

Bu çalışmada, belirli bir örgütsel alanda yer alan farklı kurumsal mantıkların rekabeti retorik stratejileri üzerinden araştırılmıştır. KSS karşıtlığı ve KSS taraftarlığı şeklinde KSS yazınında kendine yer bulan farklı kurumsal mantıklar, KSS Dergisi'nde yer alan makaleler ve yöneticiler ile yapılan söyleşiler üzerinden incelenmiştir. Bu incelemede öncelikle ikna unsuru içeren metin parçaları tespit edilmiş ve bu metin parçaları Aristoteles'in ussal, ahlaki ve duygusal retorik stratejileri üzerinden gruplandırılmıştır. Daha sonra retorik stratejileri ile ilgili temalar daha önce yapılmış çalışmalardan yararlanarak belirlenmiştir.

Bu çalışmanın bulguları, öncelikle KSS ile ilgili yazında var olan farklı anlayışlardan KSS taraftarlığı mantığının özellikle önemli aktörlerden biri olarak görülen firma yöneticileri arasında tamamen baskın bir konuma geldiğini göstermiştir. Buna karşın araştırmada yazında az da olsa kendine yer bulan KSS karşıtlığı anlayışı ve mantığı ile ilgili ise hiçbir bulguya rastlanmamıştır. Aslında ekonomik, kurumsal ve kültürel farklılıklardan dolayı gelişmekte olan ülkeler ile gelişmiş ülkeler arasında KSS ile ilgili farklı mantıklar ve yaklaşımların olabileceği beklenmektedir (Matten ve Moon, 2008). Ancak bu araştırma sonucunda böyle bir bulguya rastlanmamış olması KSS taraftarlığı anlayışının merkez ülkelerde olduğu gibi gelişmekte olan bir çevre ülke olarak Türkiye bağlamında da tamamen alana hakim hale geldiğini göstermektedir.

KSS karşıtlığı söylemine ve bu söylemin alt yapısını oluşturan kurumsal mantığa dair kanıt bulunamamasının muhtelif nedenleri olabilir. Bu nedenlerden bazıları;

- “sahiden de alanda rakip bir kurumsal mantığın olmaması”,
- “rakip bir kurumsal mantığın var olması ancak mantığın sessiz kalması”
- ya da “rakip bir mantığın ve karşıt bir söylemin var olması ancak taranan dergide ve periyotta bu söylemin temsilcilerinin yer almaması” vb. olabilir.

Öte yandan, KSS'yi kuvvetle savunan bir söylemin var olması da, araştırmacılarda karşıt bir mantığın (her ne kadar veri setinde kanıtı bulunamamışsa da) var olabileceğine dair hissiyat oluşturmuştur. Araştırmacılar bu noktada kendilerine “eğer alternatif bir mantık yoksa KSS'yi savunan paydaş kapitalizmi kurumsal mantığı neden bu derece

kuvvetle kendini savunma ve saflarını tahkim etme ihtiyacı duymaktadır?” sorusunu sorma gereği duymuşlardır.

Araştırmada KSS taraftarlığı ile ilgili elde edilen bulgular, Aristo'nun retorik kategorizasyonuna göre ele alınmış ve üç retorik stratejisine ayrılmıştır. Bu retorik stratejiler ahlaki, ussal ve duygusal retorik stratejileridir. Araştırmanın bulguları, KSS'yi savunan aktörlerin dinleyicilerini ikna etmek için DR, UR ve AR retorik stratejilerine farklı ağırlıklarda başvurduklarını ortaya koymuştur. Yapılan bu araştırmanın, daha önce retorik stratejileri üzerine yapılan çalışmalardan bazı noktalar açısından benzerlik gösterdiği ve bazı noktalar açısından da farklılaştığı görülmektedir.

Bu çalışmada transfer edilen bir uygulama olarak KSS'nin meşrulaştırılmasında aktörler tarafından en çok kullanılan retorik stratejisinin ahlaki retorik stratejisinin olduğu görülmüştür. Green (2004) yönetim uygulamalarının transfer edilme ve yayılma sürecinde meşruiyet sağlayan retoriklerin yoğunluk açısından duygusal, ussal ve ahlaki retorik dizisi izlediğini ifade etmektedir. Ancak Green (2004) çalışmasında incelenen uygulamanın yerli ya da transfer edilmiş olduğu konusunda bir ayırma gitmemektedir. Bu bağlamda Türkiye'ye transfer edilen bir uygulama olarak TKY'nin söylemini ele alan Özen ve Berkman (2007), TKY'nin söyleminde başlangıç döneminde duygusal retorinin değil ahlaki retorinin izlendiğini görmüşlerdir. Özen (2009a) ise, yapmış olduğu çalışmada Özen ve Berkman (2007)'nin dikkate almadığı bir yönü daha ele alarak, bir yönetim uygulamasının yerli ya da transfer edilmiş bir uygulama olmasının ya da Türkiye'nin çevre ülke olmasının retorik stratejilerinin dizisini nasıl etkilediğini incelemiştir. Bu araştırma sonucunda, Özen (2009a) transfer edilen uygulamaların meşrulaştırılmasında, daha fazla ahlaki retorinin kullanıldığını bulmuştur. Dolayısıyla Özen ve Berkman (2007) ve Özen (2009a)'nın bu yöndeki bulguları, bu çalışmanın en çok kullanılan retoriksel stratejinin AR olduğu yönündeki bulgusu ile örtüşmektedir.

