

# KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ANLAYIŞINDAKİ DEĞİŞİMLERİN YÖNETSEL İŞLEYİŞE ETKİLERİ

---

Ayten AKATAY

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

## **ABSTRACT**

*Today effects of changes in the understanding of corporate social responsibility are seen as increased responsible behavior by owners and managers of the companies and reflecting those behaviors in their business operations. In this manner, besides meeting economic, ethical and legislative responsibilities, in order to sustain its existence and gain competitive advantage management or managers also demonstrate effort towards increasing life quality of all components that the business has a relationship with. In other words, including social and environmental issues in business strategies is unavoidable for the success of businesses. In this regard, effects of changes in the understanding and concept of corporate social responsibility from past to present on the roles and responsibilities of managers and subjects included in business processes as a result of the decision given by the management or managers towards behaving within corporate social responsibility have been discussed in this study. Moreover, a proposal that management of corporate social responsibility should be realized by the administration of a top management that will meet the corporate social responsibility and that will have special knowledge skills and demonstrate a proactive attitude towards solving society's basic problems has been proposed.*

**Keywords:** *Social Responsibility, Corporate Social Responsibility.*

## **GİRİŞ**

Günümüzde işletmeler kurdukları vakıflar aracılığı ile ya da kendi iç bünyesinde oluşturdukları geçici ya da sürekli komiteler ya da birimlerin yönetiminde sosyal sorumluluk alanında çalışmalar yapmaktadırlar. Sosyal sorunlara yönelik uygulamalardaki bu eğilimin pek çok nedeni bulunmaktadır. Bunlardan birisi işletmelerin sosyal performanslarının ekonomik performansları üzerinde olumlu

etkisinin olmasıdır<sup>1</sup>. Kurumsal sosyal sorumluluğa odaklanmanın diğer önemli bir nedeni ise sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasıdır<sup>2</sup>. Sosyal açıdan etik ve sorumlu davranış sergilemek işletmenin kısa vadede ödümler vermesine hatta güçlüklerle karşılaşmasına neden olmakla beraber uzun dönemde kazanımlar sağlamaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) faaliyetlerine harcanan paralar “iyi niyet bankasına” yatırılmış gibi düşünülmelidir. Yatırılan bu paralar zamanla finansal gelir sağlayacaktır. Bu uzun dönemli faydalar diğer birçok pazarlama faaliyetinde olduğu gibi mali tablolarında hemen ortaya çıkmaya da işletmenin iyi niyet bankasına transferler kötü zamanlarında ona yardımcı olacaktır<sup>3</sup>.

Yukarıda ifade edildiği gibi kurumsal sosyal sorumluluğa (KSS) sadece bir işletme faaliyeti olarak bakan yaygın görüşe karşı kurumsal sosyal sorumluluğu hayırseverlik olarak gören bir görüş de ortaya çıkmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) alanı, geçmişte olduğu gibi sadece ekonomik, ahlaki ve yasal sorumluluklarla sınırlı olmayıp topluma karşı belirli sorumlulukları da kapsayacak şekilde genişlemiştir. Günümüzde toplumların beklentileri sürekli değişmiş ve sosyal değer yaratmaları yönünde işletmelere olan baskı artmıştır. Artık işletmelerden sadece erdemli olmaları beklenmemekte aynı zamanda sosyal refah için sorumluluk kabul ederek, kurumsal vatandaşlık ilkelerini uygulamaya koymaları çağrısı yapılmaktadır<sup>4</sup>.

Sosyal sorumluluğa odaklanmanın işletmelere pek çok avantaj sağlayacağı göz önüne alındığında kurumsal sosyal sorumluluğun yerine getirilmesi, hem işletme hem de daha fazla paydaş grubunun faydasına, kazan kazan ortamı oluşturduğu için tercih edilebilir<sup>5</sup>. Diğer bir ifadeyle iş dünyası ile toplum arasında bir kazan-kazan ilişkisi oluşturmak suretiyle hem işletmelerin hem de paydaşların önemli kazanımlar sağlaması mümkün olacaktır. İşletmeler toplumdaki ve dünyadaki bağımsız düşünülemezler. Dolayısıyla işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet avantajı elde etmeleri toplumla ilişkisinin kalitesine bağlı olacaktır. İşletmenin başarısında iç çevresinin yanı sıra dış çevresine karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi kritik öneme sahiptir. Bu çalışmanın amacı, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) anlayışında değişimi ortaya koymak ve söz konusu değişimlerin yönetsel işleyiş üzerindeki etkilerini açıklamaktır.

### 1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Kapsamı

Frankental, kurumsal sosyal sorumluluğun geçmişinin en az Fransız Devrimine kadar uzandığını ifade etmekte ve bu yıllarda sahibi olduğu çikolata fabrikalarının bulunduğu çevredeki yoksullara ev ve eğitim yardımı yapan Joseph

<sup>1</sup> Sedef Seçkin Büyük, “Sosyal sorumlulukta Türkiye’nin Liderleri” Capital, İş Ve Ekonomi Dergisi, Mart 2006, Yıl:14 Sayı: 3, s. 68.

<sup>2</sup> Mohamed Zairi & John Peters, “The Impact of Social Responsibility on Business Performance”, Managerial Auditing Journal, 17/4, 2002, p. 178.

<sup>3</sup> Geoffrey P. Lantos, “The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility”, Journal of Consumer Marketing, Vol: 18, No: 7, 2001, p. 618.

<sup>4</sup> Peter Jones; Daphne Comfort & David Hillier, “Marketing and Corporate Social Responsibility within Food Stores”, British Food Journal, Vol:109, No:8, 2007, p. 583.

<sup>5</sup> Lantos, p. 605.

Rowntree isimli girişimciyi örnek göstermektedir. Ancak yazar, kavramın etkilerinin daha geniş çevrelere yayılabilmesinin o dönem için henüz çok erken olduğunu ama yinede birtakım tanımlarının geliştirildiğini belirtmiştir<sup>6</sup>. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı oldukça özeldir ve bu yüzden evrensel olarak kabul gören bir tanımlı yoktur<sup>7</sup>.

Kavrama ilişkin, Lewit, 1958 yılında Harvard Business Review de yayınlanan “Sosyal Sorumluluğun Tehlikeleri” isimli makalesinde işletmelerin maddesel kazanç sağlama arayışının ötesindeki tek sosyal sorumluluğunun “günlük yaşamlarındaki” temel etik kurallara (dürüstlük, iyi ahlak ) uymak olduğunu belirtmiştir<sup>8</sup>. Cannon, iş dünyasının birincil rolünün toplumun istediği ve ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üretmek olduğunu söylemiştir. Mark & Spencer’ın eski başkanı bir işletme; etkili, karlı ve sosyal sorumluluğa sahipse topluma tam olarak katkıda bulunabilir demiştir<sup>9</sup>. Friedman’a göre işletmelerin tek bir sosyal sorumluluğu bulunmaktadır, o da kârını maksimize etmektir. Başka bir ifadeyle işletmenin sosyal sorumluluğu, oyunun kurallarına göre oynanması (yalan ve yolsuzluğun olmadığı açık ve serbest rekabete katılmak) durumunda tüm kaynaklarını, kazançlarını mümkün olduğunca artıracak aktivitelerde kullanmasıdır. Friedman sosyal değerleri değil sadece ekonomik değerleri savunmuş ve sosyal problemlerin çözümünün ilgili kişi ya da hükümetlerin görevi olduğunu işletmelerin görevi olmadığını ifade etmiştir<sup>10</sup>.

