

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE İŞ BİRLİĞİ

Etik İşletme Modelleri

Editör: Doç. Dr. Demet Çakıroğlu



Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İş Birliği: Etik İşletme Modelleri

Editör: Doç. Dr. Demet Çakıroğlu

Yayın No.: 2620
ISBN: 978-625-376-525-5
E-ISBN: 978-625-376-526-2
Basım Sayısı: 1. Basım, Temmuz 2025

© Copyright 2025, NOBEL BİLİMSEL ESERLER SERTİFİKA NO.: 20779
Bu baskının bütün hakları Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti'ne aittir.
Yayınevinin yazılı izni olmaksızın, kitabın tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik
ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.
"NOBEL BİLİMSEL ESERLER" bir Nobel Akademik Yayıncılık markasıdır.

*Kitaptaki bölümlerde ileri sürülen görüşler, yapılan alıntılar, her türlü bilgi ve yorumun sorumluluğu ilgili bölümün
yazarına/yazarlarına aittir.*

Genel Yayın Yönetmeni: Nevzat Argun -nargun@nobelyayin.com-
Genel Yayın Koordinatörü: Gülfem Dursun -gulfem@nobelyayin.com-

Sayfa Tasarım: Samet Tekin -samet@nobelyayin.com-
Redaksiyon: Damla Malkoç Ertürk -damla@nobelyayin.com-
Kapak Tasarım: Sezai Özden -sezai@nobelyayin.com-
Görsel Tasarım Uzmanı: Mehtap Asiltürk -mehtap@nobelyayin.com-

Kütüphane Bilgi Kartı

Çakıroğlu, Demet.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İş Birliği: Etik İşletme Modelleri / Editör: Demet Çakıroğlu

1. Basım, XII + 260 s., 16,5x24 cm. Kaynakça var, dizin yok.

ISBN: 978-625-376-525-5

E-ISBN: 978-625-376-526-2

1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk 2. İşbirliği 3. Etik İşletme Modelleri

Genel Dağıtım

ATLAS AKADEMİK BASIM YAYIN DAĞITIM TİC. LTD. ŞTİ.

Adres: Bahçekapı Mh. 2465 Sk. Oto Sanayi Sitesi No:7 Bodrum Kat, Şaşmaz/ANKARA

Telefon: +90 312 278 50 77 - **Sipariş:** siparis@nobelyayin.com

E-Satış: www.nobelkitap.com - esatis@nobelkitap.com - www.nobelbilimsel.com

Dağıtım ve Satış Noktaları: Alfa, Ana Basım Dağıtım, Arkadaş, D&R, Derya Dağıtım, Dost, Kırmızı Kedi, Kıta Dağıtım,
Kıda Kitap Yayın, Kika, Kitapsan, Nezih, Odak, Pandora, Prefix, Remzi, Yeryüzü

Baskı ve Cilt: Meteksan Matbaacılık ve Teknik Sanayi Tic. Anonim Şirketi / Sertifika No: 46519

Beytepe Köy Yolu No.: 3 06800 Bilkent-Çankaya/ANKARA

BÖLÜM YAZARLARI

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE ETİK

Bahar Suvacı - Doç. Dr., Anadolu Üniversitesi, bsuvaci@anadolu.edu.tr,
ORCID: 0000- 0002-1082-0497

İŞ BİRLİĞİ VE SOSYAL DEĞER YARATMA

Nuran Öztürk Başpınar - Doç.Dr, Anadolu Üniversitesi, nbozturk@anadolu.edu.tr,
ORCID: 0000-0002-0913-4350

STRATEJİK YÖNETİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİR KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK STRATEJİLERİ

Duygu Hıdıroğlu - Doç. Dr. Mersin Üniversitesi, duyguh@mersin.edu.tr,
ORCID: 0000-0003-2647-8750

KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK UYGULAMALARI

Aslı Öztürk - Öğr. Gör. Dr., Çankırı Karatekin Üniversitesi, asliozturk@karatekin.edu.tr,
ORCID: 0000-0003-4520-0535

ÇEVRE DOSTU İŞ BİRLİKLERİ

İlke Bezen Tozkoparan - Dr. Öğr. Üyesi, Fırat Üniversitesi, ilke@firat.edu.tr,
ORCID: 0000-0002-1752-0470

