

Süleyman Demirel Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Y.2007, C.12, S.2 s.107-119.

## KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE YÖNETİŞİM KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA ETKİLEŞİM

### INSTITUTIONAL SOCIAL RESPONSIBILITY AND INTERACTION IN THE GOVERNANCE CULTURE FRAMEWORK

Yrd.Doç.Dr.Murat KAYALAR\*  
Öğr.Gör.Nezih Metin ÖZMUTAF\*\*

#### ÖZET

*İnsana ve doğaya karşı yararlı olma kapsamında sınırların ortadan kalktığı bir dünyada, yapılanması ne olursa olsun hiçbir kurum ya da kuruluş sadece kendisini düşünerek varlığını koruyamamaktadır. Diğer bir deyişle, nitelik ve nicelik olarak ne kadar üst seviyede hizmet ya da ürün üretimi yapılırsa yapılsın, bunun insanlığa ve doğaya pozitif dönüşümü engelleyici boyutları ortaya çıkıyorsa ya da kendisi dışındaki çevrelere gönüllü yararı dokunmuyorsa bunun kuruma dönüşü mutlaka olumsuz şekilde gerçekleşmektedir. Bu kapsamda, kurumsal sosyal sorumluluğun pozitif yönelimi çerçevesinde gerek kamu, gerekse özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının (STK) yönetim perspektifinde inançlı olmaları, bilinçlenmeleri ve kendilerini geliştirmeleri için gerekli olacak yönetim kültürünü yaratmaları gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bir kurumda, sözü edilen yönetim kültürü olan yönetişimin yaratılması için ise, organizasyonun iç ve dış çevresine yönelik liderlik, motivasyon ve katılımçılık boyutu, müşteri boyutu, sürekli gelişme boyutu, sürekli eğitim boyutu, işbirliği boyutu, şeffaflık boyutunun etik bir anlayışla kurum kültürü kapsamında geliştirilmesi gerekmektedir.*

#### ABSTRACT

*In this century, companies cannot survive until realizing their social and environmental responsibilities. In other words, even though a company produce higher quality goods or services, if those goods or services cannot be positively contribute to the society or environment then their return the company will not be positively benefited from them, either. Hence, it is expected from private and public organizations as well as NGOs to develop managerialc ultures of their own. In order to develop such cultures, it is important to improve internal and external leadership, motivation,*

\* Süleyman Demirel Üniversitesi

\*\* Ege Üniversitesi Atatürk Sağlık Hizmetleri MYO

*attendance dimension, customer dimension, continuous improvement dimension, continuous training dimension, cooperation dimension and transparency dimension, ethically.*

Kurumsal sosyal sorumluluk, yönetim kültürü  
Corporate social responsibility, governance culture,

## 1.GİRİŞ

Dünya genelinde olduğu gibi, son yıllarda ülkemizde de kamu sektörü, özel sektör ve STK'lar halktan aldığı yine halka verme etiği kapsamındaki kurumsal sosyal sorumluluk kavramı çerçevesinde bütünleşerek çeşitli faaliyetlerde bulunma hızlarını artırmaktadır.<sup>1</sup> Bu süreçte, bilgi, finansman, insan kaynağı, teknoloji, doğa gibi kıt kaynakların sosyal sorumluluk çerçevesinde birey ve topluma doğru en etkin şekilde kanalize edilmesi, kamu sektörünün diğer bir deyişle devletin yetersiz kaldığı spesifik konularda özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının gönüllük perspektifinde kamuya hizmet üretme yönelimli paydaş olmaları ile hem devlet, özel sektör ve STK'lar hem de toplum ve bireyler adına yönetim boyutlu kalite artışını gündeme getirmektedir.

Sosyal sorumluluğun değerlendirilmesinde diğer bir bakış açısı da elde edilen fayda bağlamında ortaya çıkmaktadır. Fayda kazanımı açısından kamu sektörü doğrudan faaliyette bulunması gerekmeyen alanlarda faaliyet yapmak yerine, özel sektör ve STK'lara bir nevi yetki göçerimi yaparak kaynaklarını etkin ve verimli olacağı alanlarda kullanabilmektedir. Böylece kamu sektörü esas faaliyet göstermesi gerekli olan makro bazlı alanlarda daha başarılı olabilmekte, bu ise vatandaşın verdiği vergilerin en iyi şekilde değerlendirildiği düşüncesini sağlamlaştırarak devletin kurumlarıyla birlikte vatandaş gözünde güvenilirliğini artırmaktadır.

Fayda bağlamında özel sektör de yer alan şirketler ise, günümüz modern işletmecilik anlayışının da getirdiği gibi karı amaç değil de bir sonuç olarak görme mentalitesi çerçevesinde ve hayatiyetini geliştirerek sürdürme eğilimi içinde toplumsal değerlere de somut faaliyetlerle yönelerek hem firma imajını toplumsal açıdan artırmakta hem de bir bakıma kendi geleceğini de garanti altına almaktadır.<sup>2</sup> Şirketler, sosyal sorumluluk çerçevesinde sosyal yardım, sağlık, eğitim, kültür ve sanat, spor, çevre, insan hakları, sponsorluk gibi somut faaliyet alanlarında sahip olduğu finans, bilgi, alt yapıya yönelik araç gereç, teknoloji ve insan kaynağını gönüllü olarak toplumun hizmetine sunabilmektedir. Böylece toplum önünde şirket imajı önemli düzeyde yükselmektedir. Örneğin ülkemizin en önemli sorunlarından olan eğitim için, Sabancı holding, Koç Holding, Turkcell, Sanko Holding, Arçelik, Vestel, Ülker, Has Holding Bosh, Tofaş, Beko, gibi daha pek çok

<sup>1</sup> İsmet BARUTÇUĞİL, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yay., İstanbul, 2004, s. 219, 223.

