

KURUMSAL KURAM PERSPEKTİFİNDEN İNSAN HAKLARI VE ÖRGÜTSEL MEŞRUIYET: TOPLUMSAL SORUMLULUKLARIN SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ MODELLERİNE ETKİSİ

Derleme Makale

*Hasibe AYSAN**

ÖZET

Bu çalışma, insan hakları ve örgütsel toplumsal sorumlulukların kurumsal kuram perspektifinden incelenmesini amaçlamaktadır. Çalışma, özellikle insan hakları ve örgütsel meşruiyet arasındaki ilişkiyi ele alarak, örgütlerin sürdürülebilir iş modelleri geliştirmesinde bu kavramların rolünü incelemektedir. Kurumsal kuram çerçevesinde, örgütlerin sadece ekonomik ve teknik gerekliliklere değil, aynı zamanda toplumsal ve kültürel normlara da uyum sağlaması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda çalışma, Türkçe literatürde henüz yeterince ilişkilendirilmemiş olan insan hakları ve örgüt çalışmaları alanlarını bir araya getirerek özgün bir kavramsal model sunmayı hedeflemektedir. Araştırma, örgütsel meşruiyet, toplumsal kabul, sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik

* Dr. Öğr. Üyesi, Ostim Teknik Üniversitesi, Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü, ORCID ID: 0000-0001-6485-9824 e-posta: hasibe.aysan@ostimteknik.edu.tr, DOI: 10.69958/ihy.1578352

Makalenin Geliş Tarihi: 03.11.2024

Makalenin Kabul Tarihi: 16.12.2024

konularını küreselleşme süreci perspektifinden ele alarak, bu alanda yeni bir kavramsal model önerisi geliştirmektedir.

Anahtar kelimeler: Kurumsal Kuram, Örgütsel Meşruiyet, Sürdürülebilirlik, İnsan Hakları, Örgütsel Toplumsal Sorumluluk

HUMAN RIGHTS AND ORGANIZATIONAL LEGITIMACY FROM THE PERSPECTIVE OF INSTITUTIONAL THEORY: THE IMPACT OF SOCIAL RESPONSIBILITIES ON SUSTAINABLE BUSINESS MODELS

Review Article

ABSTRACT

This study aims to examine human rights and organizational social responsibilities from an institutional theory perspective. The research particularly focuses on the relationship between human rights and organizational legitimacy, investigating the role of these concepts in developing sustainable business models for organizations. Within the framework of institutional theory, it is emphasized that organizations must comply not only with economic and technical requirements but also with social and cultural norms. In this context, the study aims to present an original conceptual framework by bringing together the fields of human rights and organizational studies, which have not been adequately associated in Turkish literature. The research develops a new conceptual model proposal by addressing organizational legitimacy, social acceptance, social responsibility, and sustainability from a globalization process perspective.

Keywords: *Institutional Theory, Organizational Legitimacy, Sustainability, Human Rights, Organizational Social Responsibility.*

1. GİRİŞ

İnsan Hakları ve örgütlerin toplumsal sorumlulukları kavramlarını, örgüt kuramlarından biri ile ilişkilendirmek istediğimizde bunun için en uygun kuramlardan biri kurumsal kuram (institutional theory) olacaktır. Kurumsal kuram, örgütlerin sadece ekonomik ve teknik zorunluluklara göre değil, toplumsal ve kültürel normlara uygun şekilde işleyişlerini sürdürebilmek için hukuki, etik ve sosyal sorumluluklara da uyum sağlamaları gerektiğini savunur. Dolayısıyla özellikle insan hakları ve çalışan hakları gibi alanlardaki düzenlemeler, örgütlerin toplumsal meşruiyet kazanması için kritik öneme sahiptir.

Kurumsal kuram, rekabetçi ortamlarında başarılı olmak isteyen örgütlerin sadece teknik ve ekonomik zorunluluklar doğrultusunda değil, aynı zamanda buldukları toplumsal ve kültürel çevrenin normlarına ve değerlerine uygun şekilde işleyişlerini sürdürmeleri gerektiğini savunan bir örgüt kuramıdır. Bu yaklaşım, örgütlerin faaliyet gösterdikleri ortamın sosyal ve kültürel beklentilerine uygun davranmasını, varlıklarını sürdürebilmesi ve toplumsal meşruiyet kazanması açısından kritik olduğunu vurgulamaktadır.² Buna göre, örgütler, salt ekonomik rasyonalite ile değil, aynı zamanda toplumun etik, hukuki ve sosyal beklentilerine uyum sağlayarak varlıklarını sürdürür. Kurumsal kuramın bu temel anlayışı, insan hakları ve çalışan hakları gibi evrensel değerlere uyum sağlamanın örgütler açısından neden önemli olduğunu açıklamak için güçlü bir çerçeve sunabilir.

Kurumsal kuramın temelleri, örgütlerin çevresel normlara ve kültürel değerlere göre biçimlendiğini ve bu çevresel unsurların örgütlerin yapılarına, yönetim biçimlerine ve karar alma süreçlerine doğrudan ettiğini kabul eder. Bu bakış açısına göre, örgütler sadece içsel dinamikleri ve performansları ile değil, aynı zamanda çevresel baskılara, yasal düzenlemelere ve toplumsal beklentilere de uyum sağlamak zorundadır. Bu uyum süreci, örgütlerin toplumsal zeminde kabul görmeleri ve meşruiyet kazanmaları açısından hayati öneme sahiptir. Örgütlerin buldukları toplumlarda varlıklarını sürdürebilmesi için bu tür meşruiyet kazanımları kritik rol oynar.³ Bununla birlikte, bu uyum süreci, aynı alanda

² DiMaggio, Paul J./Powell, Walter. W.: "The Iron Cage Revisited Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, 48(2), 1983, s. 147-160, s. 147.

³ Meyer, John W./Rowan, Brian: "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, 83(2), 1977, s. 340-363, s.346.

iş yapan örgütlerin zaman içinde birbirine benzemesi (isomorphism) sonucunu doğurur.⁴

Kurumsal kurama göre, örgütlerin başarıları yalnızca içsel etkinliklerinden değil, toplumsal ve kültürel çevreyle ne kadar uyumlu olduklarından da etkilenir. Diğer bir deyişle, örgütler, sadece kârlılık, piyasa payının artırılması veya performans odaklı kararlar almakla yetinmemelidir. Aynı zamanda, buldukları çevrenin kültürel ve sosyal normlarına uygun bir şekilde işleyişlerini sürdürebilmelidirler. Kurumlar, bu normlara uyum sağlayarak toplumda kabul görür ve bu da onların uzun vadede sürdürülebilirliklerini artırır.⁵ Örneğin, bir şirket faaliyet gösterdiği ülkede çalışan haklarına uygun bir çalışma ortamı sunamıyorsa, toplumda güvensizlik ya da örgütsel alanda eleştiriler artabilir ve bu durum bu şirket için meşruiyet kaybına yol açabilir. Bu bağlamda, örgütlerin işleyiş biçimlerinin sadece teknik yeterliliklerle değil, aynı zamanda toplumsal kabul ile de şekillendiği görülmektedir.⁶ Buna göre, toplumun etik, sosyal ve kültürel beklentilerine uyum sağlayan örgütler, rekabet avantajı elde etmekle kalmaz, aynı zamanda toplumda saygınlık ve buna bağlı olarak da uzun vadeli meşruiyet kazanırlar.

Kurumsal kuramın örgütler üzerindeki bu etkisi, özellikle küresel düzeyde faaliyet gösteren çok uluslu şirketlerde daha belirgindir. Farklı ülkelerde faaliyet gösteren bu şirketler, her bir ülkenin sosyal, kültürel ve hukuki normlarına uyum sağlamak zorundadır. Bu normlara uyum sağlamak, şirketlerin yerel topluluklarda kabul görmelerini ve meşruiyet kazanmalarını sağlar. Aksi takdirde, şirketler toplumsal baskılarla karşı karşıya kalabilir ve itibar kaybına uğrayabilirler.⁷

Kurumsal kuram, örgütlerin toplumsal sorumluluklarını yerine getirmelerinin önemini de vurgulayan bir kuramdır. Toplumsal sorumluluk, örgütlerin faaliyetlerini yürütürken toplumun beklentilerine, etik standartlara ve hukuki düzenlemelere uyum sağlama zorunluluğunu ifade eder. Özellikle insan hakları ve çalışan hakları gibi evrensel değerlere saygı gösterilmesi, örgütlerin toplumsal sorumluluklarının önemli bir

⁴ DiMaggio/Powel: s. 149.

⁵ Scott, W. Richard: *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*, 3. Baskı, Sage Publications, Thousand Oaks, Los Angeles, CA, 2008, s. 45.

⁶ DiMaggio/Powel: s. 155.

⁷ Scott: s. 59.

parçasıdır. İnsan haklarına saygı duyan ve çalışanlarına adil bir çalışma ortamı sunan örgütler, toplumda daha olumlu bir imaj kazanabilir ve bu da onların uzun vadede sürdürülebilir bir iş modeli oluşturmasına katkı sağlayabilir.⁸ Bu bağlamda örgütsel toplumsal sorumluluk, örgütlerin toplumla olan ilişkilerini güçlendiren bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, işçi haklarına saygı duymayan bir şirket, kısa vadede kârlılık elde edebilir; ancak uzun vadede toplumsal baskılarla karşı karşıya kalacak ve meşruiyetini kaybedebilecektir.⁹

Örgütlerin toplumsal sorumluluklarını yerine getirmeleri, toplumsal meşruiyet kazanmalarına ve uzun vadeli başarı elde etmelerine önemli ölçüde katkı sağlar. Evrensel değerler olan insan hakları ve işçi haklarına saygı gösteren örgütler, toplum nezdinde daha olumlu bir imaj kazanarak sürdürülebilirliklerini pekiştirir. Kurumsal kuram çerçevesinde, örgütlerin yalnızca ekonomik rasyonaliteye dayalı kararlar almakla yetinmeyip, aynı zamanda toplumsal normlar ve kültürel değerler doğrultusunda hareket etmeleri gerektiği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, kurumsal kuram, örgütlerin toplumsal sorumluluklarının önemini açıklayarak, onların geniş bir paydaş grubuyla ilişkilerini ve toplumdaki konumlarını güçlendirme gerekliliğini ortaya koyan bir örgüt kuramı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışma ise, insan hakları ile toplumsal sorumlulukların örgütlerin işleyişine ve yapısal esnekliğine nasıl etki ettiğini, kurumsal kuram çerçevesinde açıklamayı hedeflemektedir. Kavramsal potansiyeline rağmen, Türkçe yazında birbiri ile bugüne kadar pek ilintilenmemiş bu iki çalışma alanının -insan hakları ve örgüt çalışmaları- bir arada kavramsallaştırılması bu çalışmanın temel hedefini oluşturmaktadır. Çalışmanın sonunda, insan hakları ve toplumsal sorumluluk çerçevesinde, örgütsel alanlarda sürdürülebilir iş modellerinin ortaya konulabilmesine yönelik bir kavramsal model önerisi geliştirilmek istenmektedir.