İŞLETMELERDE ETİK VE SOSYAL İNOVASYON

Özgür Işık - Dr., bdozgurbd@gmail.com, ORCID: 0000 0002 7081 7388

Ebru Özer Topaloğlu - Doç. Dr., Necmettin Erbakan Üniversitesi, eozer@erbakan.edu.tr,
ORCID: 0000-0002-7092-7624

ÇALIŞAN REFAHI VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

Sevim Çeven - Dr. Öğr. Üyesi, Kastamonu Üniversitesi, sceven@kastamonu.edu.tr,
ORCID: 0000-0001-9002-2526

İYİ YÖNETİŞİM VE SOSYAL SORUMLULUK

Şeyda Bürkücü Kazkondur - Öğr. Gör. Dr., Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, seyda@beun.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1170-317X

ETİK FİNANSAL UYGULAMALAR VE ORTAKLIKLAR

Nihan Caba - Öğr. Gör. Dr., Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, nihancb@gmail.com,
ORCID: 0000-0003-1137-1934

KURUMSAL İTİBAR VE SOSYAL SORUMLULUK

Aynur Yıldırım - Dr., Bağımsız Araştırmacı, aynuryildirim89@gmail.com,
ORCID: 0000-0001-9817-7178

Füsun Topsümer - Prof. Dr., Ege Üniversitesi, fusun.topsumer@ege.edu.tr,
ORCID: 0000-0002-6598-1466

DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE SOSYAL SORUMLULUK

Bekir Tuncer - Dr. Öğr. Üyesi, T.C. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, btuncer@mu.edu.tr,
ORCID: 0000-0003-0822-6832

KRİZ DÖNEMLERİNDE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

Nazan Torun - Doç. Dr., Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, nazantorun@aybu.edu.tr,
ORCID: 0000-0003-1793-3248

İÇİNDEKİLER

BÖLÜM YAZARLARI.....	iii
ÖN SÖZ	vii
TEŞEKKÜR	xi
KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE ETİK	1
Bahar Suvacı	
İŞ BİRLİĞİ VE SOSYAL DEĞER YARATMA	21
Nuran Öztürk Başpınar	
STRATEJİK YÖNETİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİR KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK STRATEJİLERİ	45
Duygu Hıdıroğlu	
KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK UYGULAMALARI	65
Aslı Öztürk	
ÇEVRE DOSTU İŞ BİRLİKLERİ.....	89
İlke Bezen Tozkoparan	
İŞLETMELERDE ETİK VE SOSYAL İNOVASYON	101
Özgür Işık - Ebru Özer Topaloğlu	
ÇALIŞAN REFAHI VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK.....	113
Sevim Çeven	
İYİ YÖNETİŞİM VE SOSYAL SORUMLULUK	139
Şeyda Bükrücü Kazkondur	
ETİK FİNANSAL UYGULAMALAR VE ORTAKLIKLAR.....	161
Nihan Caba	

KURUMSAL İTİBAR VE SOSYAL SORUMLULUK.....	193
Aynur Yıldırım - Füsun Topsümer	
DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE SOSYAL SORUMLULUK	215
Bekir Tuncer	
KRİZ DÖNEMLERİNDE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK.....	239
Nazan Torun	
ÖZ GEÇMİŞLER	255

ÖN SÖZ

İşletmelerin sadece ekonomik aktörler olarak değil aynı zamanda toplumsal paydaş olarak da sorumluluk üstlenmeleri içinde bulunduğumuz çağın kaçınılmaz bir gereğidir. Bu gerekliliklerden yola çıkan, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İş birliği: Etik İşletme Modelleri" başlıklı bu eser, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) kavramına teorik bir çerçeve sunmakta, etik ilkelerin işletme stratejilerine entegrasyonunu incelemekte ve bu süreçte iş birliğinin kritik rolünü vurgulamaktadır. Kitap, şirketlerin sadece finansal performanslarını değil, aynı zamanda etik değerlere bağlılıklarını ve toplum üzerindeki etkilerini de dikkate alan bütüncül bir bakış açısı sunmaktadır.

Bu bağlamda, kitapta yer alan bölümler, KSS'nin teorik çerçevesinden uygulamadaki çeşitli boyutlarına kadar geniş bir yelpaze sunmaktadır. Ayrıca KSS'nin çok boyutlu yapısını ve işletme pratiğindeki yansımalarını disiplinlerarası bir yaklaşımla ele almayı amaçlayan 12 özgün bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler alanında uzman araştırmacı ve akademisyenler tarafından kaleme alınmış olup, her biri konuya farklı bir perspektiften derinlemesine bir bakış sağlamaktadır.