Yönetim uygulamaları genellikle, ortaya çıktığı ülkede belirli bir ün elde ettikten ve yaygınlaştıktan sonra başka bir ülkeye aktarılmaktadır. Dolayısıyla uygulama ortaya çıktığı ülkede norm haline geldiği ve ahlaki retorinin yoğun bir şekilde kullanıldığı bir dönemde diğer ülkeye aktarıldığı ifade edilebilmektedir (Özen ve Berkman, 2007; Özen, 2009b). Bu ahlaki retorik, aktarıldığı diğer ülkede başlangıç aşamasındaki söyleme de etki ederek, ahlaki retorinin daha yoğun ve baskın olarak kullanılmasına neden

olabilecektir (Özen, 2009b). Bu çalışmada ele alınan dönem KSS'nin yayılma sürecinin başlangıç dönemi olarak görülecek olursa, çalışmanın en fazla yararlanılan retorik stratejinin AR olduğu bulgusu Özen'in (2009b) bu bulgusu ile tutarlılık göstermektedir.

Çalışmanın bulguları ayrıca, aktörlerin KSS'yi savunurken ve meşruiyetini sağlarken, AR'den sonra en fazla UR stratejisini ve en sonunda da DR stratejisini kullandıklarını ortaya koymuştur. Özen (2009b), daha önce yaptığı çalışmayı biraz daha geliştirmiş ve retorik dizisini dönemselsel olarak incelemiştir. Buna göre başka bir ülkeye aktarılan uygulamanın başlangıç dönemindeki söylemin aynı uygulamanın merkez ülkedeki başlangıç söyleminden daha fazla ahlaki retorik içereceğini ve transfer edilen yönetim uygulamaların aktarıldığı ülkede başlangıç döneminde duygusal değil ahlaki retorik hâkim olduğunu ifade etmektedir. Özen (2009b), merkez ülkeden (ABD) çevre ülkeye (Türkiye) transfer edilmiş bir uygulama durumundaki TKY'nin, önce AR, sonra DR, en sonunda ise UR ağırlıklı bir retorikle meşrulaştırılacağını ileri sürmektedir. Dolayısıyla merkez ülkeden çevre ülkeye transfer edilmiş bir uygulama olan KSS üzerine yaptığımız bu çalışmanın bulguları, Özen (2009b)'in TKY üzerine yaptığı çalışmanın bulguları ile tamamen tutarlılık göstermese de kısmen tutarlılık göstermektedir. Çünkü bu çalışmada Özen (2009b)'den farklı olarak, AR'den sonra en fazla kullanılan retorik stratejinin UR olduğu görülmüştür.

Çalışmanın AR'den sonra en fazla yararlanılan ikna unsurunun UR (99 kez, %25.32) olduğu yönündeki bu bulgusu, aktörler dinleyicilerini ikna etmeye çalışırken tek ikna unsuru kullanmayı tercih ediyorlarsa, ahlaki retorik kadar pragmatik meşruiyetin elde edilmesini sağlayan ussal retoriğe de, dolayısıyla mantığa da önem verdiklerini göstermektedir. Araştırmada elde edilen bu bulgu da, daha önce yapılan bazı çalışmaların bulguları (örneğin Eryılmaz ve Ünal, 2009; Eryılmaz ve Eryılmaz, 2011) ile de tutarlılık göstermektedir. Araştırmada tekli ikna unsuru alternatifleri içerisinde en az kullanılan alternatif olarak DR'nin (25 kez, %6.39) çıkması da yazındaki bazı çalışmaların (örneğin Hanson, 1999; Eryılmaz ve Eryılmaz, 2011) bulguları ile örtüşmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Yazında çoklu kurumsal mantıklar ile ilgili farklı çalışmaların yapıldığı (örneğin Thornton ve Ocasio, 1999; Lounsbury, 2007; Marquis ve Lounsbury, 2007; Green ve diğ., 2008; Reay ve Hinings, 2009; Dunn ve Jones, 2010; Jones ve diğ., 2010; Jones ve diğ., 2012 ) ve yapılan bu çalışmaların örgütsel alanlarda birbiri ile çelişen kurumsal mantıkların çatışmalarına ve mücadelesine odaklandıkları görülmektedir. Ancak şu ana dek yapılan bu çalışmalarda, kurumsal aktörlerin dili kurumsal mantıkları desteklemek ya da değiştirmek için kasıtlı olarak nasıl kullandıklarını gösteren ve çelişen kurumsal mantıkların rekabetinin retorik stratejileri üzerinden inceleyen az sayıda çalışma (Suddaby ve Greenwood, 2005; Green vd., 2008) bulunmaktadır. Dolayısıyla yazındaki bu boşluğa bir nebze de olsa katkı sağlamak için bu çalışmada, belirli bir örgütsel alanda yer alan farklı kurumsal mantıkların rekabeti retorik stratejileri üzerinden araştırılmış ve incelenmiştir. İkincisi bu çalışmada kurumsal mantıklar arası rekabet çevre ülke olarak Türkiye bağlamında ele alınmıştır. Üçüncüsü bu çalışmada kurumsal mantıklar arası rekabet KSS alanında incelenerek kurumsal mantık yazını KSS yazını ile birleştirilmiş ve hem kurumsal mantık yazınına hem de KSS yazınına bir nebze de olsa katkıda bulunulduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmada KSS alanında yer alan iki farklı kurumsal mantık anlayışı, toplumsal seviyede genelleştirilmiş varsayımsal kurumsal mantık olarak kabul edilen kapitalizm'in farklı varyasyonlarına dayandırılmıştır. Hiç şüphesiz ki yapılan bu çalışmanın bazı kısıtları mevcuttur. Çalışmanın en önemli kısıtlarından biri, veri seti olarak sadece KSS Türkiye Dergisi'ni kullanması ve KSS ile ilgili başka süreli ve mesleki yayınların olmamasıdır. Çalışmanın bir başka kısıtını da, KSS Türkiye Dergisi'nin yayınlanmaya 2012 yılı itibarıyla başlıyor olması ve 2012 yılı öncesi yılları temsil edecek herhangi bir veriye ulaşılamamış olması oluşturmaktadır. Dolayısıyla daha sonra yapılacak çalışmalarda veri setinin genişletilerek ve yarı yapılandırılmış mülakatlarla zenginleştirilerek benzer çalışmalar yapılabilir.