2. KURUMSAL KURAM ÇERÇEVESİNDE HUKUKİ DÜZENLEMELER VE MEŞRUIYET

Meşruiyet kavramı zaman zaman itibar ve statü kavramları ile karıştırılan, çoğu zamanda sadece yasal olma şeklinde düşünülen bir

⁸ Carroll, Archie B.: “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, *Business Horizons*, 34(4), 1991, s.39-48.

⁹ Meyer/Rowan: s.145.

kavramdır. Örgütsel meşruiyet ise, kurumsal kuramda ve diğer örgüt kuramlarında ana kavramlardan birisi olarak yıllarca farklı araştırmacılar tarafından çokça çalışılmış bir kavramdır. Meşruiyet, bir araştırma kavramı olarak Weber (1930) ve Parsons'ın (1956) çalışmalarına kadar uzanmakta olup, örgüt ve yönetim araştırmalarının merkezinde yer almıştır (Deephouse ve diğerleri, 2017; Suddaby ve diğerleri, 2017). Bu anlamda, insan hakları ve örgütlerin toplumsal sorumluluklarını örgüt kuramları açısından açıklamaya girişmeden önce örgütsel meşruiyeti anlamak önemlidir.

2.1. Kurumsal Kuramda Meşruiyet Kavramı

Kurumsal kuramın, örgütlerin sadece içsel yapı ve işleyişlerine odaklanmakla kalmayıp aynı zamanda buldukları çevredeki normlara ve kurallara uyum sağlamak zorunda olduklarını savunduğu daha önce ifade edilmiştir. Bu kuram, örgütlerin yalnızca ekonomik performanslarının yeterli olmadığını, faaliyetlerini sürdürebilmek ve meşruiyet kazanabilmek için toplumsal normlara, hukuki düzenlemelere ve etik standartlara uygun hareket etmelerinin zorunlu olduğunu öne sürmektedir.¹⁰ Meyer ve Rowan, kurumsal kuramın temellerini atarken, örgütlerin sadece teknik verimlilik için değil, aynı zamanda toplumsal meşruiyet kazanmak için de belirli yapısal formları benimsediklerini hatta bu nedenle zaman içinde birbirlerine benzediklerini ileri sürmüşlerdir.¹¹ Dolayısıyla kurumsal kurama göre meşru olan, aynı zamanda diğerlerine benzeyen ve bu biçimde hayatta kalandır. Bu bağlamda, hukuki düzenlemeler, örgütlerin toplumsal meşruiyetini şekillendiren ve sürdüren önemli bir faktör olarak karşımıza çıkar.

Kurumsal kuramda kavramsallaştırılan hali ile örgütsel meşruiyet bir örgüt için kaynakların erişilebilirliğini artırırken, toplum tarafından anlaşılan ve kabul edilen uygulamaları nedeniyle, örgütü daha istikrarlı hale getirecektir. Ayrıca meşruiyet, örgütlere faaliyet gösterdikleri alanlarda rekabet avantajı sağlayabilmekte ve bu sayede örgütsel alandaki kurumsal çevrenin baskılarına daha kolay uyum sağlamalarına yardımcı olabilmektedir.

Kurumsal Kuramın ana kavramlarından biri olan meşruiyeti Suchman, 1995 yılında yayınladığı “Meşruiyetin Yönetimi: Stratejik ve

¹⁰ DiMaggio / Powel, s. 157.

¹¹ Meyer / Rowan, 1997 s. 45.

Kurumsal Yaklaşımlar” adlı makalesinde, “bir varlığın eylemlerinin, sosyal olarak inşa edilmiş normlar, değerler, inançlar ve tanımlar sistemi içinde arzu edilen, uygun veya uygun olduğuna dair genel algı veya varsayım” olarak tanımlar.¹² Örgüt çalışmalarının meşruiyet kavramına atıfta bulunan neredeyse tüm makalelerinin kullandığı bu tanımın da ifade ettiği üzere meşruiyet, örgütler için sadece yasal olmak ile alakalı değildir. Örgüt çalışmalarında meşruiyet, örgütler için aynı zamanda toplumsal kabul ve onay anlamına gelir, tüm bu kabul ve onay süreçleri ise pek çok farklı kaynak, kriter ve aktörden geçmektedir. Bu bağlamda, insan haklarına saygı ve toplumsal sorumlulukların yerine getirilmesi, örgütlerin meşruiyet kazanma sürecinin temel unsurları olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kurumsal kurama göre, meşruiyet kavramı tek boyutlu değildir. Kavramı derinlemesine çalışmış olan bir diğer örgüt kuramcısı Scott’a göre, meşruiyetin üç temel boyutu vardır. Bunlar; düzenleyici, normatif ve bilişsel meşruiyettir. Scott’ın tanımlamasına göre bu boyutlardan düzenleyici meşruiyet yasalara ve kurallara uygun olmayı ifade ederken, normatif meşruiyet örgütsel alanda hâkim olan standartlara uygun olmayı, örneğin meslek grupları için meslek odalarının belirlediği kıstasları sağlamayı ifade etmektedir. Daha önce tanımlanmış olan meşruiyet boyutlarından farklı olarak Scott, üçüncü bir boyut olarak bilişsel meşruiyeti, örgütün faaliyetlerinin ve yapısının, içinde bulunduğu toplumun kültürel normlarına ve değerlerine uygun olması yani kültürel uyum ya da bir örgüt veya uygulamanın, toplum tarafından kolayca anlaşılabilir ve öngörülebilir olması gibi çok katmanlı tanımlamıştır. Buna göre, bilişsel meşruiyet kazanmış örgütler, doğallık algısı taşırlar, yani toplum tarafından "doğal" veya "olması gereken" şekilde algılanırlar. Bu bağlamda, kurumsal kuramdaki bilişsel meşruiyet, örgütlerin ve uygulamaların sosyal gerçekliğin bir parçası olarak kabul edilmesini sağlar. Sonuçta da insanlar genellikle bilişsel meşruiyeti sorgulamaz; bu tür örgütler ve uygulamalar otomatik olarak kabul edilir.¹³

Türkçe akademik yazında da kurumsal kuramdaki meşruiyet kavramının örgütlere sağladığı faydalar üzerine kapsamlı araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar, meşruiyetin örgütsel yaşamın çeşitli yönlerini nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır. Buna göre meşruiyet, öncelikle

¹²Suchman, Mark C.: “Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches”, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, (Jul.), 1995, 571-610. s. 574.

¹³ Scott: s. 59-61.

örgütlerin hayati kaynaklara erişimini kolaylaştırarak temel bir avantaj sağlar. Özyılmaz ve Ölçer (2008)'in derledikleri çalışmalarında Özyılmaz'ın belirttiği üzere, meşru örgütler finansal ve insan kaynakları gibi kritik varlıklara daha rahat ulaşabilmektedir.¹⁴ Bu durum, örgütlerin faaliyetlerini sürdürmesi ve genişletmesi için gerekli zemini hazırlar. Meşruiyetin örgütlere bir diğer önemli katkısı, örgütlerin uzun vadeli sürdürülebilirliğini desteklemesidir. Koçak (2012)'ın bu konudaki araştırması, meşru örgütlerin daha uzun ömürlü olma eğiliminde olduğunu ortaya koymuştur.¹⁵ Bu bulgu, meşruiyetin örgütsel yaşam döngüsü üzerindeki olumlu etkisini ortaya koyan birçok çalışmadan sadece birisidir.

Öte yandan henüz ampirik olarak çalışmamış olsa da örgütsel meşruiyetin örgüte sağlayabileceği başka katkılar da mevcuttur. Örneğin, örgütlerin kriz durumlarıyla başa çıkma kabiliyetinin meşru örgütlerde daha fazla olacağı ve meşru örgütlerin krizlerden daha az etkilenerek daha hızlı toparlanacağı öngörülebilir. Yine meşruiyetin örgütsel inovasyon ve değişim süreçlerini kolaylaştırabileceği, meşru örgütlerde, yeni fikirlerin daha kolay benimsenip uygulanabileceği varsayılmaktadır. Meşruiyet aynı zamanda örgütlerin paydaşlarıyla olan ilişkilerini de olumlu yönde etkilemektedir. Meşru örgütler paydaşlarıyla daha güçlü ve olumlu ilişkiler kurarak, çevreleriyle uyumlu bir şekilde faaliyet gösterebilirler.

Tüm bu araştırmalar ve olası araştırma alanları, meşruiyetin örgütsel yaşamın hemen hemen her alanında olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Meşruiyet, örgütlerin kaynaklara erişiminden performanslarına, sürdürülebilirliklerinden inovasyon kabiliyetlerine kadar geniş bir yelpazede fayda sağlayabilecek belki de tek stratejik kaynaktır.

Örgüt çalışmaları ve kurumsal kuram için oldukça önemli bir kavram olan meşruiyeti, İnsan hakları ve toplumsal sorumluluklar bağlamında, Scott, tarafından tanımlanan temel üç boyut için şu şekilde ele alabiliriz:

¹⁴ Özyılmaz, Adnan: “Karmaşık Uyumcu Sistemler Olarak Organizasyonlar”, Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları, (Editör Özyılmaz, Adnan/Ölçer, Ferit), 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008. s. 41.

¹⁵ Koçak, Akın: “Sürdürülebilir Rekabet İçin Pazarlamayı Yeniden Düşünmek”, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 2, Güz 2012, s. 61-84, s.73.

1. Düzenleyici Meşruiyet: Örgütlerin insan hakları ve çalışan haklarıyla ilgili yasal düzenlemelere uyumunu ifade eder.¹⁶

2. Normatif Meşruiyet: Örgütlerin toplumsal değerlere ve etik standartlara uygun davranmasını ve meslek odaları ve mesleki alanlarda profesyonellerin kabul ettiği insan hakları ve toplumsal sorumluluk ile ilgili kriter ve standartlara uygunluklarını ifade eder.