KSS konusunda bir kavram karmaşası vardır. Akademik ve popüler yazında, KSS kavramı üzerinde tam anlamıyla uzlaşılmış olduğunu söylemek güçtür<sup>11</sup>. Kavrama ilişkin görüşler, KSS’un pek çok bakış açısına ve sosyal trendlere göre değiştiği, kuralcı ve çok aşamalı olduğu yönündedir. Önceki yıllarda kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin görüşler sıklıkla bölgesel, birey merkezli, hayırseverlik ilgi odaklı iken yeni görüşler kapsayıcı, geniş ve farklıdır. Örneğin Avrupa Komisyonu KSS’luğu, işletmelerin gönüllülük esasına bağlı olarak sosyal ve çevresel kaygılarını, iş etkinlikleri ve sosyal paydaşlarıyla olan etkileşimleriyle bütünleştirebildiği bir kavram olarak ifade etmiştir<sup>12</sup>. Benzer şekilde 1971’de ekonomik gelişme komitesi (Committee for Economic Development) kurumsal sosyal sorumluluk için şöyle söylemiştir: Bugün toplum ve iş arasındaki sözleşme şartları açıktır. Önemli ve mevcut metotlardaki değişimlerle iş dünyasından daha önce olmadığı kadar geniş sorumlulukları üstlenmesi ve daha geniş kitlelere hizmet sunması beklenmektedir. İş

<sup>6</sup> Peter Frankental, “Corporate Social Responsibility – a PR Invention?”, Corporate Communications: An International Journal, Volume:6, Number 1, 2001, p. 18.

<sup>7</sup> Jones; Comfort & Hillier, p. 583.

<sup>8</sup> Lantos, p. 604.

<sup>9</sup> Lance Moir, “What Do We Mean By Corporate Social Responsibility”, Corporate Governance, Vol: 1, Number:2, 2001, p. 16.

<sup>10</sup> Lantos, p. 603.

<sup>11</sup> Sibel Yamak, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1. Baskı, Bursa, 2007, s. 7.

<sup>12</sup> Daniel Silberhorn & Richard C. Warren, “Defining corporate social responsibility A view from big companies in Germany and the UK”, European Business Review, Vol. 19 No. 5, 2007, pp. 352-353.

dünyasının ve girişimcilerden mal ve hizmet sunmasının yanı sıra yaşam kalitesine katkıda bulunması beklenmektedir<sup>13</sup>.

Genel anlamda işletme sosyal sorumluluğu olarak da ifade edilen kurumsal sosyal sorumluluk, bir organizasyonun (kâr amacına yönelik bir işletme, kamu kuruluşları ya da sivil toplum örgütleri) hem iç, hem de dış çevresindeki tüm paydaşlara karşı “etik” ve “sorumlu” davranmasını, bu yönde kararlar almasını ve uygulamasını ifade eden bir kavramdır<sup>14</sup>. Lantos<sup>15</sup>, kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde anlaşılabilen noktaların ve karşıt görüşlerin kurumsal sosyal sorumluluğun ahlaki, yardımsever ve stratejik biçimleri arasındaki ayrımının yapılamamasından kaynaklandığını öne sürerek kurumsal sosyal sorumluluğu, “işletme ve toplum arasında işletmelerin, toplumun uzun vadeli ihtiyaçları ve isteklerini karşılamak açısından ve toplum üzerindeki olumsuz etkilerini en alt seviyeye indirgeyen içten var olan bir sözleşmeyi içerir” şeklinde tanımlamaktadır. Lantos, kurumsal sosyal sorumluluğu ahlaki, yardımsever ve stratejik olmak üç grupta ele almıştır. Toplum için zararların en alt seviyeye indirgenmesi; ahlaki kurumsal sosyal sorumluluk, toplum için faydaların teşvik edilmesi; eğer işletme karşılıklı olarak bu ilişkiden faydalanmıyorsa yardımsever kurumsal sosyal sorumluluk ve eğer yönetim işletme için bir kâr beklentisi içindeyse stratejik kurumsal sosyal sorumluluk olarak tanımlamaktadır.

Görüldüğü gibi işletmelerin tek sosyal sorumluluğunun kârlarını artırmak olduğu düşüncesinden gücünü, toplumun işletmeleri sorumlu gördüğü biçimde kullanmayanların uzun sürede kaybetmeye mahkûm oldukları görüşüne kadar kavrama ilişkin pek çok tanım ve yaklaşım bulunmaktadır<sup>16</sup>. Sosyal sorumluluk kavramının değişikliğe uğrayarak işletmelerin sosyal sorumluluk alanının sosyal ve çevresel sorunları da kapsayacak şekilde genişlemesinde sosyal, ekonomik, çevresel pek çok faktörün etkili olduğu söylenebilir.

## 2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğa İlişkin Kavramsal ve Yönetimsel Görüşleri Etkileyen Faktörler

İçinde bulunduğumuz yıllarda kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı önemli ölçüde değişmektedir. Değişimin yönü ise kurumsal sosyal sorumluluğun iş yaşamının ayrılmaz bir parçası olduğu ve öneminin arttığı şeklindedir. Hewlett-Packard’ın Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO’su Carly Fiorina’nın:

*“Gerçekten inanıyorum ki bu yüzyılın en başarılı şirketleri eylemleri ile hem kârlı olabileceklerini ve hem de sosyal değerleri arttırabileceklerini ispat edenler*

<sup>13</sup> Brayn Dennis; Cristopher P. Neck & Michael Goldsby, ”Body Shop International: an Exploration of Corporate Social Responsibility”, Management Decision, 36/10, 1998, p. 649.

<sup>14</sup> Coşkun Can Aktan ve İstiklal Vural, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Uluslararası Kuruluşlar Ve Hükümet-Dışı Organizasyonlar Tarafından Sürdürülen Başlıca Girişimler”, Çimento İşveren Dergisi, Sayı:3, Cilt:21, Mayıs 2007, s. 1.

<sup>15</sup> Lantos, pp. 595–600.

<sup>16</sup>Hulusi Demir ve Neşe Songür, “Sosyal Sorumluluk Ve İş Ahlakı”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:2, Sayı: 3, 1999, s. 153.

*olacaktır- hem kâr yapan hem de hayır işleyen şirketler.... Hisse sahipleri, müşteriler, iş ortakları ve çalışanlar, gün be gün ticaret aracılığıyla sosyal değişime enerji veren bu şirketleri ödüllendiriyor. Bu ticaretin benimsemek zorunda olduğumuz yeni gerçeğidir.”* ifadesi kurumsal sosyal sorumluluk konusunun iş yaşamının ayrılmaz bir parçası olduğunu ortaya koymaktadır<sup>17</sup>.

Kurumsal sosyal sorumluluğa gittikçe artan bir şekilde önem verilmesi ya da konuya ilişkin artan duyarlılığı ise Zairi ve Peters’in<sup>18</sup> ilginç bir çelişki olarak, “global krizler, birleşmelerin (stratejik birleşme) iş dünyasının sosyal konulardan ziyade finansal konularla ilgilenmesi durumunu doğurmasının beklenmesidir. Gerçek durum ise, işletmelerin oldukça ciddi bir şekilde, azim ve kararlılıkla sosyal ve çevresel konular ile ilgili olduğudur” şeklindeki ifadeleridir.