Kitabın ilk bölümü olan "Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik", bu iki temel kavram arasındaki ilişkiyi ve ayrılmaz bağı teorik temelli inceleyerek etik değerlerin KSS stratejilerine nasıl yön verdiğini ve bu bütünlüğün işletmeler açısından neden vazgeçilmez olduğunu gözler önüne sermektedir. İkinci bölüm olan "İş Birliği ve Sosyal Değer Yaratma" ise iş birliği ve sosyal değer yaratma konularını detaylı bir şekilde inceleyerek iş birliğinin, sosyal değer üretmedeki önemini akademik bir bakış açısıyla ele almış olup örgütlerin bu yöndeki çabalarının ne kadar gerekli olduğunu vurgulamaktadır.

"Stratejik Yönetim ve Sürdürülebilir Kurumsal Sosyal Sorumluluk Stratejileri" başlıklı üçüncü bölümde, hızla değişen iş dünyasında şirketlerin sürdürülebilirliğini sağlamak için geliştirdiği yenilikçi, sosyal sorumluluk odaklı ve stratejik yönetim yaklaşımları ele alınarak bu stratejilerin karmaşık çevresel koşullara uyum sağlama sürecindeki belirleyici rolü incelenmektedir. Dördüncü bölüm olan "Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamaları" ise çevresel krizler ve toplumsal beklentiler ışığında şekillenen kurumsal sürdürülebilirlik kavramını başarılı uygulama örnekleri ve geleceğe dönük stratejik yaklaşımlarla

ele alarak, işletmelerin uzun vadeli değer yaratma yolculuğundaki önemini bütüncül bir bakış açısıyla incelemektedir.

Kitapta yer alan "Çevre Dostu İş Birlikleri" başlıklı beşinci bölümde, işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için çevre dostu iş birliklerini nasıl geliştirilebilecekleri, diğer kurum ve kuruluşlarla kurdukları iş birliklerinin önemi ve sürdürülebilir bir gelecek için stratejik dönüşümün gerekliliği vurgulanmaktadır. Altıncı bölüm olan "İşletmelerde Etik ve Sosyal İnovasyon" ise, etik değerlerin sosyal inovasyon süreçlerine entegrasyonunun, işletmelerin toplumsal fayda ve sürdürülebilirliği hedefleyen yaratıcı çözümler geliştirirken, uzun vadeli başarıya nasıl ulaşabileceklerini ele almaktadır.

"Çalışan Refahı ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk" başlıklı yedinci bölümde, işletmelerin çalışanlarına yönelik etik sorumlulukları ve çalışan refahının KSS uygulamalarıyla olan ilişkisi incelenmektedir. Sekizinci bölüm olan "İyi Yönetişim ve Sosyal Sorumluluk" ise, geleneksel yönetimden çok paydaşlı ve katılımcı bir yapı olan yönetime geçişi incelerken, iyi yönetişimin temel ilkelerini ve özellikle sosyal sorumlulukla olan ilişkisini vurgulayarak, modern dünyada kurumların kurumsal yönetim ilkelerinin KSS'nin etkin bir şekilde uygulanmasındaki kritik rolünü vurgulamaktadır.

Kitabın dokuzuncu bölümü olan "Etik Finansal Uygulamalar ve Ortaklıklar", finansal dünyada etik değerlerin giderek artan önemini, tarihsel gelişimini, karşılaşılan zorlukları ve etik yatırım ile ortaklıkların sürdürülebilir ekonomik büyüme ve güven oluşturmadaki rolünü açıklayarak finansal paydaşlara etik bir bakış açısı sunmayı amaçlamaktadır. Onuncu bölüm olan "Kurumsal İtibar ve Sosyal Sorumluluk" ise kurumsal itibar ve sosyal sorumluluk kavramları arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin etik boyutunu ortaya koymaktadır.