3. Bilişsel Meşruiyet: Örgütlerin insan haklarına saygılı ve toplumsal sorumlu davranışlarının bulunmasının toplum tarafından uygun, olağan, doğal ve olması gereken olarak algılanmasını ifade eder.

Bu çerçevede, örgütlerin insan haklarına saygı göstermesi ve toplumsal sorumluluklarını yerine getirmesi, sadece yasal bir zorunluluk (düzenleyici meşruiyet) değil, aynı zamanda etik ve mesleki bir gereklilik (normatif meşruiyet) ve toplumsal bir beklenti (bilişsel meşruiyet) olarak karşımıza çıkmaktadır.

Öte yandan, Suddaby ve Greenwood, meşruiyetin dinamik bir süreç olduğunu ve zaman içinde değişebileceğini vurgular.¹⁷ Bu bağlamda, örgütlerin insan hakları ve toplumsal sorumluluklar konusundaki tutumları, toplumsal beklentilerin değişimine paralel olarak evrilmek zorundadır. Örneğin, geçmişte kabul edilebilir sayılan bazı çalışma koşulları, günümüzde insan hakları ihlali olarak değerlendirilmektedir. Sonuç olarak, kurumsal kuram perspektifinden meşruiyet kavramı, örgütlerin insan hakları ve toplumsal sorumluluklara yaklaşımını şekillendiren temel bir unsur olarak karşımıza çıkar. Örgütler, bu üç boyutlu meşruiyet anlayışı çerçevesinde, sadece yasal düzenlemelere uymakla kalmayıp, aynı zamanda toplumsal beklentilere ve etik standartlara da uygun davranarak sürdürülebilir bir iş modeli oluşturabilirler.

2.2. Hukuki Düzenlemelerin Örgütsel Meşruiyet Üzerindeki Etkisi

Hukuki düzenlemeler, örgütlerin meşruiyet kazanmasında kritik bir rol oynamaktadır. Daha önce de bahsedildiği üzere, Scott, kurumsal kuramda meşruiyetin üç temel bileşeninden bahseder: düzenleyici, normatif ve bilişsel meşruiyet. Hukuki düzenlemeler, bu üç bileşenden

¹⁶ Scott: s.59.

¹⁷ Suddaby, Roy/Greenwood, Royston: "Rhetorical Strategies of Legitimacy", *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 2005, s. 35-67. s. 41.

düzenleyici boyutu temsil eder ve örgütlerin faaliyetlerini şekillendiren resmi kuralları ve yaptırımları içerir.¹⁸

Örgütler, hukuki düzenlemelere uyum sağlayarak toplumda "yasal" olarak kabul edilir ve faaliyetlerini sürdürme hakkı kazanırlar. Ancak Edelman ve Suchman hukuki düzenlemelerin sadece örgütleri etkilemediğini, aynı zamanda örgütler tarafından da şekillendirildiğini ileri sürmüşlerdir¹⁹. Bu karşılıklı etkileşim, hukuki düzenlemelerin ve örgütsel pratiklerin zaman içinde birbirine uyum sağlaması sonucunu doğurabilir. Bununla birlikte, Oliver ise, örgütlerin kurumsal baskılara karşı beş farklı stratejik yanıt verebileceğini öne sürmüştür. Bu stratejiler; uyum sağlama, uzlaşma ve uzlaşma aktörleri edinme, kaçınma veya uzak durma, meydan okuma ve manipülasyon şeklinde adlandırılmıştır.²⁰ Hukuki düzenlemeler bağlamında, örgütler genellikle bu stratejilerden hepsini benimseyebilecek iken, daha çok uyum stratejisi ile doğrudan meşruiyet kazanmaya yatkındırlar. Ancak Edelman, "Bright Air, Brilliant Fire" başlıklı çalışmasında sembolik uyum kavramını ortaya atarak, bazı örgütlerin hukuki düzenlemelere sadece görünüşte uyum sağladığını, ancak gerçekte eski uygulamalarını sürdürdüğünü ileri sürer.²¹ Törenselle uyum veya görünürde uyum olarak da dilimize çevrilmiş olan bu stratejik yaklaşım, Özen (2002), tarafından Türkiye'deki toplam kalite yönetimi uygulamalarını incelediği çalışmasında da irdelenmiş olup birçok Türk şirketinin toplam kalite yönetimi uygulamalarını benimsediğini iddia etmesine rağmen, bu uygulamaların çoğunlukla yüzeysel kaldığını ve gerçek örgütsel pratikleri değiştirmede ortalama koymuştur.²² Araştırmacılar, bu kavramı yani törenselle meşruiyeti, Türk örgütlerinin kurumsal baskılara ve modern yönetim uygulamalarına verdikleri tepkileri anlamak için kullanmışlardır. Meşruiyet kazanımı açısından, bu tarz törenselle benimsemeler, kısa vadede meşruiyet sağlayabilir ancak uzun

¹⁸ Scott: s.62.

¹⁹ Edelman, L. B., & Suchman, M. C.: "The legal environments of organizations". Annual review of sociology, 23(1), 1997, s. 479-515, s. 500.

²⁰ Oliver, Christine: "Strategic responses to institutional processes", Academy of Management Review, Vol. 16 No. 1, 1991, s. 145-179, s. 152.

²¹ Edelman, Gerald Maurice: Bright Air, Brilliant Fire. Basic Books, New York, 1992, s.56.

²² Özen, Şükrü: "Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye'de Yeniden Kurgulanması: Koşulbağımlı Türdeşleşme Tezinin Bir Testi", Amme İdaresi Dergisi, C. 35, S.1, 2002, s.105-142. s.108.

vadede örgütün itibarına zarar verebilir. Ayrıca sürdürülebilir olması ve örgüt için sürdürülebilir bir fayda sağlaması da mümkün görünmemektedir.

Küreselleşme süreciyle birlikte, örgütlerin sadece ulusal değil, uluslararası hukuki düzenlemelere de uyum sağlaması gerektiği anlaşılmıştır. Kostova ve Zaheer, çok uluslu şirketlerin (ÇUŞ) farklı kurumsal çevrelerde meşruiyet kazanma zorluklarını inceleyerek, bu şirketlerin hem küresel hem de yerel düzeyde meşruiyet kazanmak için çaba göstermeleri gerektiğini vurgulamışlardır. Buna göre yazarlar, ÇUŞ'ların faaliyet gösterdikleri her ülkede farklı kurumsal çevrelerle karşı karşıya kaldıklarını ve bu durumun meşruiyet kazanma sürecini oldukça karmaşık hale getirdiğini vurgulamışlardır. ÇUŞ'lar hem küresel düzeyde hem de faaliyet gösterdikleri her ülkede ayrı ayrı meşruiyet kazanmak zorunda olduklarından, farklı ve bazen de birbiri ile çelişen kurumsal baskılarla başa çıkmak durumundadırlar.²³ Global ölçekte meşruiyet kazanma serüvenini ele alan bu temel çalışmada, yazarlar ülkelerin farklı birer "meşruiyet eşiği" ne sahip olduğunu ve ÇUŞ'ların faaliyet gösterdikleri her ülkede bu eşiği aşmak zorunda oldukları belirtilmiştir. Buna göre, ÇUŞ'lar sadece dış çevrede değil, kendi iç organizasyonlarında da meşruiyet kazanmak zorunda kalırlar. Bu durum, merkez ile ona bağlı kuruluşlar arasındaki ilişkileri doğrudan etkilemektedir. Ayrıca bir ülkede kazanılan meşruiyet diğer ülkelere transfer edilebileceği gibi, bazen de bir ülke de meşru olmanın başka bir ülke de meşruiyeti garanti etmeyeceği sonuçları açıklanmıştır.

ÇUŞ'lar bu karmaşık meşruiyet baskılarıyla başa çıkmak için çeşitli stratejiler geliştirmelidirler. Kostova ve Zaheer, bu stratejileri yerel uyum, küresel entegrasyon ve transnasyonel yaklaşımlar olarak adlandırmışlardır. Esasen bu stratejiler daha önce Oliver tarafından geliştirilen stratejilere benzemekle birlikte küresel ölçekte karmaşık meşruiyet süreçlerini açıklamada ilk kavramlar olarak karşımıza çıkmışlardır. Meşruiyet kazanma sürecinin statik değil dinamik bir süreç olduğunu belirten Kostova ve Zaheer, ÇUŞ'ların sürekli olarak değişen kurumsal çevrelere uyum sağlamak zorunda olduklarını ifade etmişlerdir.²⁴ Bu çalışma, ÇUŞ'ların meşruiyet kazanma süreçlerini

²³ Kostova, Tatiana/Zaheer, Srilata: "Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise", *Academy of Management Review*, 24(1), 1999, s. 64-81, s. 64.

²⁴ Kostova /Zaheer, s. 68.

anlamak için önemli bir teorik çerçeve sunmuş ve sonraki araştırmalara temel oluşturmuştur.

Birleşmiş Milletlerin "İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri" uluslararası standartları, örgütlerin insan hakları konusundaki sorumluluklarını belirtmekte ve küresel düzeyde meşruiyet kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Bu rehber ilkeler, devletlerin insan haklarını koruma görevini, şirketlerin insan haklarına saygı gösterme sorumluluğunu ve ihlaller durumunda mağdurların etkili çözüm yollarına erişimini vurgulayan üç temel unsur üzerine inşa edilmiştir. Bu ilkeler, şirketlerin faaliyetlerinin insan hakları üzerindeki potansiyel ve mevcut etkilerini belirlemelerini, bu etkileri önlemelerini, azaltmalarını ve hesap verebilir olmalarını öngörmektedir.²⁵

Örgütler için bu ilkelere uyum sağlamak, küresel düzeyde meşruiyet kazanmada kritik bir rol oynayabilir. Çünkü bu ilkeler, şirketlerin sadece ekonomik değil, aynı zamanda sosyal ve etik standartlara da uygun hareket etmelerini gerektirmektedir. Bu durum, şirketlerin farklı paydaş grupları (yatırımcılar, tüketiciler, sivil toplum örgütleri, hükümetler) nezdinde meşruiyet kazanmalarına yardımcı olmaktadır. Bu durum da meşruiyet kazanma sürecine kurumsal kuramcı bakış açısını destekler niteliktedir. İnsan hakları ihlalleri, şirketler için ciddi itibar ve finansal riskleri beraberinde getirebilir. Bu ilkelere uyum sağlamak, şirketlerin bu riskleri minimize etmelerine ve uzun vadeli sürdürülebilirliklerini artırmalarına olanak tanıyabilecektir.