Son on ya da yirmi yılda, yardımsever katkılar, topluma hizmet programlar, çalışan gönüllülüğü, çevre dostu programlar ve çeşitli yaşam kalitesini yükseltmeyi amaçlayan (temizlik faaliyetlerine sponsor olmak, varoşlarda üretim tesisleri kurmak, azınlıkların işletme girişimini desteklemek, kanun dışı uyuşturucu trafiği ile mücadele etmek) çabalar artarak devam etmektedir<sup>19</sup>. Kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili önemli gelişmelerden biri, sosyal açıdan duyarlı işletmelerin sosyal sorunların çözümünde reaktif bir tutumdan ziyade proaktif bir tutum sergilemeleri yönünde gelişme göstermesidir<sup>20</sup>. Bir başka önemli gelişme ise Craig Smith’in Harvard Business Review’da yayınlanan “Yeni Kurumsal Hayırseverlik” adlı makalesinde ifade etmeye çalıştığı gibi, KSS bir “zorunluluk” değil “stratejik bir iş olarak” ele alınmaya başlanmış olmasıdır<sup>21</sup>.

Günümüzde işletme yönetim ve yöneticilerinin sorumlulukları; sahipleri için, karlılığı sürdürme noktasından ekonomik faaliyetlerinin sosyal sonuçlarını düşünmeye zorlandıkları, hatta işletmenin ilişkili olduğu bütün unsurlarının yaşam kalitesini artıracak şekilde yönetmeleri aşamasına gelmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının değişiminde etkili olan belli başlı faktörler aşağıda sıralanmıştır.

Kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin kavramsal ve yönetsel görüşlerdeki değişimde etkili olan faktörlerden birisi konuya önem veren işletmelerin önemli kazanımlar sağlamalarıdır. Yapılan nicel araştırmalar kurumsal sosyal sorumluluğun ticari kazançları artırdığını göstermektedir<sup>22</sup>. KSS uygulamaları satış ve pazar payında artış, güçlü kurum imajı, çalışanları kuruma çekme ve elde tutma becerisinde

---

<sup>17</sup> Philip Kotler & Nancy Lee, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Çev: Sibel Kaçamak, Kapital Meyde Hizmetleri A.Ş., İstanbul, 2006, s. 6-7.

<sup>18</sup> Zairi & Peters, p. 174.

<sup>19</sup> Lantos, p. 609.

<sup>20</sup> M.Şerif Şimşek ve Şevki Özgener, Ş. “Organizasyonlarda Sosyal Duyarlılık, <http://www.google.com.tr/interstitial?url=http://www.yonetimbilimi.org/sonuc.php%3Farama%3Dorganiyasyonlar>, (Erişim tarihi 24.02. 2008).

<sup>21</sup> Büyük, s. 66.

<sup>22</sup> Lantos, p. 621.

artış, maliyeti düşürme, yatırımcılar ve mali analiz uzmanlarına karşı cazibenin artması gibi pek çok konuda avantaj sağlamaktadır<sup>23</sup>.

Kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin kavramsal ve yönetsel görüşlerdeki değişimlerde etkili olan faktörlerden diğeri ise KSS karşıtı görüşlerin anlamını kaybetmesidir. Sanayi devriminin başlangıcı olarak kabul edilen 19. yüzyılın ilk yarısından bu yüzyılın başlarına kadar işletmeler öncelikle ekonomik faaliyetler üzerinde yoğunlaşmışlar ve sadece eylemlerinin ekonomik sonuçları kendileri açısından önemli olmuştur<sup>24</sup>. KSS'ğe ilişkin bu klasik bakış açısına göre verimli çalışarak kar elde eden bir işletme, aynı zamanda sosyal sorumluluğunu yerine getiriyor demektir. Ancak diğer sosyal sorumluluk faaliyetlerini yürütmek, temel ekonomik faaliyetler için yıkıcı olarak görülmüştür.

1960'lı yıllarda yönetimde katılımın önem kazanması, sosyal baskılar, yürürlüğe konulan kanunlar ve düzenlemeler işletmeleri ekonomik faaliyetlerinin sosyal sonuçlarını da düşünmeye zorlamıştır<sup>25</sup>. Örneğin Carrol ve diğer araştırmacılar işletmeleri sadece ekonomik başarılarıyla değil aynı zamanda ekonomik olmayan ölçütlerle değerlendirmek gerektiğine inanmaktadır. Benzer şekilde Henry Ford'un "Endüstri ve toplum arasındaki sözleşmenin şartları değişmektedir. Artık bizlerden daha geniş kapsamda insani değerlere hizmet etmemiz ve kamunun ticari faaliyette bulunmadığımız üyelerine karşı bir yükümlülük kabul etmemiz istenmektedir" sözü Carrol'un ifadelerini destekler niteliktedir. İçinde bulunduğumuz günlerde işletmeler sadece ekonomik ve ahlaki performansıyla değil aynı zamanda sosyal katkıları ile de değerlendirilmektedir<sup>26</sup>.

KSS'ye ilişkin kavramsal ve yönetsel görüşlerdeki değişimlerde küreselleşme ve uluslararası kuruluşların da etkisi büyük olmaktadır. Küreselleşme ile beraber ekonomik, politik yapılarda oluşan değişimler ve teknik gelişmeler bir yandan yaşam standartlarını geliştirecek pek çok yeni olanak yaratırken diğer taraftan da çevresel koşulların kötüye gidişi vb. konularda yaygın bir endişeye neden olmaktadır. Küreselleşmenin faydalarını daha yaygın bir şekilde paylaşmak, olumsuz sonuçlarını ise minimize etmek ve böylece refah düzeyinin geliştirilerek sürdürülebilirliğini sağlamak konusunda işletmelerin sorumlulukları büyüktür. Bu nedenle başta Birleşmiş Milletler, Avrupa Birliği, Dünya Bankası gibi kurumsal sosyal sorumluluk kavramına önem veren uluslar üstü kuruluşlar sürdürülebilir ekonomik gelişme için işletmelerin içinde yaşadıkları, etkin oldukları topluma ilişkin bilgi ve verilerini geliştirmek amacıyla birtakım çalışmalar yapmaktadırlar<sup>27</sup>.

<sup>23</sup> Kotler & Lee, s. 11.

<sup>24</sup> Şevki Özgener, İş Ahlakının Temelleri Yönetsel Bir Yaklaşım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s. 169.

<sup>25</sup> Özgener, s. 69.

<sup>26</sup> Lantos, p. 598.

<sup>27</sup> Yılmaz Argüden, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, ARGE Danışmanlık Yayınları No:03, Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti., 1. Basım Ekim, İstanbul, 2002, s. 9.