Çalışmanın bulguları doğrultusunda ayrıca aynı örgütsel alanda yer alan çoklu kurumsal mantıkların rekabetine dair yeni araştırma alanları ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada elde edilen bulgulardan da hareketle gelecekte yapılacak araştırmalar, aynı örgütsel alanda yer alan kurumsal mantıklardan birinin baskın konumda olan kurumsal



mantığa karşı sessiz kalıp kalmayacağı, sessiz kalıyorsa niçin sessiz kalma gereksinimi duyduğu üzerine odaklanan çalışmalar yapılabilir.

Son olarak, Türkiye bağlamında yönetim uygulamalarının meşrulaştırılma sürecinde izlenen retorik dizileri konusunu ele alan farklı çalışmalar yapılmıştır (Örneğin Özen (2009a, 2009b) ve Eryılmaz ve Eryılmaz (2011)). Bu çalışmada da kurumsal mantıkların meşrulaştırılması ve gayri meşrulaştırılması için aktörlerin kullandıkları retorik stratejileri geliştirmekte olan bir ülke olarak KSS vakası üzerinden incelenmiştir. Bu anlamda gelecekteki çalışmalarda gelişmiş ve geliştirmekte olan ülkeler arasında ya da merkez ve çevre ülkeler arasında karşılaştırmalı çalışmalar yapılabilir. Ayrıca toplumsal seviyede yer alan başka genelleştirilmiş varsayımsal kurumsal mantıklar üzerinden hareketle (örneğin devlet, topluluk, din v.s. gibi) kurumsal mantıkların rekabeti retorik stratejiler üzerinden farklı örgütsel alanlarda da incelenebilir.

## KAYNAKÇA

- ACKERMAN R., "How Companies Respond to Social Demands." *Harvard Business Review*, 1973, ss.88–98.
- AKMAN Metin İle Söyleşi, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Türkiye Dergisi*, Ocak-Şubat-Mart 2016, s.31.
- AKTAN Coşkun Can, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk", *Mercek*, 11, Sayı 41, (2006), ss.54-67.
- AKTAN Coşkun Can, BÖRÜ Deniz, "Kurumsal sosyal sorumluluk.", C.C. Aktan (Der.), *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk*, İstanbul: İGİAD Yayını, 2007, ss.11-36.
- AKYOL Asya Deniz İle Söyleşi, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Türkiye Dergisi*, Temmuz-Ağustos 2013, ss.21-22.
- ALAKAVUKLAR Ozan Nadir, KILIÇASLAN Selcen, ÖZTÜRK Engin Bağış, "Türkiye'de Hayırseverlikten Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Geçiş: Bir Kurumsal Değişim Öyküsü." *Yönetim Arastirmalari Dergisi*, Cilt 9, Sayı 2, 2009, ss.103-143
- ALFORD Robert R., FRIEDLAND Roger. "Powers of theory: Capitalism, The State, and Democracy", Cambridge University Press, 1985.
- ALMANDOZ Juan, "Arriving at The Starting Line: The Impact of Community and Financial Logics on New Banking Ventures." *Academy of Management Journal*, 2012, 55.6, ss.1381-1406.
- ALTINÖRS Atakan, "Platon ile Aristoteles' in Retorik Anlayışlarının Karşılaştırılması" *Ekev Akademi Dergisi*, 2011, ss.81-92.
- ANDERSSON Thomas, LIFF Roy, "Co-optation as a Response to Competing Institutional Logics: Professionals and Managers in Healthcare. *Journal of Professions and Organization*, 5.2, 2018, ss.71-87.
- ARIKAN İlkay İle Söyleşi, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Türkiye Dergisi*, Ekim-Kasım-Aralık 2016, s.9.

- ARSAN Önder İle Söyleşi, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Türkiye Dergisi*, Ekim-Kasım-Aralık 2016, s.39.
- ARSLANOĞLU Onur Berk İle Söyleşi, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Türkiye Dergisi*, Ocak-Şubat 2014, s.26.
- AYBAR İbrahim İle Söyleşi, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Türkiye Dergisi*, Eylül-Ekim 2013, s.16.
- BARRETT Michael, HERACLEOUS Loizos, WALSHAM Geoff, " A Rhetorical Approach to IT Diffusion: Reconceptualizing the Ideology-Framing Relationship in Computerization Movements", *MIS Quarterly*, Vol. 37, No. 1, 2013, ss. 201-220.
- BERKMAN, Ümit, (2015). Sosyal Sorumluluk ve İş Etiği: İşletmelerin ve Yöneticilerin Yeni İşlevleri- Görevleri. Mehmet Eryılmaz, Sait Kaygusuz ve İsmail Efil (Edt.), İşletme: Kuram ve Pratik, *Ekin Yayınevi*, 2015, ss.3-79.
- BESHAROV Marya L., SMITH Wendy K., "Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications", *Academy of Management Review*, 39.3, 2014, ss. 364-381.
- BİKMEN Filiz, MEYDANOĞLU Zeynep, " Türkiye’de Vakıflar ve Sosyal Yatırımın Geleceği", *Sivil Toplum Dergisi*, 4.15., 2006, ss.177-179.
- BİKMEN Filiz, ZİNCİR Rana, "Philanthropy in Turkey: Citizens, Foundations and The Pursuit of Social Justice", İstanbul: TÜSEV Publications. Waqfs, 2006.
- BLINDHEIM, Bjørn-Tore, "Institutional Models of Corporate Social Responsibility: A Proposed Refinement of The Explicit-İmplicit Framework", *Business & Society*, 54.1, 2015, ss.52-88.
- BJERREGAARD Toke, LAURING Jakob, "Managing Contradictions of Corporate Social Responsibility: The Sustainability of Diversity in a Frontrunner Firm", *Business Ethics: A European Review*, 22.2, 2013, ss. 131-142.
- BONET Eduard, SAUQUET Alfons, "Rhetoric in Management and in Management

Research", *Journal of Organizational Change Management*, 23.2, 2010, ss.120-133.