Hukuki düzenlemeler statik değildir; zaman içinde toplumsal değerlerin ve beklentilerin değişimine paralel olarak evrilebilirler. Bu bakış açısı ile Suddaby ve Greenwood (2005) da meşruiyetin dinamik bir süreç olduğunu ve zaman içinde değişebileceğini vurgulamışlardır.²⁶ Bu bağlamda, örgütlerin sürekli olarak değişen hukuki çevreye de adapte olmaları gerekir. Örneğin, çevre koruma ve sürdürülebilirlik konularındaki hukuki düzenlemeler bundan yirmi sene önce neredeyse hiç bulunmuyor iken, son yıllarda giderek artmış ve yaptırımlar da sıkılaştırmıştır. Dolayısıyla örgütlerin bu kurallara ve bunların toplumsal yansımalarına da adapte olmaları meşruiyet kazanmaları için önem kazanmıştır. Çok daha eski bir çalışmada Hoffman, 1999 yılında ABD kimya endüstrisinin

²⁵ Ruggie, John Gerard: Just Business: Multinational Corporations and Human Rights. W.W. Norton & Company, 2013, s. 10-11

²⁶ Suddaby/Greenwood: s.43.

çevresel düzenlemelere adaptasyon sürecini incelemiş ve örgütlerin zaman içinde bu düzenlemeleri nasıl içselleştirdiğini ve hatta bazı durumlarda yasal gerekliliklerin ötesine geçtiklerini göstermiştir.²⁷ Dolayısıyla örgütler bazen de hukuki düzenlemeleri yürüten ana aktörler olarak örgütsel alanları yönlendirebilirler. İnsan Hakları düzenlemeleri açısından, örgütlerin bu gücü, ülkelerce kullanılabilir.

Hukuki düzenlemeler, örgütlerin iç yapısını ve uygulamalarını da şekillendirir. Edelman iş hukuku alanındaki düzenlemelerin örgütlerin insan kaynakları departmanlarının gelişimini nasıl etkilediğini inceleyen öncül çalışmasında, iş hukuku ve eşit istihdam fırsatları gibi yasal düzenlemelerin, örgütlerin insan kaynakları uygulamalarını nasıl değiştirdiğini ve bu departmanların yapısını nasıl dönüştürdüğünü ele almıştır.²⁸ Özellikle, hukuki düzenlemelerin insan kaynakları departmanlarının önemini artırdığını ve örgütlerin bu departmanları daha kurumsal ve profesyonel hale getirmeye yöneldiğini öne sürmüştür. Bu süreçte, insan kaynakları departmanlarının yasal uyumluluk sağlama ve işgücüyle ilgili riskleri yönetme gibi yeni roller üstlenmeye başladığını ifade etmiştir.²⁹ Benzer şekilde, Dobbin ve Sutton, ABD'deki istihdam eşitliği yasalarının örgütlerin personel uygulamalarını nasıl değiştirdiğini göstermişlerdir.³⁰ Anlatılan bu değişimler, örgütlerin sadece yasal yükümlülüklerini yerine getirmekle kalmayıp, aynı zamanda bu uygulamaları meşruiyet kazanmanın bir aracı olarak kullandıklarını göstermektedir. Çünkü yaygın etkiler dikkate alınarak adımlar atılmıştır. Benzer biçimde birçok örgüt, çeşitlilik ve kapsayıcılık programlarını sadece yasal zorunluluklar nedeniyle değil, aynı zamanda toplumsal beklentilere cevap vermek ve meşruiyet kazanmak için de uygulamaktadırlar.

Örgütlerin hukuki düzenlemelere uyum sağlamakla yetinmeyerek, bunun ötesine geçmeleri ve başka bir deyişle proaktif meşruiyet stratejileri benimsemeleri başka çalışmalarda da ele alınmıştır. Örneğin, Scherer ve

²⁷ Hoffman, Andrew J.: "Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry." *The Academy of Management Journal*, vol. 42, no. 4, 1999, s. 351-371, s. 355.

²⁸ Edelman: s. 59-60.

²⁹ Edelman: s. 59-60.

³⁰ Dobbin, Frank, and John R. Sutton. "The Strength of a Weak State: The Rights Revolution and the Rise of Human Resources Management Divisions." *American Journal of Sociology*, vol. 104, no. 2, 1998, s. 441-476, s. 441.

Palazzo, örgütlerin politik kurumsal sosyal sorumluluk kavramı çerçevesinde, toplumsal sorunların çözümünde aktif rol alarak meşruiyet kazanabileceğini öne sürmüştür.³¹ Bu bağlamda, örgütler sadece mevcut hukuki düzenlemelere uymakla kalmaz; aynı zamanda gelecekteki düzenlemeleri öngörerek, hatta onları şekillendirerek hareket ederler. Örneğin, bazı şirketler, henüz yasal bir zorunluluk olmamasına rağmen, karbon emisyonlarını azaltma taahhüdünde bulunarak hem çevresel sorumluluklarını yerine getirmekte hem de gelecekteki olası düzenlemelere hazırlanmaktadır. Böylece toplumsal beklentileri okuma yetilerini de göstererek meşruiyet zeminlerini genişletmektedirler.

Daha önce de ifade edildiği üzere, İnsan hakları ve çalışan hakları gibi evrensel değerlerin korunmasına yönelik düzenlemeler, örgütlerin toplumda kabul görmesi için uyum sağlamak zorunda oldukları temel unsurlardan bazılarıdır. Wettstein, kurumsal sosyal sorumluluk ve insan hakları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, insan haklarına saygının örgütlerin meşruiyeti için giderek daha önemli hale geldiğini vurgulamıştır.³² Çalışan hakları bağlamında, örgütlerin adil çalışma koşulları sağlaması, ayrımcılığı önlemesi ve çalışanların sağlık ve güvenliğini koruması ve çeşitliliği teşvik etmesi gibi konular hem yasal yükümlülükler hem de toplumsal beklentiler haline gelmiştir. Matten ve Moon, bu tür uygulamaların örgütlerin açık yani örtük olmayan kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri olarak görülebileceğini ve meşruiyet kazanmada önemli rol oynadığını belirtmişlerdir.³³

2.3. Hukuki Düzenlemeler ve Örgütsel Meşruiyet Arasındaki İlişkinin Eleştirel Analizi

Kurumsal kuram açısından bakıldığında, hukuki düzenlemelere uyumun her zaman tam bir meşruiyet sağlamayabileceği unutulmamalıdır. 2008 yılında çıkardıkları çalışmalarında Deephouse ve Suchman,

³¹ Scherer, A.G. and Palazzo, G.: “The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and Its Implications for the Firm, Governance and Democracy”, *Journal of Management Studies*, 48, 2011, s. 899-931, s. 911.

³² Wettstein, Florian: “CSR and the Debate on Business and Human Rights: Bridging the Great Divide.” *Business Ethics Quarterly* 22.4, 2012, s. 739–770, s. 743.

³³ Matten, Dirk, and Jeremy Moon: “‘Implicit’ and ‘Explicit’ CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility.” *The Academy of Management Review*, vol. 33, no. 2, 2008, s. 404–424, s. 409.

meşruiyetin farklı kaynaklardan gelebileceğini ve sadece yasal uyumun yeterli olmayabileceğini vurgulayarak yazındaki bu görüşü desteklemiştir.³⁴ Buna göre, örgütler, hukuki düzenlemelere tam olarak uysalar bile, toplumun diğer kesimlerinden gelen beklentileri karşılayamadıkları takdirde meşruiyet sorunları yaşayabilirler. Ayrıca bazı durumlarda hukuki düzenlemeler ile toplumsal beklentiler arasında bir uyumsuzluk da olabilir. Bu gibi durumlarda, örgütlerin yaşadığı süreç daha da karmaşıklaşacak ve meşruiyet değerlendirmesi zorlaşacaktır. Örgütlerin yaşayabileceği bu tarz durumlar örgüt yazınında, meşruiyet karmaşası olarak adlandırılmış olup, alanın en eski akademisyenlerinden biri olan Selznick tarafından 1949 yılında yayımlanan "The TVA and the Grass Roots" adlı çalışmada ilk kez tanımlanmıştır.³⁵ Meşruiyet karmaşası sürecinde örgütlerin; bir yandan etkinlik ve verimlilik gibi içsel hedeflere ulaşmaya çalıştıkları, diğer yandan da dış çevrenin toplumsal ve kurumsal beklentileriyle uyum sağlamaya çalıştıkları; kısacası bu iki zorunluluk arasında kaldıkları anlatılmıştır.³⁶ Meşruiyet karmaşasına daha sonraki yıllarda da kuramsal yaklaşımlar geliştiren diğer araştırmacılar, meşruiyet kavramını kurumsal kuramın merkezine alarak, örgütlerin sembolik uyumluluk ve yapısal uyumsuzluk gibi sorunlarla karşılaşabileceğini ifade etmişlerdir.³⁷ Sonuç olarak, kurumsal kuram çerçevesinde hukuki düzenlemeler ve meşruiyet arasındaki ilişki, örgütlerin sadece yasal yükümlülüklerini yerine getirmekle kalmayıp, aynı zamanda toplumsal beklentilere de cevap vermesi gerektiğini gösteren, bununda sürekli değişen koşullar, düzenlemeler ve beklentiler nedeniyle karmaşık ve çelişkili bir süreç olduğu şeklinde ifade edilebilir. Bu süreç, örgütlerin sürekli olarak değişen kurumsal çevreye uyum sağlamasını ve proaktif stratejiler geliştirmesini, iç dinamiklerini korurken esnekliği de elden bırakmamasını gerektirir. İnsan hakları ve çalışan hakları gibi evrensel değerlere saygı gösteren, çevresel sorumluluklarını yerine getiren ve toplumsal sorunların çözümünde aktif rol alan örgütler, yasal uyumun ötesine geçerek, daha güçlü bir meşruiyet kazanabilir ve uzun vadede sürdürülebilir bir başarı elde edebilir. Daha önce açıklanan stratejilerden

³⁴ Deephouse, D./Suchman, M.: "Legitimacy in organizational institutionalism". The Sage Handbook of Organizational Institutionalism, 2008, s. 49-77, s. 56.

³⁵ Selznick, Philip: TVA and the Grass Roots; A Study in the Sociology of Formal Organization, University of California Press. Berkeley and Los Angeles, 1949, s. 47-64.

³⁶ Selznick: s. 36.