Dünya Ekonomik Forumu katılımcısı CEO'lardan oluşan bir grup tarafından hazırlanan ve imzalanan Küresel Kurumsal Vatandaşlık Bildirgesi, Birleşmiş Milletler tarafından geliştirilen ve işletmelerin, insan hakları, çalışma şartları ve çevre ile ilgili ilkeleri belirleyen Küresel Sorumluluk Anlaşması (The Global Compact) çerçevesindeki ilkeler, işletmelerin sosyal sorumlulukları ile ilgili olarak kamuoyuna açıklamaları için oluşturulan standartların belirlendiği Küresel Raporlama Rehberi (Global Reporting Initiative), sosyal sorumluluk kavramına önem veren yatırımcıların ve bu yatırımcılara ulaşmak isteyen işletmelerin takip ettiği FTSE4GOOD endeksi<sup>28</sup> gibi oluşumlar kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin kavramsal ve yönetsel görüşler üzerinde etkili olmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramında ve yönetsel görüşlerde değişime neden olan faktörlerden birisi de bireysel ve kurumsal müşteri davranışları ile yakından ilgili olmaktadır. Müşteri tercihlerinin değişmesi sonucunda işletmelerin davranışı da değişmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk müşteriler bunun için ödeme yapmaya devam ettiği sürece var olacaktır<sup>29</sup>. Walker araştırma kuruluşunun yaptığı çalışma sonuçları tüketicilerin %88'inin sosyal olarak sorumlu gördükleri işletmelerin ürünlerini, rakiplerin ürünlerine oranla kalite hizmet konusunda eş değerdeyse tercih ettiklerini ortaya koymuştur. Aynı çalışmanın sonuçları tüketicilerin %92'sinin sosyal sorumluluk açısından yetersiz olan işletmelerin ürünlerini satın almayacaklarını ortaya koymuştur<sup>30</sup>. Birçok büyük işletme artık tedarikçilerini seçerken onların toplumsal sorumluluk performanslarını da değerlendirme kriterleri arasına almaktadır<sup>31</sup>. Gerek bireysel gerekse kurumsal müşterilerinin tercihleri kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının yaygınlaşmasında etkili olmaktadır.

İşletmeler toplumdan bağımsız değildirlir. Faaliyetleriyle sadece çalışanlarını değil aynı zamanda dış çevresini diğer bir ifadeyle müşterilerini, tedarikçilerini, ortaklarını, hissedarlarını, kamu sektörünü ve sivil toplum örgütlerini olumlu ya da olumsuz etkilemektedir. Ticari faaliyetlerin yürütülmesi sırasında kanuna, ahlak standartlarına uygun olmayan ya da etik olmayan davranışlar sergilemek, kurumsal sosyal sorumluluk kavramının, yönetsel görüş ve uygulamaların değişmesinde etkili olan bir diğer faktördür.

Son yıllarda işletmelerde yaşanan yolsuzluklar toplumun bağımsız denetim kuruluşlarına olan güvenini sarsmıştır. Örneğin ABD'nin dünyaya yayılmış yedinci büyük kuruluşu Enron 2 Aralık 2001 'de iflas ettiğini ilan etmiştir. Enron'un bağımsız denetim ve işletme danışmanlığı alanının en güçlü kuruluşlarından Arthur Anderson'nın denetimi altında batmış olması mesleğe olan toplum güveninin sarsılmasına neden olmuştur<sup>32</sup>. Benzer şekilde Worldcom ve Parmalat gibi

---

<sup>28</sup> Argüden, s. 5.

<sup>29</sup> Allan D. Smith, "Making the Case for the Competitive Advantage of Corporate Social Responsibility", Business Strategy Series ; Vol. 8 No. 3, 2007, p. 190

<sup>30</sup> Lantos, p. 624.

<sup>31</sup> Argüden, s. 45.

<sup>32</sup> Mustafa Aysan, " Enron Olayı", <http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=30441>, (Erişim tarihi 29/04/2008), s. 1.

kuruluşların skandalları pek çok işletmenin hissedarlarına karşı sorumluluklarını yeniden düşünmeleri için bir dönüm noktası olmuştur<sup>33</sup>. Tüm bu ve benzeri yolsuzluk olayları yönetim ve yöneticilerin kurumsal sosyal sorumluluk anlayışlarında ve dolayısıyla yönetim uygulamalarında etkili olmuştur.

KSS uygulamalarının işletmelere önemli kazanımlar sağlaması, sosyal sorumluluk karşıtı görüşlerin anlamını yitirmesi, kişisel ve kurumsal müşteri tercihlerinde yaşanan değişimler, artan yolsuzluklar ve çevresel sorunlar, oluşan yeni yapının dışında kalma telaşı vb. faktörlerin etkisiyle değişen KSS anlayışı işletme yönetimlerinin ya da yöneticilerinin görev ve sorumluluk alanlarını, iş süreçlerini ve dolayısıyla iş yapma biçimlerini de etkilemektedir

### **3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışındaki Değişimlerin Yönetmel İşleyiş Etkileri**

Sanayi devrimi ve öncesi yıllardan günümüze kadarki süreçte kurumsal sosyal sorumlulukların doğasında pek çok değişim yaşanmıştır. Değişimlerin etkilerini hem işletme yönetimlerinin ya da yöneticilerinin rol ve sorumluluklarında hem de iş süreçlerine dahil olan uygulamalarda görmek mümkündür. Örneğin faaliyetlerin ve kaygıların tümüyle ekonomik olduğu sanayi devrimi ve öncesi yıllarda işletmeler, sahiplerine kar getiren, teknolojik gelişmeler kaydeden, yeni kaynaklar ve yeni ürünler bulan, kamu ihtiyaçları için vergilerini ödeyen başlıca ekonomik kuruluşlar olarak tanımlanırlar<sup>34</sup>. O yıllarda işletmeler işlerini sosyal ilgilerden bağımsız olarak yönetmişlerdir<sup>35</sup>.

Temel motivasyon kaynağının ekonomik olduğu söz konusu bu yıllarda işletme sahibi yöneticilerin çabaları, işlerini büyütmeye yönünde olmuştur<sup>36</sup>. Bu bağlamda yöneticinin rolü ise kendisi için çalıştığı üst yöneticisi ya da işletme sahibi ve ortaklarına, işletmeyi ve işletme varlıklarını en verimli ve etkili şekilde yöneterek hizmet etmek olmuştur. Sosyal sorumluluğa ilişkin ekonomik esaslı bu bakış açısı sonucunda yöneticilerin rolü, işletme sahipleri açısından karlılığı sürdürmek, tüketiciler için ise iyi kaliteli ürünü uygun fiyattan satmak olmuştur<sup>37</sup>.

1920 ve 1930'lu yıllar toplumun ve işletmelerin yapısal bir değişim geçirdiği dönemdir<sup>38</sup>. İş yaratma, sosyal güvenlik ve işçi ilişkileri yasaları ile hükümetlerin, ülke ekonomisine aktif müdahalelerde bulunduğu bu dönemlerde işletme davranışına yönelik eleştiriler artmıştır. Eleştirilerin odak noktası, işletmelerin amaçlarının yalnızca kazanca yönelik olması ve faaliyetlerini sürdürdükleri topluma çok az ya da hiç önem vermemelerine yöneliktir. Bu konuda eleştirilen görüşlerin başında, Ünlü

<sup>33</sup> Silberhorn & Warren, p. 352.

<sup>34</sup> Lantos, p. 596.

<sup>35</sup> Jones, Comfort & Hillier, p. 583).

<sup>36</sup> Özgener, s. 205.

<sup>37</sup> Lantos, p. 596.

<sup>38</sup> Özgener, s. 208.



ABD'li ekonomist Milton Friedman'ın "İş hayatının tek ve biricik sosyal sorumluluğu kârı arttırmaktır" görüşü gelmektedir<sup>39</sup>.