BRIMEYER Ted M., EAKER Andrea V., CLAIR Robin Patric, "Rhetorical Strategies in Union Organizing: A Case of Labor Versus Management", *Management Communication Quarterly*, 18.1, 2004, ss. 45-75.

BROWN Andrew D., "Narcissism, Identity, and Legitimacy", *Academy of Management Review*, 22.3, 1997, ss. 643-686.

BUĞRA Ayse, "*State and Business in Modern Turkey: A Comparative Study*", SuNY Press, 1994.

CAMPBELL David, CRAVEN Barrie, SHRIVES Philip, "Voluntary Social Reporting in Three FTSE Sectors: A Comment on Perception and Legitimacy", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16.4, 2003, ss. 558-581.

CARROLL Archie B., "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of management review*, 4.4, 1979, ss.497-505.

CARROLL Archie B., "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, 34.4, 1991, ss. 39-48.

CARROLL Archie B., "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct", *Business & Society*, 38.3, 1999, ss. 268-295.

CARROLL Archie B., SHABANA Kareem M., "The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice", *International Journal of Management Reviews*, 12.1, 2010, ss. 85-105.

CASTELLÓ Itziar, LOZANO Josep M., "Searching for New Forms of Legitimacy Through Corporate Responsibility Rhetoric", *Journal of Business Ethics*, 100.1, 2011, ss.11-29.

CLARKSON Max E., "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, 20.1, 1995, ss.

92-117.

COMMISSION of the European Communities, (2001) Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, Brussels COM(2001)366 [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/social/csr/greenpaper.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/social/csr/greenpaper.htm)

CONRAD Charles, MALPHURS Ryan, "Are We There Yet? Are We There Yet?" *Management Communication Quarterly*, 22.1, 2008, ss. 123-146.

CRETS Stefan İle Söyleşi, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Türkiye Dergisi*, Ocak-Şubat 2012, ss.8-13.

ÇAKAR Mehmet, DANIŞMAN Ali, "Kurumsal Kuram" *Sözen H.C., Basım, HN (Der.) Örgüt Kuramları*, İstanbul: Beta Yayınevi, 2012, ss. 241-271.

ÇELİK Canan Ercan İle Söyleşi, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Türkiye Dergisi*, Ocak-Şubat-Mart 2016, s.37.

ÇOKIŞLER Lebin Ebru, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Türkiye Dergisi*, Mart-Nisan 2013, ss. 8-9.

ÇUBUKÇU Emine İle Söyleşi, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Türkiye Dergisi*, Temmuz-Ağustos 2013, s.24.

DAVIS, Keith. The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management journal*, 1973, 16.2: 312-322.

DELBARD Olivier, "CSR Legislation in France and the European Regulatory Paradox: An analysis of EU CSR Policy and Sustainability Reporting Practice", *Corporate Governance: The international Journal of Business in Society*, 2008, 8.4, 2008, ss. 397-405.

DIERKES Meinolf, "Corporate Social Reporting in Germany: Conceptual Developments and Practical Experience", *Accounting, Organizations and Society: an International Journal Devoted to the Behavioural, Organizational and Social Aspects of Accounting*, 4.1/2, 1979, ss. 87-107.

- DİLİK Sait, "Sosyal Güvenliğin Tarihsel Gelişimi", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 1988, ss. 41-80.
- DIMAGGIO Paul J., POWELL Walter W., "The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, 48(2), 1983, ss.147–160.
- DİNLER Serdar, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Türkiye Dergisi*, Eylül-Ekim 2014, s.22.
- DİVRİŞ Cüneyt İle Söyleşi, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Türkiye Dergisi*, Mayıs-Haziran 2013, s.15.
- DOĞAN A. Hamdi İle Söyleşi, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Türkiye Dergisi*, Nisan-Mayıs-Haziran 2016, s.9.
- POWELL Walter W., DIMAGGIO Paul J. (ed.). "The New Institutionalism in Organizational Analysis." University of Chicago Press, 2012.
- DOH Jonathan P., GUAY Terrence R., "Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective", *Journal of Management Studies*, 43.1, 2006, ss. 47-73.
- DUNN Mary B., JONES Candace, "Institutional Logics and Institutional Pluralism: The Contestation of Care and Science Logics in Medical Education 1967–2005", *Administrative Science Quarterly*, 55.1, 2010, ss. 114-149.
- DÜRÜŞKEN Çiğdem, " Antik Çağ'da Doğan Bir Eğitim Sistemi Rhetorica: Roma'da Rhetorica Eğitimi", Arkeoloji ve Sanat Yayınları, 1995.
- ERBİL Esra İle Söyleşi, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Türkiye Dergisi*, Temmuz-Ağustos-Eylül 2016, s.78.
- ERDOĞAN Fatmanur İle Söyleşi, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Türkiye Dergisi*, Mayıs-Haziran 2015, s.25.
- ERHAN Nurcan İle Söyleşi, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Türkiye Dergisi*, Ocak-Şubat 2013, ss.27-29.