<sup>2</sup> Ali AKDEMİR, *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*, Çanakkale, 2004, s.69-70.

firma bu bağlamda hizmet vermek ve basında öne çıkmak ve için yarışmaktadır.<sup>3</sup>

Şirketlerin toplum önünde imajlarının yükselmesi şirkete dolaylı olarak zincirleme bir kazanım da sağlamaktadır. Günümüz tüketicisi basın yoluyla ve STK'lar vasıtasıyla bilinçlenmektedir. STK'lar özellikle sosyal sorumluluk bağlamında yasaların şekillenmesinde ABD'de ve Avrupa içinde yoğun olarak önemli rol oynamaktadırlar.<sup>4</sup> Halkın bilinçlenme sonucu, halk tarafından sosyal sorumluluk açısından düşük düzeyde değerlendirilen işletmeler orta ve uzun vadede satış hacimlerinin düştüğünü gözlemlemektedir. Ancak, sosyal sorumluluk açısından imaj yükselmesi ise, zincirleme etkiyle şirket imajının günümüz pazarlarındaki çetin rekabet koşullarında şirketi daha sağlam bir platforma çekebilmektedir.<sup>5</sup>

STK'lar için durum kamu sektörü ve şirketlerinkinden biraz daha farklıdır. Özellikle dernekler, vakıflar, platformlar gibi ful hizmet amacı güden, diğer bir deyişle kar amacı gütmeyen STK'lar sosyal sorumluluk kapsamında yeri geldiğinde kamu sektörü ve şirketler yanında, yeri geldiğinde ise, karşısında durabilmektedirler. Bu onların bağımsız yapıları ile realize edilebilmektedir. Bu bağlamda, topluma yararlı bazı projeler kapsamında gönüllülük esaslı STK'lar şirketlerle ortak çalışmalar yürütebilmektedirler.<sup>6</sup>

Doğal olarak sosyal sorumluluğun desteklenmesi ve denetlenmesi açısından bağımsız vicdani yargı organı olarak STK'lar da kendilerine yönelik farklı kazanımlara ulaşabilmektedirler. Öncelikle gönüllülük ilkesi çerçevesinde yapılan olumlu faaliyetlerin başarı ile sonuçlanması, STK'ların misyonlarını en iyi şekilde gerçekleştirerek vizyonlarına ulaşma, kurumsal olarak gelişme ve yine olumlu imaj gibi kazanımları hayatına taşıyabilmektedirler. Ardından bunun zincirleme etkisi olarak finansal açıdan, gönüllü kazanımı açısından, teknoloji ve materyal kazanımı açısından yeni olanaklara kavuşabilmektedirler.

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine küresel anlamda daha geniş bir perspektiften bakmakta mümkündür. Birleşmiş Milletlerin STK'lar, yerel yönetimler başta olmak üzere tüm paydaşları sosyal sorumluluk bağlamında "sürdürülebilir kalkınma" ilkesi çerçevesinde desteğe davet etmesi bu konuda en önemli küresel girişim örneklerinden biri olarak görülebilir. Yine Avrupa Birliği sosyal sorumluluk bağlamında önemli kazanımları gündeme getiren bir yapılanma olarak görülebilir. Diğer taraftan Yeşil Barış (Green Peace), Uluslar Arası Af Örgütü (Amnesty International)

<sup>3</sup> Şirketler Eğitime Destek İçin Yarışıyor, 29.05.2006  
<http://www.egitimdestek.meb.gov.tr/haber.php?id=96>

<sup>4</sup> Jonathan P. DOH ve Terence R. GUAY, "Corporate Social Responsibility, Public Policy, NGO Activism in Europa and The United States: An Institutional Stakeholder Perspective", **Journal of Management Studies**, 43:1, (January 2006), 0022-2380, s. 47-48.

<sup>5</sup> Yılmaz YAMAN, "Sosyal Sorumluluk Kampanyaları", **Sivil Toplum Kuruluşları İçin Yönetim Rehberi**, Kaknüs Yay., İstanbul, 2005, s. 67-69.

<sup>6</sup> YAMAN, 69-70.

gibi uluslar arası STK'lar da kurumsal sosyal sorumluluk konularında lokal ve global baskılarını olumlu yönde hissettirmektedirler.<sup>7</sup>

## 2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE YÖNETİŞİM KÜLTÜRÜ

En geniş çerçevede kurumsal sosyal sorumluluk yasal, ekonomik, etik, işletmenin iç ve dış çevresindeki birey ya da kurumlar bağlamındaki olumlu beklentilerin karşılanmasına yönelik stratejik ve politik bir süreç olarak ifade edilebilir. Sosyal sorumluluğu Milton Friedman (1970), fayda sağlama bağlamında, Lorenzo Sacconi (2000, 2004) etik bir faktör, Bruni ve Zamagni ise, malları sağlayıcıların sosyal bir üretici olarak ekonomik sistemi tanımlamak için yeniden hesaba katılması gereken sosyal konular bağlamında ortaya koymuşlardır. Kurumsal sosyal sorumluluk alanına hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, halk, ulusal ve uluslararası toplum girmektedir.<sup>8</sup>

Yönetişim (governance) ise, genel olarak etkileşimli bir yapıda tüm kesimlerin kararlara katılımını baz alan demokratik, şeffaf, insan haklarına uygun, hesap verebilir bir yönetim anlayışını belirtmektedir. Burada tüm kesimler içine devlet, özel sektör, STK'lar, uluslar arası kurum ve kuruluşlar girmektedir. Yönetişim kurumsal bağlamda düşünüldüğünde ise, kurumsal yönetişim (corporate governance) olarak ortaya konulmaktadır. Kurumsal yönetişim içinde paydaş olarak ise, şirket yönetim kurulu (the board), hissedarlar, maaşlı yöneticiler (executive management) ve diğer çıkar grupları (stakeholders) yer almaktadır.<sup>9</sup> Bu tanımlamalardan hareketle aslında kurumsal sosyal sorumluluğun etkileşim alanının, yönetişimin etkileşim alanı ve taraflarıyla büyük oranda örtüştüğünü söylemek yanlış olmayacaktır.