1960'lı yıllarda tüketici hareketleri, çevrecilik ve kadın hakları konularındaki toplumsal etkinlikler ve işletmelerin yol açtığı skandallar nedeniyle işletmelere yönelen tepkiler artmıştır. 1960'lı yıllarda, çeşitli baskı gruplarınca sosyal sorumluluk kavramının sınırlarının geliştirilmesine yönelik gerçekleştirilen faaliyetler, 1970'li yıllarda sonuç vermeye başlamıştır<sup>40</sup>. Toplumda, en büyük işletmelerin bile zorlayıcı işgücü uygulamalarına sahip oldukları, güvenilir olmayan ürünlerin satıldığı, iş sistemlerinin doğa üzerine maliyet yüklediği, rüşvetin uluslararası ölçekte meydana geldiği, ahlak konusunda para ve güç için ödün verildiğine dair artan inanç 1970'lerin ortalarından itibaren değişmiştir. Toplumun iş ahlakı konusundaki beklentileri artmıştır. Geçen yarım yüzyılda işletme sadece ekonomik ve ahlaki performansı ile değil aynı zamanda sosyal katkılarıyla değerlendirilmiştir. Bu noktada yöneticinin görevi işverenine karşı sadakat içinde kârı maksimize edecek makro seviyede kararlarını verme düşüncesinin ötesinde yere ulaşmaktadır. Yöneticiler, artık işletmelerin topluma olan sorumluluklarını belirlemek ve bunları ortaklarına karşı olan sorumluluklarıyla uyumlaştırmak zorundadırlar<sup>41</sup>.

Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışında meydana gelen değişimlerin etkisiyle yöneticiler işletmenin hedeflerini ve stratejilerini, etkileşim halinde buldukları sosyo-ekonomik yapı, kültürel yapı, devlet, sendikalar, çalışanlar, hissedarlar, toplum, doğal çevre, sosyal sorumluluklar vb. değerleri koruyacak şekilde belirleme ve aynı zamanda uyumlu hale getirme sorumluluğu taşımaktadırlar. Değişen kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı yönetime ya da yöneticilere sadece yeni sorumluluklar ve roller yüklememiş, bunun yanı sıra onların yeni tutum geliştirmelerini, yeni yaklaşımları benimsemelerini, yeni politikalar ve eylem programlarını tasarlamalarını da gerektirmiştir<sup>42</sup>.

İşletmelerde hemen hemen tüm stratejik kararları alan, uygulayan ve diğer fonksiyonlara yön veren üst yönetim ve yöneticilerdir. Bu bağlamda kurumsal sosyal sorumluluk anlayışındaki değişimlerin yönetime yansıtılmasında baş aktör işletme yönetimi ya da yöneticileri olmaktadır<sup>43</sup>. Zorunlu, ihtiyaçtan ya da gönüllü her ne sebeple uygulanıyor olursa olsun yönetimin ve yöneticilerin KSS anlayışlarındaki değişimlerin yönetsel işleyiş etkilerini ya da değişimin bir yönünü de iş süreçlerine dâhil olan uygulamalarında görmek mümkündür.

Kurumsal sosyal sorumluluğun doğasında yaşanan değişimlerin ilk ve önemli etkisini işletmelerin misyon, vizyon tanımlarında ve politikalarında görmek mümkündür. Günümüzde pek çok işletme misyon ve vizyon tanımlarında topluma, çevreye, paydaşlarına karşı sorumluluklarına verdikleri önemi anlatan ifadelere yer

<sup>39</sup> Demir ve Songür, s. 151-152.

<sup>40</sup> Yamak, s. 40-41.

<sup>41</sup> Demir ve Songür, s. 151.

<sup>42</sup> Özgener, s. 209-210.

<sup>43</sup> Özgener, s. 205.

vermekte ve bu doğrultuda organizasyonlarını yapılandırmaktadırlar. İşletmelerin bu yönde oluşturdukları iş ilkelerini, politikalarını ve paydaşlarına karşı ne gibi sorumlulukları olduğunu web sitelerinde yayımlamaları da konuya verilen önemin anlaşılması ve eğilimin yönünü belirleme noktasında iyi birer örnektir. Örneğin sosyal sorumluluk uygulamaları ve taahhütleri nedeni ile çeşitli ödüller alan Levi Strauss'un misyon ifadelerine aşağıda yer verilmektedir<sup>44</sup>.

*“İşlerimizi etik kurallar çerçevesinde gerçekleştireceğiz ve topluma, halka sorumluluklarımızın yerine getirilmesinde liderlik rolümüzü sürdüreceğiz.”*

*“Çalışma ya da iş çevremiz her zaman güvenli ve verimli olacak, adil davranış, takım çalışması, açık iletişim, kişisel hesap verebilirlik, gelişim ve büyüme için fırsatlar olarak karakterize edilecektir.”*

İngiltere'nin en büyük işverenlerinden biri olan Royal Mail North East, kurum çalışanlarını çeşitli toplumsal konularda yüreklendirmiş, desteklemiş ve onların, organizasyonun iyi ve sorumlu bir örgüt vatandaşı olmalarını sağlamaya çalışmıştır. İşletmenin toplumsal politikasında iki anahtar amacı vardır. Birisi çalışanlarını seçtikleri herhangi bir toplum hizmetinde desteklemek ve teşvik etmek. Diğeri ise, bir işletme olarak, kendini, çevreyi ve çalışanlarını geliştirmeye adanmışlığını kamuoyuna göstermektedir<sup>45</sup>.

Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışındaki değişimlerin işletmelere etkisinin bir göstergesi de kurumsal sosyal sorumluluğun yönetimi konusuna işletme hiyerarşisinin en üst düzeyinde yer verilmesidir. Çoğu işletmede sosyal sorumluluğun yönetimine ilişkin bölümler ya da birimler oluşturulmakta, oluşturulan bu birim ya da departmanlar yönetim kurulu düzeyinde temsil edilmektedir.

Günümüzde kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında yer alan uygulamalar tepe yönetim düzeyinde ya da yönetimler tarafından görevlendirilen birimlerce planlanmakta, yürütülmekte ve değerlendirilmektedir. Benzer şekilde kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili faaliyetleri koordine eden, henüz ortaya çıkmış sosyal sorunları belirleyen ve bu sorunların çözümü için tavsiyelerde bulunan daimi birim ya da bölümler oluşturulmuştur<sup>46</sup>. İşletmelerde sosyal faaliyetleri desteklemek amacıyla finansal ve yönetsel kaynakların yönlendirildiği bu mekanizmalar geçici ya da sürekli komiteler kurma ve işbirliği yapma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu mekanizmada, birkaç kişiden oluşan bir komite sınırlı bir zaman dilimi içinde kritik sorunlarla ilgilenmek için atanmaktadır. Gerekli eylem tamamlandığında ya da amaca ulaşıldığında komite dağılmaktadır. Özellikle önemli bir sosyal sorunun aniden ortaya çıktığı zaman geçici bir işbirliği mekanizmasının kurulması kısa sürede çözülmesi gereken sosyal sorunlar için büyük önem arz etmektedir.

Fortune'nin yaptığı araştırma sonuçları ABD 'de 500 büyük işletmeden en az 100 tanesinin sosyal sorunlarla ilgilenen ve yönetim kurulunun üstünde yer alan özel

<sup>44</sup> Mohamed Zairi, “Social Responsibility and Impact on Society”, The TQM Magazine, Vol:12, Number: 3, 2000, p.174.

<sup>45</sup> Zairi, p. 174.