- ERİM Ekin İle Söyleşi, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Türkiye Dergisi*, Ekim-Kasım-Aralık 2015, s.33.
- ERKAMA Niina, VAARA Eero, "Struggles Over Legitimacy in Global Organizational Restructuring: A Rhetorical Perspective on Legitimation Strategies and Dynamics in a Shutdown Case", *Organization Studies*, 31.7, 2010, ss. 813-839.
- ERYILMAZ Mehmet E., ERYILMAZ Filiz, "Research on The Comparison of Uses of Rhetoric of Public and Private Sector Managers", *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6.1, 2015, ss. 165-175.
- ERYILMAZ Mehmet E., ERYILMAZ Filiz, "Ekonomik Krizlerin Retoriksel Stratejilere Etkisi: TKY Örneği" *Başkent Üniversitesi Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 11(1-2), 2011, ss. 35-78.
- FINCHAM, Robin; FORBES Tom, "Three's a Crowd: The Role of İnter-logic Relationships in Highly Complex İnstitutional Fields", *British Journal of Management*, 26.4, 2015, ss.657-670.
- FREDERICK William C., "The Growing Concern Over Business Responsibility", *California Management Review*, 2.4, 1960, ss.54-61.
- FREDERICK William C., "Commentary: Corporate Social Responsibility: Deep Roots, Flourishing Growth, Promising Future", *Frontiers in Psychology*, 2016.
- FREEMAN R. Edward, MARTIN Kirsten, PARMAR Bidhan, "Stakeholder Capitalism", *Journal of Business Ethics*, 74.4, 2007, ss. 303-314.
- FRIEDLAND Roger, ALFORD Robert R., "Bringing Society Back In: Symbols, Practices and Institutional Contradictions In The New Institutionalism in Organizational Analysis." *In The New Institutionalism in Organizational Analysis*, 1991, ss. 232-263.
- FRIEDMAN Milton, "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits", *New York Time Magazine*, 13. 1970.
- GLYNN Mary Ann, LOUNSBURY Michael, "From the Critics' Corner: Logic

Blending, Discursive Change and Authenticity in a Cultural Production System", *Journal of Management Studies*, 42.5, 2005, ss.1031-1055.

GOODRICK Elizabeth, REAY Trish, "Constellations of Institutional Logics: Changes in the Professional Work of Pharmacists", *Work and Occupations*, 38.3, 2011, ss. 372-416.

GÖKÇEN Sinem İle Söyleşi, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Türkiye Dergisi*, Mart-Nisan 2015, s.19.

GÖKER A.Hakan İle Söyleşi, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Türkiye Dergisi*, Mayıs-Haziran 2013, s.31.

GÖKOĞLU, Mustafa, KIRKBEŞOĞLU Erdem, TUZLUKAYA Şule, "Kurumsallaşma Sürecinde Retorik Stratejilerinin Rolü: Türkiye’de Sigortacılık Sektörünün Kurumsallaşması Üzerine Niteliksel Bir Analiz", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 2015, ss. 261–282.

GÖNCÜ Barika İle Söyleşi, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Türkiye Dergisi*, Temmuz-Ağustos 2013, s. 23.

GREEN JR Sandy Edward, "A Rhetorical Theory of Diffusion", *Academy of Management Review*, 29.4, 2004, ss.653-669.

GREEN JR Sandy Edward, BABB Marin, ALPASLAN C. Murat, "Institutional Field Dynamics and The Competition Between Institutional Logics: The Role of Rhetoric in The Evolving Control of The Modern Corporation", *Management Communication Quarterly*, 22.1, 2008, ss. 40-73.

GREEN JR Sandy Edward, LI Yuan, NOHRIA Nitin, "Suspended in Self-Spun Webs of Significance: A Rhetorical Model of Institutionalization and Institutionally Embedded Agency", *Academy of Management Journal*, 52.1, 2009, ss.11-36.

GREEN JR Sandy Edward, LI Yuan, "Rhetorical Institutionalism: Language, Agency, and Structure in Institutional Theory Since Alvesson 1993", *Journal of Management Studies*, 48.7, 2011, ss. 1662-1697.



- GREENWOOD Michelle, "Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility", *Journal of Business ethics*, 74.4, 2007, ss. 315-327.
- GREENWOOD Michelle, VAN BUREN III Harry J, "Trust and Stakeholder Theory: Trustworthiness in the Organisation–Stakeholder Relationship", *Journal of business ethics*, 95.3, 2010, ss. 425-438.
- GREENWOOD Royston, SUDDABY Roy, "Institutional Entrepreneurship in Mature Fields: The Big Five Accounting Firms", *Academy of Management Journal*, 49.1, 2006, ss. 27-48.
- GREENWOOD Royston, SUDDABY Roy, HININGS Christopher R., "Theorizing Change: The Role of Professional Associations in The Transformation of Institutionalized Fields", *Academy of Management Journal*, 45.1, 2002, ss. 58-80.
- GREENWOOD Royston, vd., "The Multiplicity of Institutional Logics and the Heterogeneity of Organizational Responses", *Organization Science*, 21.2, 2010, ss. 521-539.
- GREENWOOD Royston vd., (ed.). "*The Sage handbook of organizational institutionalism*", Sage, 2017.
- GÜNEY Deniz İle Söyleşi, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Türkiye Dergisi*, Mart-Nisan 2014, s.25.
- GÜNGÖR Ali ile Söyleşi, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Türkiye Dergisi*, Ocak Şubat Mart 2016, s.41.
- GÜVENEN Elif İle Söyleşi, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Türkiye Dergisi*, Ocak-Şubat-Mart 2016, s.7.
- HAMMOND Kim, MILES Samantha, "Assessing Quality Assessment of Corporate Social Reporting: UK Perspectives." In: *Accounting Forum*. Elsevier, 2004. ss. 61-79.
- HARTELIUS E. Johanna, BROWNING Larry D., "The Application of Rhetorical Theory in Managerial Research: A Literature Leview", *Management*

*Communication Quarterly*, 22.1, 2008, ss.13-39.