³⁷ Meyer/Rowan: s. 356.

manipülasyon bile, örgütlerin rol model olduğu sınırdaki karbon düzenlemesi gibi alanlarda uygulanabilir.³⁸

Araştırmanın müteakip bölümü, örgütsel meşruiyet kavramını insan hakları perspektifinden ele alarak derinlemesine irdedeleyecektir.

3. İNSAN HAKLARINA SAYGI VE ÖRGÜTLERİN TOPLUMSAL MEŞRUIYETİ

İnsan haklarına saygı, modern örgütlerin toplumsal kabul ve meşruiyet kazanmasında temel bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan haklarına uygun hareket eden örgütler, toplumda saygınlık kazanmakta ve bu saygınlık, onların uzun vadede başarılı ve sürdürülebilir bir iş modeli oluşturmalarına katkıda bulunmaktadır. Bu bölümde toplumsal kabul kavramından yola çıkarak örgütsel meşruiyet ile insan hakları ve çalışma hakları kavramlarının ilintisine değinilecektir.

3.1. İnsan Haklarına Uygunluk ve Toplumsal Kabul

İnsan haklarına saygı, örgütlerin toplumsal meşruiyetini artıran ve onların faaliyetlerine yönelik toplumun desteğini kazanmalarını sağlayan kritik faktörlerden biridir. İnsan hakları, sadece bir hukuki zorunluluk değil, aynı zamanda bir etik sorumluluk olarak kabul edilmektedir. Kurumsal kuram bakış açısına göre, kurumsal sosyal sorumluluk piramidinde (bu piramidin dört katmanı şunlardır: 1-Ekonomik Sorumluluklar (karlı olmak, pazar payını artırmak gibi), 2- Yasal Sorumluluklar (yasalara ve kurallara uymak gibi), 3- Faaliyetlerinde etik kurallara uymak (uygulamaların adil ve dürüst olması, ahlaki kurallara uygunluk gibi), 4- Hayırseverlik Sorumlulukları (gönüllü çalışmalarda bulunmak, kültür faaliyetlerine katılmak gibi) etik sorumlulukların yasal yükümlülüklerin ötesine geçtiği ve toplumun beklentilerine uygun davranmayı içerdiği belirtilmektedir.³⁹ Örgütlerin insan haklarına uygun hareket etmesi, toplum açısından pek çok önemli mesajı barındırmaktadır. Buna göre, insan haklarına uygun faaliyet gösteren bir işletme, çalışanları için güvenilir, adil ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlarken; toplumdaki diğer aktörlerin menfaatlerini ve toplumun temel dinamiklerini de göz önüne alacaktır. Ancak bu biçimde, toplumdan yaygın kabul alınabilecektir.

³⁸ Oliver: s. 177.

³⁹ Carroll: s. 42.

Örgüt çalışmalarında toplumsal kabul çoğunlukla kurumsal meşruiyet ile eş anlamlı kullanılmakta ve bir örgütün toplum içindeki varlığının ve faaliyetlerinin ne derece kabul gördüğünü ifade etmektedir.⁴⁰ Bu anlamda toplumsal kabulün kurumsal meşruiyet ile benzer biçimde, birkaç temel unsurdan oluştuğu ifade edilebilir. Bu unsurlar, örgütün faaliyetlerinin ve hedeflerinin, içinde bulunduğu toplumun norm ve değerleriyle uyumlu olması yani toplum tarafından doğru veya yerinde olarak algılanıyor olması şeklinde ifade edilebilir.⁴¹ Bundan öte, toplumsal kabul, örgütün mevcut tüm paydaşları ve genel toplum tarafından destek görüyor olmasını ve bu sayede de varlığını sürdürmesi ve hedeflerine ulaşması için gerekli kaynakları elde etmesi şeklinde sonuçlanabilir. Özellikle kaynaklara ulaşma konusunda sosyal destek toplumsal kabulün en önemli unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır.⁴² Toplumsal kabul görmüş bir örgütün, doğal olarak resmi otoriteler tarafından tanınıyor olması ve yasal sorunlarla karşılaşmıyor olması gerekmektedir. Toplumsal kabul, kimi zaman da örgütün toplum tarafından "içimizden biri" olarak algılanması ve o biçimde desteklenmesi ile sonuçlanır.

Toplumsal kabul, örgütlerin hayatta kalması ve başarısı için kritik öneme sahiptir. Kabul gören örgütler, kaynaklara daha kolay erişebilir, daha az denetimle ve eleştiri ile karşılaşır ve daha fazla destek alır. Bu da onların uzun vadede daha başarılı olmalarını sağlayarak sürdürülebilir olmalarını sağlayabilir. Örgütün faaliyetleri, uzun vadede topluma fayda sağlamalıdır. Bu, örgütün sadece kısa vadeli çıkarlar peşinde koşmadığını, aynı zamanda toplumun refahına, adil ücret dağılımı, güvenli çalışma ortamı sunma gibi konularda katkıda bulunduğunu gösterir. Son boyutta, toplumsal kabul için örgüt faaliyetlerinin ve kararlarının şeffaf olması çok önemlidir. Alınan kararlar, atılan adımlar ve faaliyetler hakkında açık ve dürüst olunması, hesap vermektен kaçınılmaması toplumda güven oluşturacaktır.

Örgütlerin insan haklarına uygun davranmaları, sadece toplumsal kabul kazanmalarına katkı sağlamakla kalmaz, aynı zamanda içsel verimliliklerini de artırabilir. Pfeffer ve Salancik 1978 yılında ilk basımı gerçekleşen eserlerinde açıkladıkları kaynak bağımlılığı kuramında, örgütlerin çevrelerindeki kaynaklara bağımlı olduklarını ve bu kaynakları

⁴⁰ Suchman: s. 59.

⁴¹ Scott: s. 45.

⁴² Pfeffer, Jeffrey/Salancik, R. Gerald: The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. Harper & Row, New York, 1978.

elde etmek için stratejik kararlar aldıklarını, stratejik iş birlikleri oluşturduklarını belirtmişlerdir.⁴³ Bu bağlamda, insan haklarına saygı, nitelikli işgücüne kolay erişme gibi kritik kaynakları çekmek ve elde tutmak için önemli bir stratejik avantaj olarak değerlendirilebilir.

Çalışan hakları, modern iş hayatının temelini oluşturan ve işçilerin insana yakışır bir çalışma ortamında faaliyet göstermelerini sağlayan temel güvencelerdir. Her çalışanın öncelikle adil bir ücret alma, sağlıklı ve güvenli koşullarda çalışma ve ayrımcılığa maruz kalmama gibi temel hakları bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, çalışanlar yıllık izin, hastalık izni ve doğum izni gibi sosyal haklardan yararlanırken, haftalık çalışma süreleri ve dinlenme zamanları da yasalarla koruma altına alınmıştır. İş hayatında örgütlenme özgürlüğü kapsamında sendika kurma, sendikaya üye olma ve toplu sözleşme yapma hakları da çalışanlara tanınmaktadır. İş sağlığı ve güvenliği önlemleri, mesleki eğitim fırsatları ve kariyer gelişimi imkanları da modern çalışma hayatının vazgeçilmez unsurlarıdır. Tüm bu haklar ulusal ve uluslararası mevzuatla güvence altına alınmış olup, işverenlerin bu haklara riayet etmesi ve çalışanların da haklarını korumak için gerektiğinde yasal yollara başvurabilmesi esastır.

Çalışan hakları insan haklarının önemli bir alt kümesini oluşturmaktadır ve örgütlerin toplumsal meşruiyeti açısından kritik öneme sahip olabilir. Kurumsal kuram perspektifinden, çalışanlarının haklarına saygı gösteren örgütler, toplumsal normlara ve beklentilere uyum sağlayarak meşruiyet kazanmaktadır.⁴⁴ Çalışanların haklarının korunması, örgütlerin sadece yasal yükümlülüklerini yerine getirmekle kalmayıp, aynı zamanda etik ve sosyal sorumluluklarını da üstlendiklerini göstermektedir. Freeman'ın (1984) paydaş teorisi ise, örgütlerin sadece hissedarlarına değil, çalışanları da dahil olmak üzere tüm paydaşlarına karşı sorumlulukları olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda, çalışanlarının haklarına saygı gösteren örgütler, çalışanlarının refahını önemsediklerini ve onları değerli paydaşlar olarak gördüklerini göstermektedir.⁴⁵ Bu yaklaşım, örgütlerin toplumsal meşruiyetini arttırarak, aynı zamanda çalışan bağlılığını ve motivasyonunu da olumlu yönde etkileyebilir. Kurumsal kuram çerçevesinde ise çalışan haklarına saygı gösteren

⁴³ Pfeffer/ Salancik: s. 69.

⁴⁴ Meyer/Rowan: s. 346.

⁴⁵ Freeman, R. Edward: Strategic Management: A Stakeholder Approach, Pitman, Boston, 1984, s. 54-58.

örgütlerin, normatif ve bilişsel meşruiyet kazandığı kabul edilebilir.⁴⁶ Diğer bir deyişle, örgüt hem profesyonellerden hem de toplumdan yaygın olarak kabul gören ve doğal olarak uygun kabul edilen bir işyeri olarak algılanır. Çalışanlarının haklarına saygı gösteren örgütler, bu iki meşruiyet türünü de elde ederek toplumsal kabullerini güçlendirmektedir.

3.2. Örgütlerin Toplumsal Sorumluluk Projeleri ve Sürdürülebilirlik

Örgütlerin toplumsal sorumluluk projelerine katılması, onların toplumsal meşruiyetini artıran bir diğer önemli unsurdur. Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), modern anlamda Howard Bowen'ın 1953 yılında örgütlerin toplumsal değerleri dikkate alarak kararlar verme yükümlülüklerini vurgulamasıyla başlamış (Carroll, 1999, s. 270), günümüze kadar toplumun çeşitli kesimlerinin ilgi alanına giren bir kavram haline gelmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), yalnızca örgütsel pratiklerin değil, aynı zamanda akademik araştırmaların da merkezi konularından biri haline gelmiştir. Araştırmacılar, bu çok boyutlu kavramın teorik çerçevesini netleştirmek ve pratik uygulamalarını anlamlandırmak için çeşitli kavramsal modeller geliştirmişlerdir. Nitekim Yurt, alan yazındaki teorik yaklaşımların zenginliğini ortaya koyan kapsamlı bir çalışmada 14 farklı modeli detaylı biçimde incelemiştir. Bu bağlamda Carroll'un geliştirdiği model, söz konusu yaklaşımların sentezi ve kuramsal evriminin en olgun yansıması olarak değerlendirilebilir. Kurumsal kuram perspektifinden, toplumsal sorumluluk projeleri, örgütlerin toplumla olan ilişkilerini güçlendiren ve onların sürdürülebilir bir iş modeli oluşturmalarına katkı sağlayan faaliyetler arasında yer alır.⁴⁷ Bu tür projeler, örgütlerin toplumun ihtiyaçlarına ve sorunlarına karşı duyarlı olduğunu ve topluma katkıda bulunmayı, sorunlara çözüm bulmayı amaçladıklarını göstermektedir.