"Dijital Dönüşüm ve Sosyal Sorumluluk" başlıklı on birinci bölümde, dijital dönüşümün sosyal sorumluluk anlayışını nasıl etkilediğini sistematik olarak incelerken, teknolojik gelişmelerin toplumsal fayda ve etik sorumluluklar arasındaki dengeyi nasıl kurduğunu ve bu dengenin işletmeler, hükûmetler ve bireyler açısından dijital çağda nasıl tanımlandığını teorik ve pratik yönleriyle ele almaktadır. Son olarak, "Kriz Dönemlerinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk" başlıklı on ikinci bölümde, işletmelerin kriz zamanlarında KSS faaliyetlerinin toplumsal güveni yeniden inşa etme, kurumsal itibarı güçlendirme ve uzun vadeli sürdürülebilirliği sağlama gibi oynadığı hayati rol çeşitli örneklerle ortaya konmaktadır.

Bu eser sadece işletme yönetimi, stratejik yönetim, kamu yönetimi, halkla ilişkiler, etik, sürdürülebilirlik ve ilgili disiplinlerdeki akademisyen ve öğrencilere değil, aynı zamanda işletme yöneticileri, politika yapıcılar ve kurumsal sosyal sorumluluk alanında çalışan profesyonellere de hitap etmektedir.

Okuyuculara etik işletme modelleri konusunda kapsamlı bir bilgi birikimi sunmak, KSS uygulamalarının yaygınlaşmasına katkıda bulunmak ve daha adil, sürdürülebilir bir iş dünyası için ilham vermek amaçlanmıştır. Kitabın, etik işletme modellerinin geliştirilmesi ve KSS uygulamalarının yaygınlaşmasına katkıda bulunmasını dileğiyle...

Saygılarımla,

Doç. Dr. Demet Çakıroğlu

Ankara-Nisan, 2025

TEŞEKKÜR

Kitabın ortaya çıkmasında gösterdikleri özveri ve değerli katkıları için bölüm yazarları akademisyen ve araştırmacı hocalarımız (bölüm sırasıyla) *Doç. Dr. Bahar Suvacı, Doç. Dr. Nuran Öztürk Başpınar, Doç. Dr. Duygu Hıdıroğlu, Öğr. Gör. Dr. Aslı Öztürk, Dr. Öğr. Üyesi İlke Bezen Tozkoparan, Dr. Özgür Işık, Doç. Dr. Ebru Özer Topaloğlu, Dr. Öğr. Üyesi Sevim Çeven, Öğr. Gör. Dr. Şeyda Bükrücü Kazkondur, Öğr. Gör. Dr. Nihan Caba, Dr. Aynur Yıldırım, Prof. Dr. Füsün Topsümer, Dr. Öğr. Üyesi Bekir Tuncer ve Doç. Dr. Nazan Torun'a en içten teşekkürlerimi sunarım. Her bir bölüm yazarımız uzmanlığı ve titiz çalışması neticesinde kendi alanlarında önemli birer bakış açısı sunarak kitabın bütünlüğünün ve değerinin artmasına katkı sağlamıştır.*

Bununla birlikte kıymetli vakitlerinden ayırıp kitabın bölümlerine büyük emekler harcayan ve uzmanlıklarını esirgemeyen, değerli katkılar sunan hakem hocalarımıza başta birden fazla bölümde hakemlik yapan *Prof. Dr. Mehmet Altınöz* olmak üzere *Prof. Dr. Murat Akkaya, Prof. Dr. Didem Paşaoğlu Baş, Prof. Dr. Bilgehan Gültekin, Prof. Dr. Elif Yıldız, Prof. Dr. Eylin Aktaş, Doçent Dr. Orkun Şen, Doç. Dr., Cemre Eda Erkiş, Doç. Dr. Mehmet Kaplan, Doç. Dr. Fatma Korkmaz, Doç. Dr. Mehtap Öztürk, Doç. Dr. Aytekin Fırat, Doç. Dr. Gökdeniz Kalkın, Doç. Dr. Ozan Kaya, Doç. Dr. Kadir Gökoğlu, Doç. Dr. Ahsen Saçlı, Dr. Öğr. Üyesi Harika Özkan, Dr. Öğr. Üyesi Gönül Gül, Dr. Öğr. Üyesi Olkan Senemoğlu, Dr. Öğr. Üyesi Aslı Arslan, Dr. Öğr. Üyesi Ömer Karademir ve Araştırma Görevlisi Dr. Feyza Akgün'a teşekkürü bir borç bilirim. Hakemlik sürecindeki hızlarına ve yapıcı yaklaşımlarına minnettarım.*

Ayrıca bu kitabın hayata geçmesinde ön ayak olan Akademik Çalışmalar Grubu'nun kurucusu *Doç. Dr. Osman Yılmaz'a* ve yayınevi çalışanlarına da teşekkür ederim. Saygılarımla,