<sup>46</sup> Özgener, s. 225-226.

komitelere sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu komiteler genellikle kamu politikası komiteleri, halkın sorunlarıyla ilgilenen komiteler ve sosyal sorumluluk komiteleri olarak ifade edilmektedir. Diğer sürekli komite türleri ise, yöneticilerde, tüm yönetim kademelerindeki üyelerden ve en yüksek düzeydeki komitelere kritik sorunları ileten karar düzeyindeki komiteler şeklindedir. Örneğin; Monsanto Company’de şirket başkanının başkanlık ettiği üst kademe yöneticilerinden oluşan yönetim komitesi, işletmenin çeşitli birimlerinde yaptığı çalışmalarda kendilerini ilgilendiren 170 değişik sosyal sorun belirlemiştir. Yapılan çalışmalar sonunda bu liste Monsanto iş çevresini ilgilendiren kritik öneme sahip beş sorunla; dürüst ticaret, tarım politikası, tehlikeli atıklar ve bunların topluma maliyeti ile sınırlandırılmıştır. Oluşturulan komite ile bu işletme, endüstri ve dış çevredeki gruplar arasındaki işbirliğini geliştirmede öncü rol oynamıştır. Daha sonra Monsanto tehlikeli atık yerlerinin temizlenmesini hızlandırmaya yardımcı olma konusunda çevresel gruplarla sanayinin bir araya gelerek kurdukları bir ortaklığın, Clean Site’nin kurulmasında aracı rol oynamıştır<sup>47</sup>.

Kurumsal sosyal sorumluluklarının doğasındaki değişimlerin yönetsel işleyişe etkileri arasında, davranış kodlarının hazırlanarak bu kodlara uyum sağlamları konusunda işletmelerin yönlendirilmesi ya da herhangi bir endüstri dalını temsil eden kuruluş tarafından hazırlanan davranış kodlarına, ilgili endüstri dalında faaliyet gösteren işletmelerin uyum göstermeleri yönündeki uygulamalar yer almaktadır. İşyerlerindeki eylemleri belirleyen ve bu eylemlerle ilgili kararlara temel oluşturan genel ilkeler olarak ifade edilen davranış kodları giderek artan bir şekilde organizasyonların alt kademelerinde de ayrıntılı hale geldiği görülmektedir<sup>48</sup>. Bu konuya Fiat’ın, çalışanlarına yönelik yayınladığı etik ilkeler örnek olarak verilebilir. Kurallara aykırı davranan çalışan ile arasındaki sözleşmeyi iptal eden Fiat’ın davranış kodlarını, gruba bağlı bir işletmenin çıkarlarını korumak uğruna bir devlet görevlisine, kamu kuruluşuna, politikacıya para ya da hediye teklif etmek yasağından sponsorluk, danışmanlık, reklam, tanıtım gibi adlar altında da olsa, kamu kuruluşuna ya da devlet görevlisine yardım ya da katkıda bulunmaya kadar bir dizi yasak oluşturmaktadır<sup>49</sup>.

Gününüzde bilinçlenen ve sosyal sorunların aciliğini hissedenen toplum, işletmelerin sosyal sorunlarla neden ilgilenmediklerini, sosyal sorumluluklarını neden yerine getirmediklerini sorgulamaya başlamıştır<sup>50</sup>. Yaygın olarak üzerinde uzlaşılan görüş şudur ki: iş dünyasının genel yapısı, genel söylemde taahhüt edilen ilkelerin “bana güven” den ziyade “bana göster” ile başladığıdır. Bu nedenle halk, işletmelerin sosyal hesap verme sorumluluğu ve raporlamalarında gittikçe artan bir ivmeyle en önemli paydaş olarak kabul edilmektedir. Bu yeni ilkeyi uygulamak için bir çok konferanslar düzenlenmekte ve uluslar arası girişimlerde bulunmaktadır. Örneğin:

<sup>47</sup> Özgener, s. 212-214.

<sup>48</sup> Özgener, s. 140.

<sup>49</sup> Demir ve Songür, s. 165.

<sup>50</sup> Özgener, s. 227.

Sürdürülebilir Gelişme İçin Dünya İşletmeler Kurulu (WBCSD), Sosyal ve Etik Sorumluluk Enstitüsü (ISEA), bu amaçla kurulmuş oluşumlar arasındadır<sup>51</sup>.

Kurumsal sosyal sorumluluğun önem kazanmasının sonucunda bazı işletmeler sosyal performanslarının kalitesini değerlendirme çabası içine girmişlerdir. Ekonomik Strateji ve uygulamalarında işletmeler, kurumsal sosyal sorumluluğun çeşitli alanlarında performanslarını sistematik bir biçimde değerlendirerek ve raporlayarak sosyal denetim mekanizmasını çalıştırmaktadırlar<sup>52</sup>. Yanı sıra KSS anlayışlarını yansıtmak adına çok sayıda işletme, konuyla ilgili olarak gerçekleştirdiklerini yaygın olarak kamuoyu ile paylaşmayı politika haline getirmektedirler<sup>53</sup>. İşletmeler yıllık yönetim faaliyet raporlarının yanı sıra sosyal performanslarını sistematik bir biçimde değerlendirmekte, raporlamakta ve özellikle internet aracılığı ile web siteleri üzerinde yayımlamakta, bunları kamuoyu ile paylaşmaktadırlar.

KSS anlayışının yönetsel işleyiş etkilerinden birisi de, işletmelerde sosyal sorumluluk anlayışının değişimi sonucunda ortaya çıkan kurumsal yönetim ya da yönetişim kavramıyla açıklanabilir. Kurumsal yönetişimdeki gelişmelerin kurum değeri ile pozitif yönde bağlantılı olması<sup>54</sup>, pazarın kendi ülkesindeki ortak kurumsal uygulamaları ve yasaların gerektirdiği yönetişim koşullarının dışındaki diğer yönetişim vasıflarını benimsemeye hazır olan işletmeleri ödüllendirmesi gibi her ne sebeple olursa olsun kurumsal yönetişimi geliştirmeye ilişkin maliyetlere rağmen çoğu işletmenin yönetişim koşullarını benimsemenin ötesini tercih ettikleri görülmektedir. Günümüzde yaşanan son işletme skandalları ve iş başarısızlıklarının etkisiyle kamu kurumlarının nasıl yönetilmesi gerektiği konusundaki tartışmalara, dünyanın her yerinden ülkeler, yönetişim uygulamalarının geliştirilmesi için yeni kanun ve düzenlemeleri yürürlüğe koyarak tepki göstermişlerdir. Buna karşılık, pek çok işletme de statülerini ve yönetişim yapılarını değiştirmiştir<sup>55</sup>.

İşletmeler artan oranda bir yandan "iyi yönetişim" kavramının yaygınlaşmasını teşvik etmekte diğer yandan da bu anlayışa uygun davranmaktadırlar. Bu anlayış doğrultusunda işletme tepe yönetimi ya da yöneticiler açıklık ve dürüstlük, şeffaflık, hesap verebilirlik, katılımcılık, etkinlik ve verimlilik konularında her zaman kendilerini sorgulamakta ve sürekli geliştirmeye çalışmaktadırlar. Hem kendi içlerinde hem de üyelerine ve destekleyenlere karşı kaynaklarını nasıl kullandıkları konusunda aktif bir açıklık sergilemektedirler. İşletmeler, yönetim kurullarına dışarıdan bağımsız denetçiler atamaktadırlar. Gerek önemli destekleyicilerle birebir görüşmelerle gerekse faaliyet raporlarıyla paydaşlara hesap vermektedirler<sup>56</sup>. Kısaca

<sup>51</sup> Zairi & Peters, p. 174.

<sup>52</sup> Özgener, s. 234.

<sup>53</sup> Argüden, s. 9.