Yönetişim bağlamında iç ve dış paydaşlardan söz etmek mümkündür. Uygulamada iç ve dış paydaşlar arasında anlaşmazlıklardan doğan çatışmalar yaşanabilse de, bu olumsuzluğun giderilip özellikle yönetişim ve sosyal sorumluluk bağlamında fırsatların yakalanması önem arz etmektedir.<sup>10</sup> Diğer bir bakış açısı ile kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin başarısı yönetişim içinde yer alan tarafların başarı olarak realiteye yansımaktadır. Burada şu soru öne çıkmaktadır: O halde kurumsal sosyal sorumluluk yönetişimle nasıl bir araya gelerek paydaşları memnun edecek bir başarıyı ortaya koyabilecektir? Bu sorunun en yalın cevabı: “Kurumsal sosyal sorumluluğun kurum içinden dışına doğru, kurum dışından

<sup>7</sup> Philippe RYFMAN, *Sivil Toplum Kuruluşları*, Çev: İsmail Yerguz, İletişim Yay., İstanbul, 2006, s.22,24,26. ; Gülgün TOSUN, *Devlet Sivil Toplum İlişkisi*, Alfa Yay., Bursa, 2001, s.324-325:

<sup>8</sup> Per Luigi SACCO ve Michele VIVIANI, “Corporate Social Responsibility: A Critical Methodological Appraisal”, *Finance & The Common Good*, (Winter 2005-2006), s.75.

<sup>9</sup> İbrahim YILDIRIM, *Demokrasi Sivil Toplum Kuruluşları ve Yönetişim*, Seçkin Yay., Ankara, 2004, s.197.

<sup>10</sup> John ARMOUR, Simon DEAKIN, Suzanne J. KONZELMANN, “Shareholder Primacy and The Trajectory of UK Corporate Governance”, *British Journal of Industrial Relations*, 41:3, (September 2003), 0007-1080, s. 531-532.

içine doğru her boyutta başarılı bir düzleme oturtulması yönetişimi bir kurum kültürü haline getirmekle mümkün olacaktır.” şeklinde verilebilir.

Kurumun niteliği ve niceliği hangi boyutlarda olursa olsun yönetişim kültürünün sosyal sorumluluk odaklı yapılanması için ise, organizasyonun iç ve dışı çevresine yönelik liderlik, katılımcılık ve motivasyon boyutu, müşteri boyutu, sürekli gelişme boyutu, sürekli eğitim boyutu, işbirliği boyutu, şeffaflık boyutunun kurum kültürü kapsamında etik bir çerçevede geliştirilmesi gerekmektedir.

### 2.1.Liderlik, Katılımcılık ve Motivasyon Boyutu

Kurumsal sosyal sorumluluk işletme içi yakın çevre kapsamında ele alındığında insan kaynakları öne çıkmaktadır. Burada gerek insan kaynağına, gerekse insan kaynağının işletmeye olan sorumluluklarının karşılıklı etkileşimi önem arz etmektedir. Bu bağlamda Sosyal Sorumluluk 8000 Standardı (Social Accountability 8000), ücretler, sosyal güvence ve sağlık, sendikalaşma ve toplu pazarlık hakkı, küçük yaştakilere yönelik çalışma hakları, çalışma saatleri, cinsiyet-etnik köken gibi ayrımcılığı ortadan kaldırma boyutlarıyla aslında kurumsal olarak belirli gereklilikleri kurum bünyesinde gerçekleştirmeye yön vermektedir<sup>11</sup>.

Ancak, bu yaptırımlar yönetimin ve paydaşların istekliliği çerçevesinde realize edilebilmektedir. İstekliliğin yönetici boyutu liderlikle desteklenerek çalışma yaşamına aktarılacaktır. Liderlik kapsamlı yönetişim anlayışı çalışanların katılımcı çerçevede yaratıcılıklarını ortaya koymalarını, iş tatminine ve memnuniyetine ulaşmalarını sağlayabilecektir. Geniş bir bakış açısı ile lider yönetici, yönetişim çerçevesinde, örgütü ve geleceğini bütünsel bir görüş açısı ile bireysel ve kurumsal vizyon belirleme ve geliştirme, yönetsel fonksiyonları (planlama, örgütlenme, kadrolama, koordinasyon, kontrol gibi) geliştirme, takım çalışması çerçevesinde uyumlu bir örgüt iklimini yaratma ve klasik yöneticiden ziyade bir orkestra şefi gibi yönetebilme, çalışanların yaratıcılıklarını ve yeteneklerini geliştirme, yatay organizasyon yapısında minimum hiyerarşi yönelimli bir yapılanmayı sağlama, risk alma, inisiyatif kullanabilme, cesaretli olma ve çalışanları cesaretlendirme, çalışanlarla empati kurma, çalışanların gelişmeleri için onların eğitimleri ile yakından ilgilenme, örgüt çalışanlarının birliğini ve bütünlüğü sağlayabilme, örgütün amaçları ile bireylerin ve grupların amaçlarının senkronize bir çerçevede gerçekleştirilmesini sağlama ve bu tüm sayılanları demokratik bir perspektifte ve katılımcı çerçevede iş hayatına geçirebilme çabası içinde olan bireydir.<sup>12</sup> Lider yönetici tanımı içinde geçen tüm özellikler aynı zamanda lider yöneticinin sosyal sorumluluğundan başka bir şey de değildir. Diğer bir bakış açısı ile, sosyal sorumluluğu sahip bir

<sup>11</sup> Louise PUNTER ve Dominic GANGNEUX, “Social Accountability: The Most Recent Element To Ensure Total Quality Mangement”, **Total Quality Mangement**, Vol. 9, Issue 4/5, (July 1998). s.1-2.