HOEFER Rolf L., GREEN JR Sandy E., "A Rhetorical Model of Institutional Decision Making: The Role of Rhetoric in the Formation and Change of Legitimacy Judgments", *Academy of Management Review*, 41.1, 2016, ss. 130-150.

HOSSELD Heiko, "Legitimation and Institutionalization of Managerial Practices. The Role of Organizational Rhetoric", *Scandinavian Journal of Management*, 34.1, 2018, ss. 9-21.

HØVRING Christiane Marie, "Corporate Social Responsibility as Shared Value Creation: Toward a Communicative Approach", *Corporate Communications: An International Journal*, 22.2, 2017, ss. 239-256.

JAMALI Dima, vd., "CSR Logics in Developing Countries: Translation, Adaptation and Stalled Development", *Journal of World Business*, 52.3, 2017, ss. 343-359.

JENSEN Michael C., MECKLING William H., "Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of financial economics*, 3.4, 1976, ss.305-360.

JENSEN Julia Catharina, BERG Nicola, "Determinants of Traditional Sustainability Reporting Versus Integrated Reporting. An Institutional Approach", *Business Strategy and the Environment*, 21.5, 2012, ss. 299-316.

JEPPERSON R., "Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism", *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, 1991, ss.143-163.

JONES Candace, LIVNE-TARANDACH Reut, BALACHANDRA Lakshmi, "Rhetoric That Wins Clients: Entrepreneurial Firms Use of Institutional Logics When Competing for Resources", In: *Institutions and Entrepreneurship*. Emerald Group Publishing Limited, 2010, ss.183-218.

KALEMÇİ Rabia Arzu, TÜZÜN İpek Kalemci, "Örgütsel Alanda Meşruiyet Kavramının Açılımı: Kurumsal Ve Stratejik Meşruiyet", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 2008, ss.403-413.

- KEÇECİ Sibel B., *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Türkiye Dergisi*, Mayıs-Haziran 2014, s.13.
- KELEŞ Nilgün İle Söyleşi, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Türkiye Dergisi*, Kasım-Aralık 2013, s.17.
- KORKMAZ Hasan H. İle Söyleşi, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Türkiye Dergisi*, Kasım-Aralık 2014, s.20.
- KOYUNSAĞAN Zerrin İle Söyleşi, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Türkiye Dergisi*, Temmuz-Ağustos 2013, ss.21-28.
- KÖKSAL Attila İle Söyleşi, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Türkiye Dergisi*, Mart-Nisan 2013, s.26.
- LEBLEBICI Huseyin, vd., "Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the US Radio Broadcasting Industry", *Administrative Science Quarterly*, 1991, ss.333-363.
- LECA Bernard, NACCACHE Philippe, "A Critical Realist Approach to Institutional Entrepreneurship", *Organization*, 13.5, 2006, ss.627-651.
- LOUNSBURY Michael, "A Tale of Two Cities: Competing Logics and Practice Variation in the Professionalizing of Mutual Funds", *Academy of management journal*, 50.2, 2007, ss. 289-307.
- LOUNSBURY Michael, BOXENBAUM Eva, "*Institutional Logics in Action*", In: *Institutional Logics in Action, Part A*. Emerald Group Publishing Limited, 2013, ss. 3-22.
- MARQUIS Christopher, GLYNN Mary Ann, DAVIS Gerald F., "Community Isomorphism and Corporate Social Action", *Academy of Management Review*, 32.3, 2007, ss. 925-945.
- MARQUIS Christopher, LOUNSBURY Michael, "Vive La Résistance: Competing Logics and the Consolidation of US Community Banking", *Academy of Management Journal*, 50.4, 2007, ss.799-820.

- MATTEN Dirk, MOON Jeremy, "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility" *Academy of Management Review*, 33.2, 2008, ss. 404-424.
- MCWILLIAMS Abigail, SIEGEL Donald, "Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?." *Strategic Management Journal*, 21.5, 2000, ss. 603-609.
- MCWILLIAMS Abigail, SIEGEL Donald, "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective", *Academy of management review*, 26.1, 2001, ss. 117-127.
- MEYER M., "Retorik", Çeviren: İsmail Yerguz, Dost Kültür Yayınları (No: 89), 2009.
- MEYER John W., ROWAN Brian, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, 83.2, 1977, ss. 340-363.
- MOHR Lois A., WEBB Deborah J., HARRIS Katherine E., "Do Consumers Expect Companies to Be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior", *Journal of Consumer Affairs*, 35.1, 2001, ss. 45-72.
- OKALİN Murat İle Söyleşi, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Türkiye Dergisi*, Mayıs-Haziran 2013, s.17.
- OLIVER Christine, "Strategic Responses to Institutional Processes", *Academy of Management Review*, 16.1, 1991, ss. 145-179.
- O'RIORDAN Linda, FAIRBRASS Jenny, "Managing CSR Stakeholder Engagement: A New Conceptual Framework", *Journal of Business Ethics*, 125.1, 2014, ss.121-145.
- ÖNDER Çetin, ÜSDİKEN Behlül, "Kurumsal Mantıklar, Örgüt Altyapısı ve Örgütsel Alanlarda Değişim: Türkiye'de İşçi Sendikalarının Tarihsel Gelişimi, 1947-1980", *METU Studies in Development*, 43.2, 2016, ss.573-605.
- ÖNEN Elif Seçkin İle Söyleşi, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Türkiye Dergisi*, Mayıs-Haziran 2015, s.29.