Örgüt Kuramı yazınında daha önce tanımlanmış olan kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) piramidinde, örgütlerin ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik sorumluluklarını yerine getirmesi gerektiği belirtilerek, örgütlerin topluma karşı sorumlulukları dört ana kategoride sınıflandırılmıştır. Bu model, örgütlerin sadece kâr elde etmekle yükümlü olmadıklarını, aynı zamanda topluma karşı çeşitli sorumlulukları olduğunu vurgular. Piramidin daha önce ifade edilen dört katmanı (yani ekonomik

⁴⁶ Scott: s. 48.

⁴⁷ Deephouse, David L./Mark Suchman: "Legitimacy in Organizational Institutionalism", The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism, 2008, s. 49-77, s 53.

sorumluluklar, yasal sorumluluklar, faaliyetlerde etik kurallara uymak ve hayırseverlik sorumlulukları) vardır. Buna göre bu modele uygun hareket etmek örgütlerin toplumsal kabulünü artırmada önemli bir rol oynayabilir. En temel katmanlar olan Ekonomik ve yasal sorumluluklar "gerekli", etik sorumluluklar "beklenen", en üst katmanda yer alan hayırseverlik sorumlulukları ise "arzu edilen" kategorisinde değerlendirilmiştir. Buna göre, bir örgüt öncelikle ekonomik olarak sürdürülebilir olmalı ve mutlaka yasal gereklilikleri yerine getirmelidir. Bunlara ek olarak faaliyetlerinde etik davranmalıdır. Son olarak ise örgütlerin topluma gönüllü katkılarda bulunmaları, toplumsal sorunlara çözüm üretmeleri ve bunları yaparken de yenilikçi adımlar atmaları beklenir. Bu piramit, örgütlerin tüm bu sorumlulukları eş zamanlı olarak yerine getirmesi gerektiğini, ancak pratik gerçeklikte bunların bir öncelik sırası olduğunu göstermektedir.⁴⁸

Toplumsal sorumluluk projeleri, özellikle etik ve hayırseverlik sorumluluklarının yerine getirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu projeler aracılığıyla örgütler, toplumun beklentilerine cevap vermenin ötesine geçerek, toplumsal refahın artırılmasına aktif olarak katkıda bulunmaktadır. Kurumsal kuram çerçevesinde, toplumsal sorumluluk projeleri, örgütlerin izomorfik (yani eş biçimli olarak birbirlerine benzemeleri) baskılara uyum sağlamasının bir yolu olarak da değerlendirilebilir.⁴⁹ Özellikle normatif izomorfizm, örgütlerin profesyonel ve etik standartlara uyum sağlaması sürecini ifade etmektedir. Toplumsal sorumluluk projelerine katılan örgütler, sektördeki diğer örgütlerle benzer uygulamaları benimseyerek meşruiyet kazanmaktadır.

Diğer bir çalışma da ise, "üçlü bilanço" (Triple Bottom Line) yaklaşımı, sürdürülebilirliğin sadece ekonomik değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel boyutları da içerdiğini vurgulamıştır.⁵⁰ Bu bağlamda, toplumsal sorumluluk projeleri, örgütlerin sürdürülebilir iş modelleri geliştirmelerine katkıda bulunmaktadır. Örgütler, bu projeler aracılığıyla sadece ekonomik performanslarını değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel etkilerini de yönetmektedirler.⁵¹

⁴⁸ Caroll: s. 42.

⁴⁹ DiMaggio/Powell: s. 152.

⁵⁰ Elkington, John: Cannibals with forks – Triple bottom line of 21st century business. Stony Creek, CT: New Society Publishers, Gabriola Island, Stony Creek, 1997.

⁵¹ Elkington: s. 73.

3.3. Meşruiyet Kazanma Stratejileri ve İnsan Hakları

Örgütlerin insan haklarına saygı göstererek meşruiyet kazanma süreçleri, kurumsal kuram çerçevesinde çeşitli stratejiler aracılığıyla gerçekleşmektedir. Suchman (1995), meşruiyet kazanma stratejilerini üç ana kategoride sınıflandırmıştır: pragmatik, ahlaki ve bilişsel meşruiyet stratejileri.⁵² İnsan haklarına saygı, bu üç strateji türünün her birinde önemli bir rol oynamaktadır.

Pragmatik meşruiyet stratejileri, örgütün paydaşlarına somut faydalar sağlamasına dayanmaktadır. Örneğin, İnsan haklarına saygı gösteren örgütler, çalışanlarına adil, güvenli çalışma koşulları ve yine adil ücretler sunarak pragmatik meşruiyet kazanabilirler. Ahlaki meşruiyet stratejilerinde ise, örgütün faaliyetlerinin etik ve toplumsal değerlere uygunluğuna odaklanılmaktadır. Ahlaki meşruiyetini güçlendirmek isteyen örgütler insan haklarını koruma ve geliştirme çabalarını toplumsal farkındalık yaratma, eğitim programları önerme, mağdurlara destek olma ve raporlar hazırlama gibi faaliyetler ile gösterebilirler. Bilişsel meşruiyet stratejileri ise örgütün varlığının ve faaliyetlerinin toplum tarafından doğal ve kaçınılmaz olarak algılanmasına dayandığından, insan haklarına saygı, zamanla örgütsel faaliyetlerin ayrılmaz bir parçası haline gelerek bilişsel meşruiyete katkıda bulunabilir. Bu bağlamda, bilişsel meşruiyetini, insan haklarına saygı ile güçlendirmek isteyen örgütler somut örnekler ve hikayeler ile, mesela insan hakları ihlallerinden etkilenen kişilerin hikayelerini paylaşarak ya da akademik kurumlar ve diğer STK'lar hatta uluslararası örgütlerle iş birlikleri yaparak bu amaçlarına ulaşabilirler. Bu stratejiler hem insan hakları ve ilgili faaliyetlerin toplumsal kabul ve yaygınlığını artıracak hem de örgüt için toplumsal kabul ve meşruiyet algısını artıracaktır.

3.4. Küreselleşme, İnsan Hakları ve Örgütsel Meşruiyet

Küreselleşme süreci, daha önceki bölümde de kısmen anlatıldığı üzere, insan haklarına saygıyı örgütler için daha kritik bir konu haline getirmiştir. Kurumsal kuram perspektifine göre, küreselleşme ile birlikte örgütler, farklı kurumsal çevrelerde faaliyet göstermekte ve bu durum meşruiyet kazanma süreçlerini daha karmaşık hale getirmektedir. Özellikle çok uluslu şirketler (ÇUŞ), faaliyet gösterdikleri her ülkede insan hakları standartlarına uyum sağlamak ve yerel toplumların beklentilerine

⁵² Suchman: s. 577.

uygun hareket etmek zorunda kaldıklarında beklenmedik sorunlar ile karşılaşabilmektedirler. Bu açıdan bakıldığında kurumsal mesafe kavramı önem kazanmaktadır. Kurumsal mesafe, örgütün merkez ülkesindeki kurumsal çevre ile faaliyet gösterdiği ülkedeki kurumsal çevre arasındaki farkları ifade eder. Kurumsal mesafenin yüksek olduğu durumlarda, örgütler meşruiyet kazanmak için daha fazla unsurla mücadele ederek, daha fazla çaba göstermek zorunda kalırlar. Ayrıca küresel kurumları ilgilendiren kavramların ÇUŞ'ları ve kurumsal mesafesi fazla olan örgütleri daha çok etkileyeceği düşünülmektedir.⁵³ Bu nedenlerle, insan haklarına saygı, küresel düzeyde faaliyet gösteren örgütler için meşruiyet kazanmanın ve sürdürmenin çok daha önemli bir boyutu haline gelmiştir.

Küreselleşmenin getirdiği bir diğer önemli değişim, uluslararası insan hakları normları ve standartlarının yaygınlaşmasıdır. Bu süreç, "dünya kültürü" kuramı çerçevesinde, örgüt kuramları yazını açısından daha önce de incelenmiştir.⁵⁴ Dünya kültürü kuramı, küresel düzeyde ortak norm ve değerlerin yaygınlaşmasının, ulusal ve örgütsel düzeyde izomorfik etkilere yol açtığını öne sürer. Bu yaklaşımın öngördüğü gibi, insan hakları konusunda küresel normların yayılması, örgütlerin bu normlara uyum sağlama gerekliliğini artırabilir ve böylece meşruiyet kazanma süreçlerini destekleyebilir. Bu açıdan bakıldığında İnsan haklarına uyum, sadece etik ya da yasal bir yükümlülük değil, aynı zamanda toplumsal kabul ve örgütlerin sürdürülebilirliği için de kritik bir gereklilik olarak karşımıza çıkmakta ve örgütlerin toplum için rol model olma misyonlarını ortaya koymaktadır.

Kurumsal kuram çerçevesinde, insan haklarına saygı ve örgütlerin toplumsal meşruiyeti arasındaki ilişki daha derinlemesine ele alındığında, bu konunun örgütlerin sürdürülebilirlik ve uzun vadeli başarısı üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkar. Örgütler, insan haklarına saygı göstererek, sadece etik ve yasal sorumluluklarını yerine getirmekle kalmaz, aynı zamanda toplumsal kabule dayalı olarak da meşruiyet kazanır ve faaliyet gösterdikleri toplumlarda daha fazla destek bulur ve yaygınlaşabilirler. Bu durum, örgütlerin çeşitli sosyal sorumluluk projelerine katılımıyla da güçlenecek ve böylece örgütler hem etik hem de ekonomik bir avantaj elde edebileceklerdir.

⁵³ Kostova, Tatiana/Roth, Kendal: Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects. *Academy of Management Journal*, 45, 2002, s.215-233, s. 228.

⁵⁴ Meyer/Rowan: s 349.