<sup>12</sup> İsmet BARUTÇUGİL, **Yöneticinin Yönetimi**, Kariyer Yay., İstanbul, 2006, s.293-294.; M. Şerif ŞİMŞEK, Tahir AKGEMCİ, Adnan ÇELİK, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Adın Yay., Konya, 2003, s. 178-179; Erol EREN, **Yönetim Psikolojisi**, Beta Yay., İstanbul, 1993, s. 259.

yönetim ve yönetici bu evrensel liderlik değerlerini yönetim mantığı çerçevesinde zaten çalıştığı kurumda yaşatmak için ete kemiğe bürünmüş kişi/kişilerdir.

Her ne kadar özellikle gelişmekte olan ülkelerde Sosyal Sorumluluk 8000 Standardı kapsamında ifade edilen asgari yeterlilikte uygulanması gereken konuların kurumların çok az bir bölümünde uygulanıyor olduğu genel bir yargı ise de, bu geleceğin organizasyonlarında sıradanlaşacak konular arasına girecektir. Bu temel gereklilikler yerine getirilmezse bireysel açıdan insan hakları ihlali, orta ve uzun vadede ise, verimsizlik ortaya çıkacaktır. Ancak, liderlik bağlamında yönetime önem verilirse o taktirde motivasyon artışı sağlanacaktır. Motivasyon artışı ise, hem iş verimliliğini, hem de çalışanların işten aldıkları doyumunu maksimize edecektir.<sup>13</sup>

Lider yönetici çalışanların psikolojileri konusunda hasas davranış sergileyen kişidir. Bu bağlamda, yönetişimin sosyal sorumluluk perpektifinde, örgüt içi çalışanların psikolojik durumlarının da göz önüne alınması gerekmektedir. Stres düzeyinin artışı hem bireyin, hem de kurumun geleceği için çeşitli olumsuzlukları (performans düşüklüğü çatışma, verimlilik düşüşü, çalışma devir hızının yükselmesi, işe devamsızlık, yabancılaşma gibi) beraberinde getirebilecektir<sup>14</sup>. Çalışma hayatında sık sık yaşanabilen, günlük işlerin rutinliğinden doğan monotonluk, sosyal sorumluluk kampanyaları sayesinde, kurum dışına ve vicdani konulara yönetilen personelin rahatlanmasına ve işine daha iyi motive olmasına sebep olabilmektedir.<sup>15</sup>

Lider yönetici tanımında yer alan ve “biz” mantığını ele alan bütünleştirici felsefe, “biz” derken mikro bazda örgüt çalışanları, ancak makro bazda diğer ulusal ve uluslararası kurumları, insanlığı ve doğayı, zaman bağlamında geçmiş ve geleceği kapsayan yönetim odaklı değerleri yönetime taşımaktadır.<sup>16</sup> Sonuçta, kurumun sosyal sorumluluğa dış çevre bağlamında verdiği önem dönüşümsel olarak insan kaynağının da övüncü olarak kurum iklimine yansımaktadır. Gerektiğinde, kurum gönüllük çerçevesinde insan kaynağını mesai saatleri içinde (ücretli olarak) sosyal sorumluluk kampanyalarına da yöneltebilecektir. Yine bu da lider yönetim anlayışının bir sonucu olarak ve rutin bir çerçevede gerçekleştirilebilecektir.

## 2.2.Müşteri Odaklı Olma Boyutu

Yönetimin geldiği klasikleşen son noktalardan biri üretim faaliyetlerinin başlangıç noktası olarak pazardaki müşterinin algılanmasıdır.<sup>17</sup>

<sup>13</sup> AKDEMİR, s.77-79., İsmet BARUTÇUGİL, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yay., İstanbul, 2002, s.100-101.

<sup>14</sup> Vedat İŞIKHAN, **Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıma Yolları**, Sandal Yay., Ankara, 2004, s.62-70.

<sup>15</sup> Türkan SAYLAN, Filiz Karagül, Yusuf Özer, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Gönüllük Uygulamaları**, 22.05.2006  
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3864>

<sup>16</sup> Meral AŞIKOĞLU, **Motivasyon**, Eko Ofset, Kütahya, 1996 s.42-43

<sup>17</sup> Robert J. KEITH, “Pazarlama Devrimi”, **Pazarlama**, Çev.: İlhan Cemalçılar, Derleyen ; Şan Öz-Alp, Anadolu Üniv. Yay., Eskişehir, 1990, s.44.

Günümüzde müşteriye ya da hedef kitleyi tanımlarken, üretilen ürün ve hizmetin nihai noktasını tanımlanamamaktadır. Diğer bir deyişle, günümüz yönetim anlayışı daha ürün/hizmet oluşturulmamışken, fikir aşamasında iken ya da varolan ürün/hizmet geliştirilirken kar amacı gütsün ya da gütmesin müşterilerin tatminine odaklanmakta, ondan katılımcı bir çerçevede sayısız yeni fikri öğrenebilmeyi öngörmektedir.<sup>18</sup> Burada müşteri tatmini için ölçü ise, onların düşünemedikleri ancak sunulduğunda çok memnun oldukları kalite standartlarına ulaşabilmektir. Uygulamada ise, kalitenin standardının ölçüsü global normları yakalayabilmektir.<sup>19</sup> Bu bağlamda, müşteri örgütün iç yapısında ve dış yapısında yer alan tüm sonraki süreçte yer alan birey, grup ya da kurumdur. Dolayısıyla, eğer çalışan birey, grup ya da kurum bir sonrakinin asgari istediği kalite düzeyinde ürün/hizmet sunumu yapamazsa bu onun sosyal sorumluluğunu olumsuz bir çerçevede yerine getirdiğini gösterecektir.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında satış sonrası hizmetler ve garanti kapsamı gibi tüketici açısından önemli konular da sosyal sorumluluk kapsamında ele alınabilecektir. Söz verilen kalitenin gerçekte olmayışı diğer bir deyişle standardizasyonun sağlanamaması ise, sosyal sorumluluğu müşteri açısından olumsuz etkileyecek, bu da orta ve uzun vadede kurumun imajını da kötüye götürecektir.