- ÖZDOĞAN Fatoş B. İle Söyleşi, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Türkiye Dergisi*, Ocak-Şubat 2013, s.41.
- ÖZELÇİ Nurgün Ö. İle Söyleşi, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Türkiye Dergisi*, Temmuz-Ağustos 2014, s.31.
- ÖZENER Melike İle Söyleşi, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Türkiye Dergisi*, Ocak-Şubat 2012, ss. 23-27.
- ÖZEN Şükrü, "Bağlam, Aktör, Söylem ve Kurumsal Değişim: Türkiye’de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım süreci", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1.2, 2002, ss. 47-90
- ÖZEN Şükrü, "Örgütsel Analizde Türkiye Kaynaklı Kurumsal Kuram Çalışmaları", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 2004, ss. 89-100.
- ÖZEN Şükrü, "*Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar*", A. S. Sargut ve Ş. Özen (Der), *Örgüt Kuramları*, İstanbul: İmge Yayınları. 2010, ss. 237-330.
- ÖZEN Şükrü, "Yerli ve İthal Yönetim Uygulamalarının Meşrulaştırılmasında Merkez-Çevre Farklılaşması: Bir Model ve İlk Bulgular," 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 21-23 Mayıs 2009a, ss.770-776.
- ÖZEN Şükrü, "Yönetim Uygulamalarının Uluslararası Transferinde Retorik Dizilerinin Değişmesi", *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, IV(II), 2009b, ss.65–74.
- ÖZEN Şükrü, BERKMAN Ümit, "Cross-national Reconstruction of Managerial Practices: TQM in Turkey", *Organization Studies*, 28.6, 2007, ss. 825-851.
- ÖZSEVEN Mustafa, DANISMAN Ali, BINGÖL Ali Süha, "Dönüşüm Mü, Gelişim Mi? Kamu Hastanelerinin Yönetiminde Yeni Bir Kurumsal Mantığa Doğru", *METU Studies in Development*, 41.2, 2014, ss.119-150.
- ÖZSEVEN Mustafa, DANISMAN Ali, BINGÖL Ali Süha, "Kurumsal Değişim, Güç Mekanizmaları ve Direniş Taktikleri: Türk Sağlık Alanında Bir Araştırma"i *METU*

- Studies in Development*, 43.3, 2016, ss. 779-811.
- PAKER Göksel İle Söyleşi, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Türkiye Dergisi*, Mayıs-Haziran 2012, s.23.
- PALAZZO Guido, SCHERER Andreas Georg, "Corporate Legitimacy as Deliberation: A Communicative Framework", *Journal of Business Ethics*, 66.1, 2006, ss. 71-88.
- PARSONS Talcott, "Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations. II. *Administrative Science Quarterly*, 1956, ss.225-239.
- REAY Trish, HININGS C. Robert, "Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics", *Organization Studies*, 30.6, 2009, ss. 629-652.
- REYNOLDS MaryAnn, YUTHAS Kristi, "Moral Discourse and Corporate Social Responsibility Reporting", *Journal of Business Ethics*, 78.1-2, 2008, ss. 47-64.
- ROBINS Fred, "The Future of Corporate Social Responsibility", *Asian Business & Management*, 4.2, 2005, ss. 95-115.
- RUEF Martin, SCOTT W. Richard, "A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environments", *Administrative Science Quarterly*, 1998, ss. 877-904.
- RÜZGAR Nilüfer, AKDEMİR Ali, "Retorik Söylemin İçerik Kalitesi ve Etkileme Amacına Yönelik Algının Akademisyenler Düzeyinde Araştırılması", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9.2, 2017, ss.258-282.
- SAHLIN-ANDERSSON Kerstin, ENGWALL Lars, "*The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Flows, and Sources*", Stanford University Press, 2002.
- SARGUT A. Selami, "*Örgüt Kuramlarına Genel Bakış: Karşılaştırmalı Bir Çözümleme, Örgüt Kuramları*" Derleyen: Sargut, AS, Özen, Ş., 3. Baskı, Ankara, İmge Kitapevi, 2015.
- SATIR Arzum İle Söyleşi, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Türkiye Dergisi*, Ekim-Kasım-Aralık 2015, s.26.

- SCHWARTZ M. S., CARROLL, A. B., "Corporate Social Responsibility : A Three-Domain Approach", *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 2003, ss.503–530.
- SCOTT W. Richard, "Approaching Adulthood: The Maturing of Institutional Theory", *Theory and Society*, 37.5, 2008.
- SCOTT W. Richard, MEYER John W, "*Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*", Sage, 1994.
- SELZNİCK, P., "Foundations of the Theory of Organization" *American Sociological Review*, 13(1), 1948, ss. 25-35.
- SELZNİCK, P., "Law and the Structures of Social Action", *Administrative Science Quarterly*, 2(2), 1957, ss.258–261.
- SEO Myeong-Gu, CREED WE Douglas, "Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional change: A Dialectical Perspective", *Academy of Management Review*, 27.2, 2002, ss.222-247.
- SHABANA Kareem M., BUCHHOLTZ Ann K., CARROLL Archie B., "The Institutionalization of Corporate Social Responsibility Reporting", *Business & Society*, 56.8, 2017, ss.1107-1135.
- SILLINCE John AA., SUDDABY Roy, "Organizational Rhetoric: Bridging Management and Communication Scholarship", *Management Communication Quarterly*, 22.1, 2008, ss. 5-12.
- SILVERMAN David, "Analyzing Talk and Text", In. Denzin, N. and Lincoln, Y.(Ed.) *Handbook of Qualitative Research*. 2000, ss. 821-834.
- SMETS Michael, MORRIS T. I. M., GREENWOOD Royston, "From Practice to Field: A Multilevel Model of Practice-Driven Institutional Change", *Academy of Management Journal*, 55.4, 2012, ss. 877-904.
- SMETS Michael, vd., "Reinsurance Trading in Lloyd's of London: Balancing Conflicting-Yet-Complementary Logics in Practice", *Academy of Management Journal*, 58.3, 2015, ss. 932-970.