Kurumsal kuram perspektifinden bakıldığında, insan haklarına saygı, örgütlerin kurumsal çevrelerine uyum sağlamalarının ve meşruiyet elde etmelerinin önemli bir yoludur. Bu yaklaşım, örgütlerin sadece ekonomik birer aktör olarak değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel bağlamlarda faaliyet gösteren varlıklar olarak değerlendirilmesini sağlamaktadır. İnsan haklarına saygı gösteren örgütler, toplumun norm ve beklentilerine uyum sağladıkları için, diğer kurumsal aktörler tarafından daha kolay kabul görür, desteklenir ve takip edilebilir. Kurumsal kuramın insan hakları açısından belki de en büyük katkısı, bu takip etme süreci sonunda, eş biçimlilik etkisinin insan haklarına saygılı örgüt olma bağlamında belirmesi şeklinde olacaktır. Bir sonraki bölümde, bu bağlamda geliştirilen kavramsal model açıklanacaktır.

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Kurumsal kuram ve sosyal sorumluluk kavramları çerçevesinde, örgütlerin toplumsal sorumluluklarını yerine getirmeleri ve insan haklarına uygun davranmaları, günümüz iş dünyasında sürdürülebilir bir iş modeli oluşturmanın temel unsurlarından biri olarak öne çıkmaktadır. Bu çalışmada hedeflenen bu iş modelinin ortaya çıkışı, daha önce anlatılan bölümlerde verilmiş olan örneklerden ve var olan çalışmalardan esinlenilerek özgün olarak geliştirilmeye çalışılmıştır.

Örgüt yazınında daha önce işaret edildiği gibi, örgütler sadece ekonomik ve yasal sorumluluklarla sınırlı kalmayıp etik ve sosyal sorumluluklarını da yerine getirmek zorundadır.⁵⁵ Bu sorumluluklar, örgütlerin toplumsal meşruiyet kazanmasında önemli bir rol oynar ve uzun vadede sürdürülebilirliklerini garanti altına alabilir. Toplumsal sorumluluk projelerine katılan örgütler, sadece kâr amacı güden işletmeler olmaktan çıkıp, toplumun çıkarlarını da gözeten yapılar haline gelirler. Bu örgütler, kurumsal kuram çerçevesinde belirtildiği gibi, toplumsal normlar ve hukuki düzenlemelerle uyumlu bir işleyiş benimseyerek toplumsal kabul görürler. Böylece örgütler, toplum tarafından desteklenir ve toplumsal meşruiyetlerini güçlendirirler. Meşruiyet kazanan örgütler, rekabet avantajı elde etmekle kalmaz, aynı zamanda uzun vadede sürdürülebilirliklerini artırarak piyasada kalıcı hale gelirler.

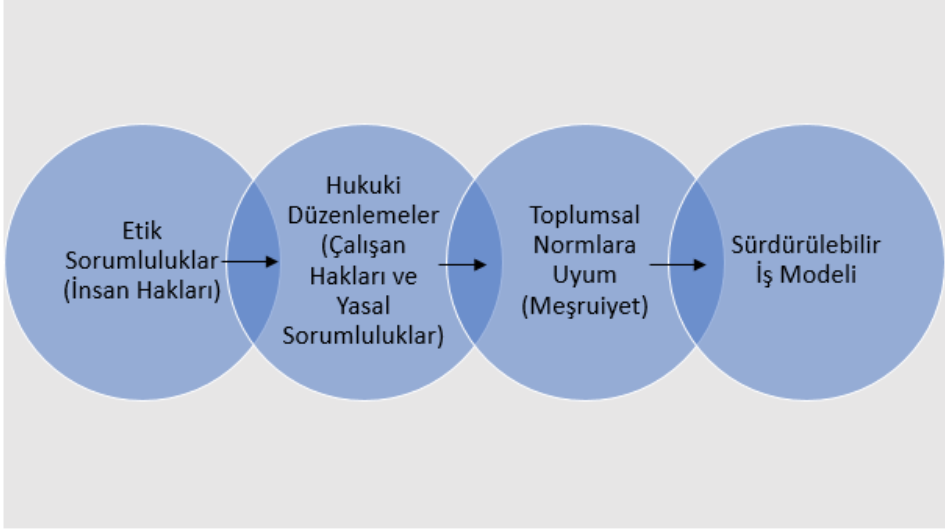
İnsan haklarına ve çalışan haklarına saygı göstermek, sadece etik bir gereklilik olarak değil, aynı zamanda örgütlerin içsel performanslarını

⁵⁵ Carroll: s. 39.

iyileştiren bir unsur olarak da değerlendirilebilir. Paydaş kuramı perspektifinde, örgütler tüm paydaşlarına karşı sorumluluk taşırlar. Bu sorumluluklar, çalışan memnuniyetini ve bağlılığını artırır, bu da örgütlerin verimliliğini olumlu etkiler. Örgütler, bu yaklaşımla yalnızca içsel performanslarını değil, aynı zamanda toplumla olan ilişkilerini de güçlendirir. Örgütlerin toplumsal sorumluluk projelerine katılmaları hem çevresel sürdürülebilirlik hem de sosyal adalet alanlarında olumlu katkılar sağlar. Bu durum ise, örgütlerin toplum tarafından daha fazla kabul görmesine, uzun vadeli büyüme ve rekabet avantajı elde etmesine olanak tanır. Sonuç olarak, örgütlerin insan haklarına ve toplumsal sorumluluklara olan duyarlılığı, onların sürdürülebilirliklerini artıran ve meşruiyetlerini pekiştiren en önemli unsurlardan biridir. Bu yaklaşım, yalnızca içsel verimliliği artırmakla kalmaz, aynı zamanda örgütlerin toplumla olan ilişkilerini güçlendirir ve uzun vadede toplumsal kabul görmelerini sağlar. Kurumsal kuram çerçevesinde değerlendirildiğinde, örgütlerin toplumsal ve etik normlara uyum sağlaması, onların başarısında ve sürdürülebilirliklerinde temel bir faktör olarak karşımıza çıkar.

Bu kavramsal model, örgütlerin insan haklarına ve toplumsal sorumluluk projelerine katılımının nasıl sürdürülebilir iş modellerine katkı sağladığını göstermek amacıyla yazar tarafından oluşturulmuştur. Örgütlerin meşruiyet kazanmaları için uyum sağlamaları gereken üç temel unsur (etik sorumluluklar, hukuki düzenlemeler, toplumsal normlar) bu çerçevede yer almaktadır. Burada amaçlanan, daha önce yapılmış olan meşruiyet kazanma süreci çalışmalarında belirlenen boyutları ve insan hakları çalışmalarında değinilen, sürdürülebilir olma ve küresel yaygın etki gibi unsurları bir araya getirerek, kurumsal kuramdaki meşruiyet kazanma sürecine insan hakları duyarlılığı açısından yeni bir kavramsal model kazandırmaktır.

Şekil 1: Örgütlerin İnsan Haklarına Dayalı Sürdürülebilirliği ve Meşruiyet Kazanma Süreci



Bu kavramsal model, örgütlerin toplumsal meşruiyet kazanması ve sürdürülebilir iş modelleri oluşturması için insan haklarına, hukuki düzenlemelere ve toplumsal normlara uygun hareket etmelerinin önemini vurgulamaktadır. Kurumsal kuram çerçevesinde önerilen bu kavramsal model, örgütlerin sürdürülebilirlik ve toplumsal meşruiyet kazanma sürecini, etik sorumluluklar (insan hakları), hukuki düzenlemeler (çalışan hakları) ve toplumsal normlara uyum aşamaları üzerinden yapılandırmaktadır. Bu yapı, kurumsal kuramın merkezindeki uyum ve meşruiyet kazanma sürecini, akabinde meydana gelmesi umulan yaygın kabul ve benzeşme süreçlerini içermektedir. Örgütlerin İnsan Haklarına Dayalı Sürdürülebilirlik ve Meşruiyet Kazanma Süreci olarak adlandırılan bu kavramsal modelde yer alan her bir boyutu şu şekilde açıklamak mümkündür.

1. Etik Sorumluluklar (İnsan Hakları)

Kavramsal model etik sorumluluklar özelinde insan haklarının başlangıç noktası olarak kabul edilmesi ve bunun ilk aşama olarak öngörülmesi, örgütlerin meşruiyet süreçlerinde insan hakları kavramının başat ve öncül olarak belirmesini ve kuramsal anlamda alana taşıma amacını taşımaktadır. Buna göre, örgütlerin faaliyetlerini yürütürken insan haklarına saygı göstermesini ve etik normlara uygun davranmasını ifade eden bu ilk aşama ile örgüt, faaliyet ve karar süreçlerinde insan haklarını

mihenk noktalarından biri olarak ele alacaktır. Daha önce de anlatıldığı üzere kurumsal sosyal sorumluluk boyutunun örgüt çalışmalarında yer alması yeni bir durum değildir. Kurumsal sosyal sorumluluk modelinde (KSS piramidi) örgütlerin sadece ekonomik ve yasal sorumluluklarının olmadığını, aynı zamanda etik sorumluluklarının da bulunduğu daha önce de belirtilmiştir. Etik sorumluluklar ise, örgütlerin topluma, çalışanlarına ve tüm küresel aktörlere karşı yükümlülüklerini yerine getirmesi anlamına gelmektedir. İnsan haklarına, çalışan haklarına, doğaya ve küresel ölçekteki tüm varlıklara saygı gösteren bir örgüt, toplumsal kabul görme ve meşruiyet kazanma sürecinde ilk adımı atmış olacaktır. Bu da kurumsal kuramın örgütlerin etik normlara uyum sağlamaları gerektiğini vurgulayan görüşüyle uyumludur. Burada farklılaşan ise, etik sorumlulukların, insan hakları ve ötesinde gezegeni paylaştığımız tüm varlıkların ve süreçlerin hakları şeklinde çeşitlendirilmesi ve yeni nesil örgütlere bu bilincin verilmesi çabasıdır.

2. Hukuki Düzenlemeler (Çalışan Hakları ve Yasal Sorumluluklar)

Örgütlerin toplumsal meşruiyet kazanması için hukuki düzenlemelere de uyum sağlamaları gereklidir. Hatta denilebilir ki, bir örgüt ya da örgütsel bir uygulama için meşruiyet kazanmanın en eski ve bilinen yolu yasalara uygun olmaktır. Hukuki düzenlemeler, örgütlerin faaliyetlerini yasal çerçevede sürdürmesini zorunlu kılar. Kurumsal kurama göre, örgütler sadece yasal zorunluluklarını yerine getirdiklerinde değil, bu düzenlemelere içtenlikle uyum sağladıklarında, benimsediklerinde ve bunu tüm paydaşlarına da gösterdiklerinde, toplumda meşru kabul edilirler. Örneğin, çalışan haklarını koruyan hukuki düzenlemelere uyum sağlayan bir örgüt, çalışanlarına adil bir ortam sunarak toplumsal kabul görebilir. Ancak aynı örgüt çalışanlarına piyasanın altında ücret ödeme yoluna gidiyor ise, gerçek manada çalışan haklarına uyumlu olmayacak ve kısa vadede bir meşruiyet kazanmış olsa dahi zaman içinde bunu kaybedecektir. Örgüt yazınındaki çeşitli çalışmalarda örgütlerin yalnızca hissedarlarına ya da sahiplerine karşı değil, çalışanlarına ve bağlamsal olarak diğer paydaşlarına karşı da sorumluluk taşıdıkları, bu nedenle de hukuki düzenlemelere uyumlu olmanın yanında, uzun vadeli başarı için bu sorumluluklarını da dikkate almaları gerektiği anlatılmaktadır.⁵⁶

⁵⁶ Freeman: s. 25.