Bu bağlamda diğer önemli bir konu ise, katılımcı iletişim sürecidir. Yönetişimle birlikte ürün ya da hizmet üretim sürecine internet, telefon ya da mektup gibi araçlarla tüketicilerin fikirsel katılımının yüksek hızda ve interaktif olarak sağlanması da sosyal sorumluluğun müşteri boyutunu olumlu etkileyecektir.<sup>20</sup> Örneğin, dış müşteri kapsamında faaliyet gösterecek iyi bir hakla ilişkiler örgütlenmesi bu konuda iletişimi artıracak ve olumsuzlukları minimize edecektir.

### 2.3.Sürekli Gelişme Boyutu

Sürekli gelişme, bir kuruluştaki tüm süreçlerdeki yapılan faaliyetler, üretilen ürünler/hizmetler ve örgütsel kültür bazında pozitif bir çerçevede dinamikliğin statik hale gelmesi/getirilmesi için kurum içi ve kurum dışı tüm paydaşların örtüşen bir çerçevede ortaya koydukları çabalar sonucu gerçekleşen ve gönüllüğü içeren döngüsel bir süreç olarak tanımlanabilir.<sup>21</sup> Sürekli gelişme mantığı ile yönetilen kurumlar başarılarını artırırken, bu mantığı dışlayan kurumlar ise, ölüm katılığı (rigor mortis) ile karşı karşıya kalarak hazin bir sona yönelebilmektedirler.<sup>22</sup>

Sosyal sorumluluk sürekli gelişme nosyonu içinde üç boyut şeklinde ilerleyerek yayılan bir yapı çerçevesinde açıklanabilir. Bu boyutlar,

<sup>18</sup> Yavuz ODABAŞI, *Müşteri İlişkileri Yönetimi*, Sistem Yay., İstanbul, 2000, s.193.

<sup>19</sup> Ali AKDEMİR, *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*, Çanakkale, 2004, s.6-13.

<sup>20</sup> Hasan Tutar, M. Kemal Yılmaz, Cumhur Erdönmez, *Genel ve Teknik İletişim*, Nobel Yay., Ankara, 2003, s. 121.

<sup>21</sup> İsmail Efîl, *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi*, Uludağ Ün. Yay., 1996, s. 161-163; Hasan Yıldırım, *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*, Nobel Yay., Ankara, s.41-43.

<sup>22</sup> Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yay, İstanbul, 2003, s.692-693.

ekonomik gelişme, çevresel koruma ve sosyal kenetlenme (kültürel ve sosyal olarak iyilik hali, paydaşların diyalogu gibi) olarak ortaya konulabilir. Onun prensipleri sosyal ilerleme olarak tanımlanan; herkesin ihtiyaçları, çevrenin etkin bir şekilde korunması, doğal kaynakların ihtiyatlı kullanımı, ekonomik büyüme gelişmenin sürekli hale gelmesi ve sürekli yükselmesidir.<sup>23</sup> Dünya genelinde yaşanan ekonomik, teknolojik, siyasal, sosyal ve kültürel pek çok değişim küreselleşme olgusuyla birlikte açık sistem özelliği gösteren günümüz kuruluşlarına doğrudan yansımaktadır. Bu yaşanmakta olan süreçte yönetim çerçevesinde rasyonel yönetilen kuruluşlar, kendi yaşamlarını devam ettirebilmek, bunun ötesinde gelişebilmek, diğer bir bakış açısı ile misyonları çerçevesinde hedef ve vizyonlarını ulaşılabilmek için, bu süreci kendi örgüt iklimlerine pozitif bir bağlamda yansıtma yolunu seçmektedirler. Bunun içinde Jenkins ve Yakovleva'nın (2006) sınıflamasındaki sosyal kenetleme perspektifinde, kuruluşla iç ve dış tüm paydaşlarının katılımı çerçevesinde tüm süreçlerdeki faaliyetlerini ve ürettiği ürün/hizmetleri sürekli gelişme yönünde kanalize etmeyi yeğlemektedirler.

Sürekli gelişme, stratejik açıdan irdelendiğinde örgütün ulaşmak istediği vizyonuyla da birebir ilintili olan bir sürecin ürünü olduğu ortaya çıkacaktır. Kurum yönetim çerçevesinde, sürekli gelişme eğiliminde oldukça, amaçları çerçevesinde kısa dönemli (genellikle bir yıllık) hedeflerine, ardı sıra orta vadede (genellikle beş yıl) stratejik amaçlarına ulaşacak, sonuçta vizyonuna yıldan yıla daha da yaklaşmış olacaktır. Ayrıca, esnek yönetim kültürü çerçevesinde bizzat misyonun ve bazen de vizyonun revize edilmesi de zaten sürekli gelişmenin bir tezahürü olarak ortaya çıkan bir olgudur.<sup>24</sup>

Bu açıklamalar ışığında bir kurum çalışanları kendilerine şu soruyu sorabilirler: Acaba sosyal sorumluluğu dışlayan bir çerçeve içinde stratejik kapsamlı bir sürekli gelişme olabilir mi?" bu ironik sorunun cevabı çok kolaydır: Eğer egoist bir zihniyette geleceğini düşünmeyen ya da günü kurtarmaya çalışan bir yönetim felsefesine sahipseniz **evet**, tam tersi yönetim bağlamında katılımcı çerçevede görüşleri alan ve gerçekten önemseyen bir anlayışa sahipseniz **hayır**.