<sup>54</sup> Vidhi Chhaochharia & Luc Laeven, "Corporate Governance Norms and Practices", , October 8, 2007, pp. 29-30.

<sup>55</sup> Chhaochharia & Laeven, p. 1-2.

<sup>56</sup> Yılmaz Argüden, Sosyal Girişimcilik ve Sivil Toplum Kuruluşlarında İyi Yönetişim, <http://www.arguden.net/articleDetail.asp?mid=210>, (Erişim tarihi: 28.04.2008).

işletmelerin, üst yönetim ve yöneticilerinin toplumun çıkarlarını işletmenin çıkarlarının önünde tutarak, kişilere bağımlı olmadan, tarafsız, hesap verebilirlik, şeffaflık, açık ve dürüstlük ilkelerini benimseyerek kurumsal yönetim ilkelerine uygun bir şekilde işlevlerini yerine getirdikleri söylenebilir.

Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının benimsenmesi ile yönetimlerin, bu konuda anlayışını yansıtan yönetim tekniklerini uygulamaya önem verdikleri görülmektedir. Toplumsal konu ya da sonuçlara yönelmek yeni bir konu değildir. Örneğin; Toplam kalite yönetimi alanında çalışan birçok Guru “paydaşların” önemini vurgulamıştır. Deming 1946 yılında ekonomik uygulamaların sadece istatistiksel tekniklerle sınırlı olmaması gerektiğini savunmuştur. Yine Deming sosyal yardımların ancak kalite araç ve tekniklerinin uygulanması yoluyla anlamlı bir şekilde ortaya konabileceğini savunmuştur. Deming’in görüşleri ileriki aşamalarda Juran tarafından da vurgulanmıştır. Juran, Amerikan Kalite Topluluğu (The American Society for Quality) gibi kalite ile ilgili toplulukların kurulmasını, teşvik etmiştir<sup>57</sup>.

Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının yönetimlere etkilerinin diğer bir göstergesi de sertifikasyon süreçlerine olan eğilimdir. Günümüzde sadece zorunluluktan dolayı değil gönüllü olarak da işletmeler ISO 9000, ISO 14000, ISO 14001 gibi sertifikasyon süreçlerine yönelmektedirler. Örneğin, Danimarka yasalarına göre bazı endüstrilerde belgelendirilmiş bir çevre yönetim sistemine sahip olmak zorunludur<sup>58</sup>. Benzer şekilde Singapur’da ISO 14000’in uygulanma nedenlerinden biri ticari engellerin potansiyel etkileri ya da ihracatı engelleyen en önemli unsurun yabancı çevresel standartlar olmasıdır<sup>59</sup>. Bütün bunlara karşılık tüm üretim imkânlarına dönük olarak ISO 14001 ilkelerini benimseyen ilk çok uluslu işletmelerden Ford Motor’un 1998 yılı itibarıyla 26 ülkedeki toplam 140 üretim fabrikasına sertifika aldığı, 1999 yılı itibarıyla de tedarikçilerine, dünya çapındaki üretim tesislerinde Ford ile ticaret yapmayı sürdürmelerinin bir şartı olarak bir çevre yönetim sistemini kabulünü ve belgelendirmeyi zorunlu tuttuğu<sup>60</sup> dikkate alındığında sadece zorunluluktan kaynaklanmadan gönüllü olarak da işletmelerin sertifikasyon süreçlerine doğru eğilimlerinde bir artış görüldüğü söylenebilir.

Sosyal sorumluluk anlayışındaki değişimlerin yönetmel işleyişe etkilerinden birisi de işletmelerin sivil toplum kuruluşları (STK) ile işbirliği içinde olmalarıdır. Günümüzde gönüllü çalışma için çalışanlarına mesai zamanı içinde izin veren, bu tür çalışmaları örgütleyen veya örgütleme amacıyla danışmanlık kurumlarına başvuran veya gönüllü arayışındaki STK’ lar ile işbirliği yapan, bunun sonucunda çalışanlar

<sup>57</sup> Zairi & Peters, p. 174.

<sup>58</sup> Kim Christiansen & Dorte Kardel, “Environmental certificates –Danish Lessons”, Journal Cleaner Production , 10 February, 2004, p. 866.

<sup>59</sup> Hesani A. Quazi, Yee-Koon Khoo, Chin-Meng Tan & Poh- Seng Wong, “Motivation for 14000 certification: development of a predictive model”, Omega The International Journal of Management Science, 6 June, 2001, p. 530.

<sup>60</sup> David Morrow & Dennis Rondinelli, “Adopting Corporate Environmental Management Systems: Motivations and Results of ISO 14001 and EMAS Certification”, European Management Journal, Vol. 20, No: 2, April, 2002, p.161-162.

arası ekip ruhunu geliştiren, iş yerini aynı zamanda sosyal bir ortam haline getiren ve dolayısıyla da çalışanların işlerine bir anlam yüklemesini amaçlayan işletmelerin sayısı giderek artmaktadır<sup>61</sup>.

Sosyal sorumluluk anlayışındaki değişimlerin işletmelere etkileri işletmeden işletmeye, yapılan işin niteliğine göre farklılaşmaktadır. Sorumlu davranışın kurumsallaşmasını sağlamak amacıyla işletmelerin yaygın olarak başvurdukları programlar arasında, üst yönetim düzeyinde ve tepe yönetimin liderliğinde sosyal sorumluluğa ilişkin departmanlar kurma, sosyal sorunları önlemede sürekli ya da destekleyici mekanizmalar geliştirme, yönetim kurullarına dışardan bağımsız denetçiler atama geçmişte rakip olan kişilerle ya da işletmelerle ortaklık kurma, kar amacı gütmeyen örgütlere geçici olarak yönetici verme ve hayırseverliği teşvik etme ve benzeri pek çok uygulama yer almaktadır.

### **Sonuç ve Öneriler**

Son yıllarda işletme sosyal sorumluluğu, ekonomik ve yasal sorumlulukları yerine getirme noktasından bir işletme stratejisi olma yönünde değişmiş ve genişlemiştir. Başlangıçta kar ediyor olmak sosyal sorumluluk için yeterli bir ölçü iken, bugün işletmelerin sorumlulukları, ekonomik, ahlaki ve hukuki zorunluluklarının ötesinde bir toplumsal faydayı gerektirmektedir. İşletmelerin sosyal ve çevresel kaygılarını iş stratejilerine dahil etmelerinde çeşitli global düzenlemelere uymak, hem işletme hem de daha fazla paydaş grubunun faydasına kazan-kazan ortamı oluşturmak, pozitif işletme imajı, çevrelere zarar veren faaliyetlerden kaçınmaları ya da olabilecek zararları engellemeleri yönünde toplumdaki gelen taleplere cevap vermek gibi pek çok faktör etkili olmaktadır. Günümüzde işletmeler gerek yasal zorunluluklar gerek bütünüyle gönüllülük temelinde yardımseverlik amaçlı gerekse stratejik amaçlı sosyal sorunlara odaklanmaktadır. Her ne sebeple olursa olsun artan oranda sosyal sorumluluk kampanyalarına destek vermeleri işletmeler rekabetçi avantaj sağlamaktadır.