Doç. Dr. Demet Çakıroğlu

ÇALIŞAN REFAHI VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

Sevim Çeven

1. GİRİŞ

Çalışan refahı ve KSS kavramları işletmeler için önemli kavramlar arasında yer almaktadır. Çalışan refahının işletmelerde sağlanması, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesinde, rekabet ortamında mücadele edebilmesinde ve üretim faaliyetlerinde verimli, kaliteli sonuçlar elde edebilmesinde önem arz etmektedir. İş ortamındaki refah yani iyi olma hâli, çalışanlar için güdüleyici bir unsurdur. Bu sayede motive olan çalışan, işletmenin hedefleri doğrultusunda sorumlu olduğu faaliyetleri başarılı ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmektedir. Refah hem çalışanlar hem yöneticiler hem de işletmeler için önemlidir. Refahın sağlanamaması durumunda; çalışanların sağlığı, huzuru, işletme performansı ve üretkenlik gibi önemli faktörler olumsuz yönde etkilenecektir.

Çalışan refahı, iş yaşamının kalitesini açıklayan bir kavram olup; bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeylerde üretkenliğin önemli bir belirleyeni olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla çalışan refahı, yalnızca bireysel değil aynı zamanda örgütsel performansı ve toplumsal refahı da doğrudan etkileyen stratejik bir unsurdur (Schulte ve Vainio, 2010: 422).

KSS, son yıllarda işletme alan yazınında önemli hâle gelen konular içinde yer almaktadır. Geçmiş yıllarda, sadece gerçekleştirdikleri ekonomik faaliyetlerle başarılı olan ve kazanç elde ederek varlıklarını sürdürebilen işletmeler için artık günümüzde bu durum yeterli olmamaktadır. Günümüzde işletmeler sadece ekonomik hedeflerle sınırlı kalmayıp, toplumsal ve çevresel sorumlulukları da üstlenmeleri beklenen aktörler hâline gelmiştir. Bu çerçevede, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) kavramı işletme alan yazınında giderek daha fazla önem kazanmıştır. Özellikle küreselleşme süreci, çevresel sorunların derinleşmesi ve paydaş beklentilerindeki değişim, işletmeleri sürdürülebilirlik ilkeleri ve etik değerler doğrultusunda yeniden konumlanmaya yöneltmektedir (Carroll ve Shabana, 2010). Ülkemizde de KSS faaliyetleri önemsenmekte-

dir ve işletmeler bu doğrultuda faaliyetlerini planlamaktadır. Türkiye’de faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerin %82 gibi yüksek bir oranla KSS uygulamalarına yönelmiş olması, bu kavramın kurumsal düzeyde geniş çapta benimsendiğini göstermektedir. Bu gelişme, kurum sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletme stratejileriyle bütünleşerek kalıcı bir yapıya dönüştüğünü ve sürecin artık geri döndürülemez bir aşamaya ulaştığını ortaya koymaktadır. Ayrıca bu durum, Türkiye’nin küresel ölçekteki KSS eğilimlerini yakından izlediğini ve bu doğrultuda kurumsal uyum sağlama çabası içerisinde olduğunu da göstermektedir (Bağcan, 2014).

Toplum işletmelerden sosyal sorumluluk faaliyetleri de beklemektedir. Bu faaliyetlere; doğal kaynakların kıt olduğu bilinciyle verimli kullanımı, çevrenin kirletilmemesi, dezavantajlı gruplara destek olunması, ihtiyaç duyulan enerjinin çevre dostu ürünlerden sağlanması, üretim/hizmet süreçlerinde kullanılan faktörlerin çevre dostu olması, toplumun alım gücüne göre fiyat dengelerinin kurulması, tüketici dostu işletmelerin varlığı örnek olarak verilebilir. Dolayısıyla işletmelerin sadece ekonomik faaliyetlerden getiri elde edildiği düşüncesinden uzaklaşarak sosyal sorumluluk faaliyetlerinin de önemli olduğu bilinci-ne sahip olmaları gerekmektedir. Her işletmenin bu konuda hedefler ve politikalar belirlemesi bir gerekliliktir. Kurumsal sosyal sorumluluğa önem verilmesi ve bu yönde faaliyetlerin yürütülmesi, işletmelere karşı itibarı ve duyulan güveni artırmaktadır. Devletler de sürdürülebilirlik kalkınma hedefleri doğrultusunda bu konularda bütün işletmelere gereken desteği, kolaylığı sağlamakta ve politikalar belirleyerek uygulanmasını sağlamaktadır.