#### 2.4.Sürekli Eğitim Boyutu

Bireyler ve örgütler yaşayan varlıklar olarak sürekli eğitime yeteneğine sahip taraflardır. Bireylerin eğitimi ile örgütlerin eğitimi de gerçekleşmiş olmaktadır. Eğitim sürekli ve rutin boyutlu bir olgudur. Eğer verilen eğitim yeterlidir mantığı bir kurumda yaygınlaşıyorsa bu kurumun yönetim anlayışının rutinleşme eğilimine girdiğini ortaya koyacaktır. Oysa eğitim sürekli olduğunda ve davranışa dönüştüğünde etkili ve etkin olabilen bir gerçekliktir. Eğitimin iç ve dış çevre unsurlarında meydana gelen

<sup>23</sup> Heledd Jenkins ve Natalia Yakovleva, "Corporate Social Responsibility In The Mining Industry: Exploring Trends In Social And Environmental Disclosure", *Journal Of Cleaner Production*, 14, (2006), Elsevier Ltd, s.271-272.

<sup>24</sup> Ömer DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yay., İstanbul, 2003, s. 54-56.



değişimlere göre planlaması eğitimin zaten rutin olmaması gereken bir faaliyet olduğunu ortaya koymaktadır.<sup>25</sup>

Eğitimin süreklilik özelliği bir boyut olarak algılanabilir. Sürekliliğin yanı sıra diğer bazı özellikler de eğitimde yer almaktadır. Birincisi eğitim negatif ve pozitif boyutları olan bir olgudur. Sosyal sorumluluk bağlamında eğitim pozitif çerçevede bir eğitimi içine almaktadır. Tam tersi ise, eğitimin negatif yönünü ortaya koyacaktır. Bu da yine başta lider yöneticinin ve diğer çalışanların sorumluluğu çerçevesindedir. Bu bağlamda, eğitimin gelişmelere göre boyutlandırılması gerekir. Örneğin, bilgisayar ve internet teknolojilerini dış çevreyle interaktif olarak kendi faaliyetlerinde verimli kullanamayan bir örgütlenmenin bu konuda eğitimini süreklileştirmesi gerekebilir.<sup>26</sup> Bir diğeri eğitim gerek bilinçli olsun gerekse bilinçsiz hayatın kendi şeklinde de yorumlanabilir. Örneğin, bebek ve anne birbirlerini sürekli olarak etkileşim içinde eğitebilmektedir. Yine derste öğretmen öğrencilere eğitim verirken, öğrenciler de sordukları sorular ve yaklaşımlarıyla öğretmeni eğitebilmektedir. Nihayet, örgüt yöneticisi çalışanları onları yönetebilmek için tanırken kendini eğitmek durumundadır.<sup>27</sup> Ayrıca eğitim zaman ve mekanla sınırlandırılmaz. Örneğin, Sokrat'ın yüzyıllarca önce "kendini bil" öz değişi milyonlarca sene sonra da tazeliğini koruyabilir. Yanı sıra, günümüz bilgisayar ve internet teknolojisi de zaman ve mekan kısıtlamasını eğitim için ortadan kaldırmıştır. Bir diğeri, eğitimin teorik ve pratik boyutunun bulunmasıdır. Bu iki boyut kurumsal amaçlar doğrultusunda bütünleştiği takdirde bireysel ve kurumsal başarı için adımlar atılabilecektir. Teorisi olmayan ya da pratiği olmayan eğitim adeta tek kanatlı kuş örneğindeki gibi uçuş yetisinin ortadan kalması ile sonuçlanacaktır.<sup>28</sup>

Eğitimin boyutlarını nitelik ve nicelik olarak artırmak olasıdır. Ancak, eğitimin niteliği ve niceliği örgütsel bağlamda pozitif çerçevede yönetim kültürü ile sağlama alınacak bir süreçtir. Yönetişim çerçevesinde gerek örgütün iç paydaşlarına yönelik eğitim, gerekse dış paydaşlara yönelik eğitim sosyal sorumluluk kapsamında değerlendirme içine alınacak hassas bir konudur. Örgüt içi paydaş eğitimi kurumların zaten önemsedikleri bir faaliyettir. Yanı sıra günümüzde dış çevre kapsamında gerek devlet, gerekse özel sektör ve STK'lar sosyal sorumluluk çerçevesinde sadece sayısız eğitim faaliyetinde yer alabilmekte ve bu süreç gönüllü mantığı ile de birleştirebilmektedir.

### 2.5.İşbirliği Boyutu

Kurumsal sosyal sorumluluk tek tek bireylerin ya da kurumların görevleri olarak değerlendirilmekle birlikte, bütünsel anlamda tüm tarafların ya da paydaşların birbirlerini tamamlayarak ortaya çıkarabilecekleri bir değerdir. Eğer sosyal sorumluluk kapsamında entegre ve etkileşimli bir

<sup>25</sup> Selçuk YALÇIN, *Personel Yönetimi*, Beta Yay., İstanbul, 1994, s.82. ; İ. Cem AŞKUN ve Bülent TOKAT *İşletmelerde Yönetim ve Örgüt*, Avcı Yay., İstanbul, 2003, s.80-86.

<sup>26</sup> Özcan DEMİREL, *Öğretme Sanatı*, Pegem Yay., Ankara, 2004, s. 156

<sup>27</sup> BARUTÇUGİL, 2006, s. 43-44.

<sup>28</sup> İbrahim KAVRAKOĞLU, *Toplam Kalite Yönetimi*, Kal-Der Yay., İstanbul, 1996, s.19.