3. Toplumsal Normlara Uyum (Meşruiyet)

Kavramsal modelin bu aşaması ise örgütlerin toplumsal normlara ve kültürel değerlere uyum sağlamasını içermektedir. Kurumsal kuramda, örgütlerin içinde buldukları toplumsal çevrenin beklentilerine ve değerlerine uygun davranmaları meşruiyet kazanmaları açısından kritiktir.⁵⁷ Toplumsal normlara uyum sağlamak, örgütlerin toplumun beklentilerine yanıt vermesini ve faaliyetlerini bu doğrultuda şekillendirmesini gerektirmektedir. Örneğin, çevreyi koruma ve sosyal adaleti sağlama gibi toplumsal sorumluluk projelerine katılan örgütler, topluma fayda sağladıklarını gösterir ve bu sayede toplumdan destek bulabilirler. Bu noktada örgütlerin yerel sorunlara yönelik projeleri de meşruiyetlerine katkı sağlayacaktır. Mesela, kırsal alanlarda uygulanacak sürdürülebilir tarım projeleri, istihdamda çeşitliliği sağlayacak kadın istihdamına yönelik projeler, örgütün yerleşik bulunduğu alanda yaşayan ve direk olarak örgüt ile ilgisi bulunmayan insanların dahi ilgisini ve kabulünü çekebilecek adımlar olacaktır. Bu noktada, örgütlerin buldukları yerel bağlamın temiz su kullanabilmesi ya da atıklarının geri dönüşümü için atacağı adımlar toplumsal kabulü ve kurumsal meşruiyeti artıracaktır.

4. Sürdürülebilir İş Modeli

Örgütlerin etik sorumluluklara, hukuki düzenlemelere ve toplumsal normlara uyum sağlaması, onların sürdürülebilir iş modelleri oluşturmalarına ve uzun vadede başarı elde etmelerine katkı sağlayabilir. Önerilen kavramsal modelin bu son aşamasında, umut edilen örgütün sürdürülebilir bir iş modeline ulaşmasıdır. Elbette bu aşama, örgütlerin içinde buldukları bağlamla, özellikle de faaliyet gösterdikleri örgütsel alan ile yakından ilişkilidir. Ancak, bağlamdan ve alandan bağımsız olarak, sürdürülebilir ve topluma katma değer sağlayan iş modelleri, örgütün toplumla olan ilişkilerinin güçlenmesi, itibarının artması ve rekabet avantajı elde etmesiyle sonuçlanır. Toplumsal meşruiyet kazanan örgütler, faaliyetlerini sürdürülebilir kılarken aynı zamanda kârlılıklarını da artırabilirler. Bu model, kurumsal kuramın temelini oluşturan meşruiyet kazanma ve toplumsal uyum kavramlarıyla doğrudan ilişkilidir.

Bu çalışmanın temel kısıtlarından biri, sadece kurumsal kuram perspektifinden konuyu ele alması ve diğer örgüt kuramlarının bakış

⁵⁷ Meyer/Rowan: s. 349.

açılarını kapsamamasıdır. Ayrıca önerilen kuramsal modelin gerçek hayattaki uygulanabilirliğinin test edilmemiş olması ve farklı ülke ve kültürlerdeki uygulama farklılıklarının incelenmemiş olması da metodolojik açıdan önemli kısıtlar olarak değerlendirilebilir.

Gelecek araştırmalar için öneriler ise birkaç temel başlık altında toplanabilir. Öncelikle, geliştirilen kavramsal modelin farklı sektörlerde ampirik olarak test edilmesi ve vaka analizleriyle desteklenmesi gerekir. Bu bağlamda, başarılı ve başarısız örneklerin incelenmesi ve insan hakları uygulamalarının örgütsel performansa etkisinin nicel verilerle araştırılması yazına önemli katkılar sağlayabilir. Ayrıca gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki uygulamaların karşılaştırılması, farklı sektörlerdeki insan hakları uygulamalarının karşılaştırmalı analizi ve işletme büyüklüğüne göre uygulama farklılıklarının incelenmesi de gelecek araştırmalar için verimli alanlar olarak görünmektedir.

Dijitalleşme sürecinin insan hakları uygulamalarına etkisi, sürdürülebilirlik raporlarının insan hakları açısından içerik analizi ve COVID-19 gibi kriz dönemlerinde insan hakları uygulamalarının nasıl etkilendiği gibi spesifik konular da gelecek araştırmalar için önemli fırsatlar sunmaktadır. Metodolojik açıdan, karma yöntem araştırmalarının kullanılması, uzun dönemli boylamsal çalışmaların yapılması ve çalışan perspektifinden insan hakları uygulamalarının değerlendirilmesi önerilebilir. Son olarak, uygulama odaklı araştırmalar da büyük önem taşımaktadır. İnsan hakları uygulamalarının ölçümü için gösterge setlerinin geliştirilmesi, örgütler için uygulama rehberlerinin oluşturulması ve eğitim programlarının tasarlanması gibi pratik çıktılar üreten çalışmalar, teorik bilginin uygulamaya aktarılmasında kritik rol oynayabilir. Tüm bu öneriler, insan hakları ve örgütsel meşruiyet alanındaki bilgi birikiminin genişletilmesine ve derinleştirilmesine katkı sağlayarak hem akademik alan yazının hem de pratik uygulamaların gelişimine destek olabilir.

KAYNAKÇA

Bowen, H. R.: "Graduate education in economics." *The American Economic Review*, 43(4), 1953, iv-223.

Carroll, A. B.: "Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct." *Business and Society*, 38 (3), 1999, s. 268-95

Carroll, Archie B.: “The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders”, *Business Horizons*, 34(4), 1991, s. 39-48.

Deephouse, D. L., Bundy, J., Tost, L. P., & Suchman, M. C.: “Organizational legitimacy: Six key questions”. *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, 4, 1953, 27-54.

Deephouse, David L./Mark Suchman: "Legitimacy in Organizational Institutionalism", *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, 2008.

DiMaggio, Paul J. / Powell, Walter. W.: “The Iron Cage Revisited Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, *American Sociological Review*, 48(2), 1983, s. 147-160.

Dobbin, Frank, and John R. Sutton: “The Strength of a Weak State: The Rights Revolution and the Rise of Human Resources Management Divisions.” *American Journal of Sociology*, vol. 104, no. 2, 1998, s. 441–476.

Edelman, Gerald Maurice: *Bright Air, Brilliant Fire*. Basic Books, New York, 1992.

Edelman, L. B., & Suchman, M. C.: *The legal environments of organizations*. *Annual review of sociology*, 23(1), 1997, s.479-515.

Elkington, John: *Cannibals with forks – Triple bottom line of 21st century business*. Stoney Creek, CT: New Society Publishers, Gabriola Island, Stony Creek, 1997.

Freeman, R. Edward: *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984.

Hoffman, Andrew J.: “Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry.” *The Academy of Management Journal*, vol. 42, no. 4, 1999, s. 351–71.

Koçak, Akın: “Sürdürülebilir Rekabet İçin Pazarlamayı Yeniden Düşünmek”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 2, Güz 2012, s. 61-84.

Kostova, Tatiana/Roth, Kendal: “Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects.”, *Academy of Management Journal*, 45, 2002, s. 215-233.

Kostova, Tatiana/Zaheer, Srilata: “Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise”, *Academy of Management Review*, 24(1), 1999, s. 64–81.

Matten, Dirk, and Jeremy Moon: “‘Implicit’ and ‘Explicit’ CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social

Responsibility”, *The Academy of Management Review*, vol. 33, no. 2, 2008, s. 404-424.

Meyer, John W./Rowan, Brian: “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, *American Journal of Sociology*, 83(2), 1977, s. 340-363.

Oliver, Christine: “Strategic responses to institutional processes”, *Academy of Management Review*, Vol. 16 No. 1, 1991, s. 145-179.

Özen, Şükrü: “Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye’de Yeniden Kurgulanması: Koşulbağımlı Türdeşleşme Tezinin Bir Testi”, *Amme İdaresi Dergisi*, C. 35, S. 1, 2002, s. 105-142.

Özyılmaz, Adnan: “Karmaşık Uyumcu Sistemler Olarak Organizasyonlar”, *Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları*, (Editörler: Özyılmaz, Adnan/Ölçer, Ferit), 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008.

Parsons, T.: “Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations.” *Administrative Science Quarterly*, 1(1), 1956, 63-85.

Pfeffer, Jeffrey/Salancik, R. Gerald: “The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective.” *Harper & Row*, New York, 1978.

Ruggie, John Gerard: “Just Business: Multinational Corporations and Human Rights.” *W.W. Norton & Company*, 2013.

Scherer, A.G. and Palazzo, G.: “The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and Its Implications for the Firm, Governance and Democracy”, *Journal of Management Studies*, 48, 2011, s. 899-931.

Scott, W. Richard: “Institutions and Organizations: Ideas and Interests”, 3. Baskı, *Sage Publications*, Thousand Oaks, Los Angeles, CA, 2008.

Suchman, Mark C.: “Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches”, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, (Jul.), 1995, 571-610.

Suddaby, R., Bitektine, A., & Haack, P.: “Legitimacy”, *Academy of Management Annals*, 11(1), 2017, 451-478.

Suddaby, Roy Greenwood, Royston: “Rhetorical Strategies of Legitimacy”, *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 2005, s. 35-67.

Weber, M.: *The Protestant ethic and the spirit of capitalism* (T. Parsons, Trans.). *Scribner's*.1930, (Original work published 1905).

Wettstein, Florian: “CSR and the Debate on Business and Human Rights: Bridging the Great Divide.” *Business Ethics Quarterly* 22.4, 2012, s. 739-770.