- SNIDER Jamie, HILL Ronald Paul, MARTIN Diane, "Corporate Social Responsibility in the 21st Century: A View From the World's Most Successful Firms", *Journal of Business ethics*, 48.2, 2003, ss. 175-187.
- SUCHMAN Mark C., "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *Academy of Management Review*, 20.3, 1995, ss.571-610.
- SUDDABY Roy, GREENWOOD Royston, "Rhetorical Strategies of Legitimacy", *Administrative Science Quarterly*, 50.1, 2005, ss. 35-67.
- SUERDEM Hilal ile söyleşi, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Türkiye Dergisi*, Mart-Nisan 2014, s.16.
- SÜER Neylan İle Söyleşi, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Türkiye Dergisi*, Mayıs-Haziran 2012, ss.35-37.
- ŞİNİK Didem İle Söyleşi, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Türkiye Dergisi*, Mart-Nisan 2014, s.6.
- SWANSON Diane L., "Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model", *Academy of Management Review*, 20.1, 1995, ss. 43-64.
- TAK Bilçin, "*İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları ve Paydaş Grupları İle İlişkilerinin Yönetimi*", Beta Basım A.Ş., Kasım 2009.
- TAN Justin, WANG Liang, "MNC Strategic Responses to Ethical Pressure: An Institutional Logic Perspective", *Journal of Business Ethics*, 98.3, 2011, ss. 373-390.
- TAVŞANCIL Ezel, ASLAN Esra, "*İçerik Analizi ve Uygulama Örnekleri*", İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 2001.
- TAVUKÇUOĞLU Bahriye İle Söyleşi, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Türkiye Dergisi*, Mayıs-Haziran 2012, s.11.
- THORNTON Patricia H., "The Rise of The Corporation in a Craft Industry: Conflict and Conformity in Institutional Logics", *Academy of Management Journal*, 45.1,



2002, ss. 81-101.

THORNTON Patricia H., "*Markets from culture: Institutional logics and organizational decisions in higher education publishing*", Stanford University Press, 2004.

THORNTON Patricia H., OCASIO William, "Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in The Higher Education Publishing Industry, 1958–1990", *American Journal of Sociology*, 105.3, 1999, ss. 801-843.

THORNTON Patricia H., OCASIO William, "Institutional Logics", R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, and K. Sahlin-Andersson (Der). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, Thousand Oaks, CA: Sage., 840, 2008, ss. 99-128.

TOLBERT Pamela S., ZUCKER Lynne G., "Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935", *Administrative Science Quarterly*, 1983, ss. 22-39.

TURNAOĞLU Tankut İle Söyleşi, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Türkiye Dergisi*, Mayıs-Haziran 2013, ss.7-9.

TÜYLÜ İmre, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Türkiye Dergisi*, Kasım-Aralık 2013, s.34.

USEEM Michael, "Shareholders as A Strategic Asset", *California Management Review*, 39.1, 1996.

ÜNAL A. Fehmi, "Türkiye Yükseköğretim Alanında Rakip Kurumsal Mantıklar: Akademik Performans Kriterlerinde Çeşitlilik Ve Yayın Üretkenliği Üzerine Etkisi", *Amme İdaresi Dergisi*, 50.4, Aralık 2017, ss.83-114.

ÜSDİKEN Behlül, "Importing Theories of Management and Organization: The Case of Turkish Academia", *International Studies of Management & Organization*, 26.3, 1996, ss. 33-46.

VALOR Carmen, "Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship: Towards Corporate Accountability", *Business and Society Review*, 110.2, 2005, ss. 191-212.

VURRO Clodia, PERRINI Francesco, "Making the Most of Corporate Social

Responsibility Reporting: Disclosure Structure and Its Impact on Performance", *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 11.4, 2011, ss. 459-474.

YAMAK Sibel, "*Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi*", Beta, 2007.

YÜCEL Sinem İle Söyleşi, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Türkiye Dergisi*, Ocak-Şubat 2014, s.33.

WARTICK Steven L., COCHRAN Philip L., "The Evolution of The Corporate Social Performance Model", *Academy of Management Review*, 10.4, 1985, ss.758-769.

WOOD Donna J, "Corporate Social Performance Revisited", *Academy of Management Review*, 16.4, 1991, ss. 691-718.

ZBARACKI Mark J., "The Rhetoric and Reality of Total Quality Management", *Administrative Science Quarterly*, 1998, ss. 602-636.

ZILBER Tammar B., "Stories and the Discursive Dynamics of Institutional Entrepreneurship: The Case of Israeli High-tech After the Bubble", *Organization Studies*, 28.7, 2007, ss. 1035-1054.

ZUCKER Lynne G., "The Role of Institutionalization in Cultural Persistence", *American Sociological Review*, 1977, ss.726-743.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK YAYIMLAMA İZİN FORMU

Yazar Adı Soyadı	Özayr Yıldız
Tez Adı	Örgütsel Alanlarda Kurumsal Mantıklar Arası Rekabette Bir Vasıtası Olarak Retorik: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Vakası
Enstitü	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	İşletme
Tez Türü	Doktora
Tez Danışman(lar)ı	Prof. Dr. Mehmet Fıyılmaz
Çoğaltma (Fotokopi Çekim) İzni Kısıtlama	<input type="checkbox"/> Patent Kısıt (2 yıl) <input type="checkbox"/> Genel Kısıt (6 ay) <input checked="" type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin veriyorum.

Hazırlamış olduğum tezimin belirttiğim hususlar dikkate alınarak, fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere Bursa Uludağ Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından hizmete sunulmasına izin verdiğimi beyan ederim.

Tarih : 29.01.2019

İmza : 