çerçevede zayıf olan yönlerin kuvvetlendirilmesi ve kabiliyetlerin birleştirilmesi sağlanırsa bu sosyal sorumluluğun sinerjik etkisini maksimize edebilir.

Ayrıca, örgüt içi çalışanların işe alınması ve sonrasındaki her hangi bir süreçte cinsiyet, ırk, özürlü olma, mahkumiyet ya da sosyal sınıf ayrımcılığı gibi negatif yönelimlere girilmemeli, yönetim etiği (administrative ethics) kapsamında hareket ederek çalışanlarla iş ve bireyin gelişimi gibi yönelik konularda işbirliğine gidilmelidir<sup>29</sup>.

Bu bağlamda örgüt içi çalışanlar ve lider yönetici birbirleriyle rasyonel anlamda işbirliğine giderek uygun yönetim kültürünü kurumlarında realize edebilirler. Dışsal çerçevede ise, örneğin eğitim, spor, yardım, kültür gibi konularda devlet kurumları, özel sektör ve STK'lar işbirliğine giderek daha etkili ve etkin projeleri hayata geçirebilirler. Böylece, insan kaynağı, zaman, finansman, teknolojisi gibi kıt kaynaklarda yeteri kadar ve verimli bir boyutta kullanılmış olacaktır.

## 2.6.Şeffaflık Boyutu

Yönetişim paydaşların katılımı çerçevesinde bilgilerin doğru, açık, net bir şekilde yaygınlaşması için şeffaflığı (transparency) gerek şart kılmaktadır. Şeffaflık yönetişimde gerekli olan güven ortamının kurum içi ve dışında sağlanmasını gerçekleştirmektedir. Burada “Ne kadar şeffaf olunacak?” sorusunun yanıtı yönetişim açısından olabildiğince şeklinde verilebilir. Bir ne kadar şeffaflarırsa o kadar güvenilir ve verimli çalışılması kolaylaşmış bir hale gelecektir.<sup>30</sup>

Şeffaflıkta örgüt yönetiminin ve çalışanların tutumu saygınlık çerçevesinde sosyal sorumlulukla da bağlantılı bir konudur. Şeffaf bir yönetişim tarzını maksimize eden örgütler sosyal sorumluluklarında daha başarılı olmaktadır. Paydaşların da sosyal sorumluluk kapsamında kaynakların verimli kullanıldığını görmesi de sosyal sorumluluğun desteklenmesini artıran bir unsur olarak görülebilir. Bu süreç e-.... (e-demokrasi, e-ticaret, e-eğitim...gibi) uygulamaları ile de daha demokratik ve katılımcı boyuta yöneltilmiş olabilecektir. İnternet kullanımı sayesinde paydaşlar sosyal sorumluluk konularında ortaya konan faaliyetlere açık bir şekilde ulaşabileceklerdir.<sup>31</sup>

<sup>29</sup> Erol EREN, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, İ.Ü.İşletme Fak. Yay., C:1, İstanbul, 1990, s.115.

<sup>30</sup> YILDIRIM, s.222-229.

<sup>31</sup> Rukiye ÖZCİVELEK, *Dünyada ve Türkiye'de Elektronik Devlet Tartışmaları: Kavram Üzerine Bir Sorgulama*, [http://www.bilten.metu.edu.tr/Web\\_2002\\_v1/common/ict\\_euasla\\_bld\\_R\\_Ozcivelek.pdf](http://www.bilten.metu.edu.tr/Web_2002_v1/common/ict_euasla_bld_R_Ozcivelek.pdf), 2003, s.5-8. Şevki ÖZGENER, *Küçük ve Orta Boy İşletmelerin E-Ticarete Adaptasyonu ve Devletin Rolü*, <http://www.bilgiyönetimi.org/cm/>, 2006, s.6.

### 3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz örgütleri küreselleşmenin ve iletişim teknolojilerinde yaşanan çok hızlı ve hayret verici gelişmelerin etkisi altında bulunmaktadır. Gerek devlet kurumları, gerek özel sektör ve gerekse STK'lar bu gelişmelere ayak uydurdukları ölçüde yaşamlarını geliştirerek devam ettirebilmektedirler. Ancak sektörlerin mekanik bir mantık olan ben merkezietçi mantıkla değişim sürecine adaptasyonları da mümkün olamamaktadır. Yönetişim mantığı tüm paydaşları kucaklayan bir mentalite ile ben merkezietçiliği dışlayarak her türlü değişime adaptasyon sürecinde kuruluşların işini kolaylaştırmaktadır. Yönetişimin doğru uygulanması sonucu ise, sosyal sorumluluk kurumların gündeminde vazgeçilmez unsur olarak yerini almaktadır. Kurumlar bu çerçevede, liderlik, katılımcılık ve motivasyon, müşteri odaklı olma, sürekli gelişme, sürekli eğitim, işbirliği ve şeffaflık boyutları ile yönetişimin gerek içsel perspektifini, gerekse dışsal perspektifini rasyonel ölçülerde ve dünya normlarında bütünsel bir çerçevede realize etmeye çalışmaktadırlar.

Sonuç olarak, gelişmekte olan ülkemiz ve kurumları dünyaya adaptasyon sürecinde yakın ve uzak gelecekte evrensel normlarla yaşar hale geldiğinde gerçek başarıya ulaşacaklardır. Yönetişimin, sosyal sorumluluk çerçevesinde çalışma yaşamına geçirilmesi için ben yerine biz mantığı, kar yerine kaliteli üretim ya da hizmet mantığı, gerek bireysel ve gerekse kurumsal etik faktörlerin (ücretin hak edilmesi, emeğin karşılığının alınabilmesi, görevlerin zamanına ve etkin olarak yapılması, yolsuzluk ve rüşvetin dışlanması, adaletli bir tavır izlenmesi, iç ve dış paydaşların aldatılmaması gibi) kurum kültürü haline gelmesi bu sürecin temel taşları arasında yer alacaktır.