İşletmelerin sosyal sorunlara yönelmeleri her zaman rekabetçi avantaj sağlamaları ya da başarılı olmalarıyla sonuçlanmamaktadır. İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve yüksek bir performans göstermeleri, sosyal sorunlara odaklanmaları kadar sosyal sorumluluklarını etkin bir şekilde yönetmelerine de bağlıdır. Sosyal sorumluluklarının doğasında yaşanan değişim ve gelişmelerin işletmeler üzerindeki etkileri kaçınılmazdır. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesi noktasında işletmenin, paydaşlarının ve içinde bulunulan toplumun çıkarları arasında oluşturulacak bir denge işletme performansını olumlu yönde etkileyecektir. Bu ise, işletme sosyal sorumluluğunun kurumsallaşmasıyla yakından ilgilidir.

Kurum kültürünün oluşmasında en önemli faktörlerden birinin yöneticiler olduğu ve yöneticilerin davranışlarının bir model olduğu dikkate alındığında kurumsal sosyal sorumluluğun etkin yönetimi konusunda en büyük görevin tepe yönetime düştüğü söylenebilir. KSS anlayışındaki değişimlerin etkisiyle gerçekleştirilecek

<sup>61</sup> Alper Akyüz, "Bir İş Yapma Biçimi Olarak Gönüllülük ve Örgütlenmesi", Gönüllülerle İşbirliği, Laden Yurttaşlık; Alper Akyüz, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları:151, 1.Baskı, Kasım, İstanbul, 2006, s. 44.

yöntem, metot ya da uygulamaların hem işletmelere hem de paydaşlarına katkı sağlayacak şekilde avantaja dönüştürülmesi için işletmeler;

- KSS'ye ilişkin faaliyetlerini sadece halkla ilişkiler departmanı ile sınırlandırmamalıdır. Kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin uygulamaları ayrı ayrı işletme fonksiyonları bünyesinde ve birbirleriyle uyumlu bir şekilde yürütmelidirler.

- Sosyal fayda sağlamak amacıyla sivil toplum kuruluşları ve diğer kurum ya da kuruluşlarla aralarında kurdukları işbirliği sürecinde, karşılıklı güven, dürüstlük gibi temel etik prensiplere ve iyi yönetim kodlarına uygun davranmalıdırlar.

- Misyon ve vizyon tanımlamalarıyla örtüşmeyen davranışlardan kaçınılmalıdırlar.

- İş süreçlerine dahil olan değişik yöntem ve uygulamaları sağlıklı bir şekilde gerçekleştirmek için personel eğitimine önem vermeli ve ihtiyaç olduğunda konuya ilişkin uzman desteği sağlamalıdırlar.

- KSS sorumluluk yönetimini sosyal sorumluluklarını yerine getirecek derecede uzmanlık bilgisine sahip proaktif tutum sergileyebilen yöneticilerden oluşan bir üst yönetimin liderliğinde planlı ve bilinçli olarak gerçekleştirmelidir.

#### KAYNAKÇA

- Aktan, Coşkun Can ve Vural, İstiklal, (2007), “Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Uluslararası Kuruluşlar ve Hükümet –Dışı Organizasyonlar Tarafından Sürdürülen Başlıca Girişimler”, Çimento İşveren Dergisi, Sayı:3, Cilt:21, Mayıs, ss. 1-21.
- Akyüz, Alper, (2006), “Bir İş Yapma Biçimi Olarak Gönüllülük Ve Örgütlenmesi”, Gönüllülerle İşbirliği, Laden Yurttagüler; Alper Akyüz, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları:151, 1.Baskı, Kasım, İstanbul, ss. 53-104.
- Argüden, Yılmaz, (2005), Sosyal Girişimcilik Ve Sivil Toplum Kuruluşlarında İyi Yönetişim, <http://www.arguden.net/articleDetail.asp?mID=210>, (Erişim tarihi: 28.04.2008).
- Argüden, Yılmaz, (2002), Kurumsal Sosyal Sorumluluk, ARGE Danışmanlık Yayınları No:03, Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti., 1. Basım Ekim, İstanbul.
- Aysan, Mustafa, (2002), “Enron Olayı”, <http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=30441>, (Erişim tarihi 29/04/2008).
- Büyük, Sedef Seçkin, (2006), “ Sosyal Sorumlulukta Türkiye'nin Liderleri”, Capital, İş Ve Ekonomi Dergisi, Mart, Yıl:14 Sayı:3, ss. 64-74.
- Chhaochharia, Vidhi & Laeven, Luc, (2007), “Corporate Governance Norms and Practices”, October 8, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=965733](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=965733), pp. 1- 42, (Erişim tarihi 29.04.2008).
- Christiansen, Kim & Kardel, Dorte, (2004), “Environmental Certificates – Danish Lessons”, Journal Cleaner Production,, 10 February, pp. 863-866.
- Demir, Hulusi ve Songür, Neşe, Sosyal Sorumluluk Ve İş Ahlakı”, (1999), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:2, Sayı: 3, ss. 150-168.

- Dennis, Brayn; Neck, Cristopher P., & Goldsby, Michael (1998), "Body Shop International: an exploration of corporate social responsibility", *Management Decision*, 36/10, pp. 649-653
- Frankental, Peter, "Corporate Social Responsibility – a PR Invention ?", (2001), *Corporate Communications: An International Journal*, Volume:6, Number 1, pp. 18-23
- Jones, Peter; Comfort, Daphne & Hillier, David, (2007), "Marketing and corporate social responsibility within food stores", *British Food Journal*, Vol:109, No:8, pp. 582-593
- Kotler, Philip & Lee, Nancy, (2006), *Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Çev: Sibel Kaçamak, Kapital Meyde Hizmetleri A.Ş., İstanbul*
- Lantos,, Geoffrey P., (2001), "The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility", *Journal of Consumer Marketing*, Vol:18, No: 7, pp. 595-630.
- Moir, Lance, (2001), "What Do We Mean By Corporate Social Responsibility", *Corporate Governance*, Vol: 1, Number:2, pp. 16-22
- Morrow, David & Rondinelli, Dennis, (2002), "Adopting Corporate Environmental Management Systems: Motivations and Results of ISO 14001 and EMAS Certification", *European Management Journal*, Vol.20 No:2 April, pp.159-171
- Özgener, (2004), Şevki, İş Ahlakının Temelleri Yöneltil Bir Yaklaşım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Quazi, Hesam A.; Khoo, Yee-Koon; Tan, Chin-Meng & Wong, Poh-Seng, (2001), "Motivation for ISO 14000 certification: development of a predictive model", *Omega The International Journal of Management Science*, 6 June, pp. 525-542.
- Silberhorn, Daniel & Warren, Richard C., (2007), "Defining corporate social responsibility A view from big companies in Germany and the UK", *European Business Review*, Vol. 19 No. 5, pp. 352-353.
- Şimşek, M. Şerif ve Özgener, Şevki, "Organizasyonlarda Sosyal Duyarlılık, <http://www.google.com.tr/interstitial?url=http://www.yonetimbilimi.org/sonuc.php%3Farama%3Dorganizasyonlar>, (Erişim tarihi 24.02. 2008).
- Smith, Allan D. , (2007 ), "Making the case for the competitive advantage of corporate social responsibility", *Business Strategy Series* ; Vol. 8 No. 3,pp. 186-195
- Yamak, Sibel, (2007), *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1. Baskı, Bursa
- Zairi, Mohamed, (2000), "Social Responsibility and Impact on Society", *The TQM Magazine*, Vol:12, Number: 3, pp. 172-178.
- Zairi, Mohamed & Peters, John, (2002), "The Impact of Social Responsibility on Business Performance", *Managerial Auditing Journal*, 17/4, pp. 174-178.