### KAYNAKLAR

1. AKDEMİR Ali, **Global Normlu İşletme Yönetimi**, Kütahya, 1996.
2. AKDEMİR Ali, **İşletmeciliğin Temel Bilgileri**, Çanakkale, 2004.
3. ARMOUR John, DEAKİN Simon, KONZELMANN Suzanne J. , "Shareholder Primacy and The Trajectory of UK Corporate Governance", **British Journal of Endüstriyel Relations**, 41:3, (September 2003), 0007-1080, Blackwell Publishing Ltd., London.
4. AŞKUN İ. Cem ve TOKAT Bülent, **İşletmelerde Yönetim ve Örgüt**, Avcı Yay., İstanbul, 2003.
5. AŞIKOĞLU Meral, **Motivasyon**, Eko Ofset, Kütahya, 1996.
6. BARUTÇUGİL İsmet, **Yöneticinin Yönetimi**, Kariyer Yay., İstanbul, 2006.
7. BARUTÇUGİL İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yay., İstanbul, 2004.

8. BARUTÇUGİL İsmet, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yay., İstanbul, 2002.
9. DEMİREL Özcan, **Öğretme Sanatı**, Pegem Yay., Ankara, 2004.
10. DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yay., İstanbul, 2003.
11. DOH Jonathan P. ve GUAY R. Terence (2006), “Corporate Social Responsibility, Public Policy, NGO Activism in Europa and The United States: An Institutional Stakeholder Perspective”, **Journal of Management Studies**, 43:1, (Jonuary 2006), 0022-2380, Blackwell Publishing, USA.
12. IŞIKHAN Vedat, **Çalışma Hayatında Stresve Başa Çıma Yolları**,Sandal Yay., Ankara, 2004.
13. İSMAİL Efil,**Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Uludağ Ün. Yay., 1996.
14. Erol EREN, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İ.Ü.İşletme Fak. Yay., C:1, İstanbul, 1990.
15. EREN Erol, **Yönetim Psikolojisi**, Beta Yay., İstanbul, s.1993.
16. FİLİZ Atilla, **Sosyal Sorumluluk Standardı 8000**, 2005.
17. <http://turk.internet.com/haber/yazigoster.php3?yaziid=13032>
18. JENKİNS Heledd ve Yakovleva Natalia, “Corporate Social Responsibility In The Mining Industry: Exploring Trends In Social And Environmental Disclosure”, **Journal Of Cleaner Production** 14, Elsevier Ltd, , 2006.
19. KAVRAKOĞLU İbrahim, **Toplam Kalite Yönetimi**, Kal-Der Yay., İstanbul, 1996.
20. KEİTH Robert J., “Pazarlama Devrimi”, **Pazarlama**, Çev.: İlhan Cemalcılar, Derleyen ; Şan Öz-Alp, Anadolu Ün. Yay., Eskişehir, 1990.
21. KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yay, İstanbul, 2003.
22. ODABAŞI Yavuz, **Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yay., İstanbul, 2000.
23. ÖZCİVELEK Rukiye, **Dünyada ve Türkiye’de Elektronik Devlet Tartışmaları: Kavram Üzerine Bir Sorgulama**, 2003.
24. [http://www.bilten.metu.edu.tr/Web\\_2002\\_v1/common/ict\\_euasia\\_bld\\_R\\_Ozcivelek.pdf](http://www.bilten.metu.edu.tr/Web_2002_v1/common/ict_euasia_bld_R_Ozcivelek.pdf)
25. ÖZGENER Şevki, **Küçük ve Orta Boy İşletmelerin E-Ticarete Adaptasyonu ve Devletin Rolü**, 2006, s.6. <http://www.bilgiyönetimi.org/cm/>

26. PUNTER Louise ve GANGNEUX Dominic (1998), “Social Accountability: The Most Recent Element To Ensure Total Quality Mangement”, **Total Quality Mangement**, Vol. 9, Issue 4/5, July 1998.
27. RYFMAN Philippe, **Sivil Toplum Kuruluşları**, Çev: İsmail Yerguz, İletişim Yay., İstanbul, 2006.
28. SACCO Per Luigi ve VIVIANI Michele, “Corporate Social Responsibility: A Critical Medhodological Appraisal”, **Finance & The Common Good**, (Winter 2005-2006).
29. SAYLAN Türkan, KARAGÜL Filiz, ÖZER Yusuf, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Gönüllük Uygulamaları**, 22.05.2006
30. <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3864>
31. ŞİMŞEK M. Şerif, AKGEMCİ, Tahir ÇELİK, Adnan, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Adın Yay., Konya, 2003.
32. Şirketler Eğitime Destek İçin Yarışıyor, 29. 05.2006  
<http://www.egitimedestek.meb.gov.tr/haber.php?id=96>
33. TOSUN Gülgün, **Devlet Sivil Toplum İlişkisi**, Alfa Yay., Bursa, 2001.
34. TUTAR Hasan, YILMAZ M. Kemal, ERDÖNMEZ Cumhur, **Genel ve Teknik İletişim**, Nobel Yay., Ankara, 2003.
35. YALÇIN, Selçuk, **Personel Yönetimi**, Beta Yay., İstanbul, 1994.
36. YAMAN Yılmaz, “Sosyal Sorumluluk Kampanyaları”, **Sivil Toplum Kuruluşları İçin Yönetim Rehberi**, Kaknüs Yay., İstanbul, 2005.
37. YILDIRIM İbrahim, **Demokrasi Sivil Toplum Kuruluşları ve Yönetişim**, Seçkin Yay., Ankara, 2004.