2. ÇALIŞAN REFAHI VE İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ

Refah, bireylerin ve toplumların yaşadığı olumlu bir durumdur. Sağlığa benzer şekilde günlük yaşam için bir kaynaktır ve sosyal, ekonomik ve çevresel koşullar tarafından belirlenir. Refah, yaşam kalitesinin sağlanmasının yanı sıra insanların ve toplumların bir anlam ve amaç duygusu doğrultusunda dünyaya katkıda bulunma yeteneği de kapsar. Refah, kamu politikaları içinde de yer almaktadır. Refahın sağlanmasını hedeflemek; kaynakların adil dağılımını ve genel anlamda bir gelişimi sağlar, sürdürülebilirlik çalışmalarını destekler. Bir toplumun refahı, zorlukların üstesinden gelebilme kapasitesi ve yapabilirlik durumuna göre değerlendirilebilir (World Health Organization, 2021: 10). Türk Dil Kurumu’nun güncel Türkçe sözlüğünde refah; “bolluk, rahatlık ve varlık içinde iyi yaşama” olarak ifade edilmektedir (Türk Dil Kurumu, t.y.).

Refah, en uygun deneyim ve işleyişi içeren psikolojik sağlığın bir göstergesidir. Genellikle psikopatolojik semptomlara (örneğin depresyon veya psikolojik sıkıntı) odaklanan önceki psikoloji araştırmalarının aksine yeni araştırmalar refah gibi olumlu psikolojik sağlık sonuçlarına giderek daha fazla odaklanmaya başlamış ve vurgunun insan güçlerine ve potansiyeline doğru kaydığını göstermiştir. Refahın kavramsallaştırılması konusunda bir fikir birliği olmasa da araştırmacılar genel olarak refahın kişinin hayatından memnun olması, olumlu duyguların varlığı (örneğin mutluluk), olumsuz duyguların yokluğu (örneğin öfke), kendini gerçekleştirme ve yapıcı işleyişi içerdiği konusunda hemfikirler. İki bakış açısı; hedonik görüş ve eudaimonik görüş, refah üzerine yapılan araştırmalara rehberlik etmiştir. Hedonik görüş, mutluluğa odaklanır ve refahı haz elde etme ve acıdan kaçınma olarak tanımlar; eudaimonik görüş anlamlandırma ve kendini gerçekleştirme üzerine yoğunlaşır ve refahı bir kişinin tam olarak işlev gördüğü derece olarak kavramsallaştırır. Hedonik refah görüşü öznel refaha odaklanırken, eudaimonik görüş psikolojik refaha odaklanır (Chen ve Smallwood, 2022: 1).

Bireyin refahını tanımlayan işle ilgili olan ve iş dışı olarak ifade edilen bazı özellikler vardır. Bu özellikler zaman içinde birbirleriyle çakışabilirler. Refah, bireylerin akıl sağlığını etkilemektedir. Diğer unsurlar ise bireyin yetkinliği, beklentileri ve bireysel kontrol derecesi ile ilgili kişisel duygularını içermektedir. Refah kavramı konfor kavramından daha kapsamlıdır. Mekân, renkler, havanın kalitesi, gün ışığı gibi olumlu ayrıntılar içermektedir. Refah, çalışanların verimliliğini ve performansını etkilemektedir. İş yerindeki verim ve performans düşüklüğüne; aşırı çalışma, iş kazaları, dikkatsizlikten kaynaklanan hatalar, devamsızlık, yönetimle yaşanan problemler, işe geç gelip erken ayrılma, uzun öğle tatilleri, can sıkıntısı, çalışma ortamındaki olumsuz koşullar neden olmaktadır (Özkan ve Gürbüz, 2019: 622-623). İş yerinde yaşanan bu olumsuz durumlar refahın oluşumunu olumsuz yönde etkilemektedir. Özkan ve Gürbüz (2019: 623), çalışan refahını Maslow'un (1943) ihtiyaçlar hiyerarşisi üzerinden ele alarak; çalışanların Maslow'un (1943) ihtiyaçlar piramidindeki gereksinimlerinin iş yerinde karşılanmasıyla sağlanabileceğini ifade etmişlerdir.

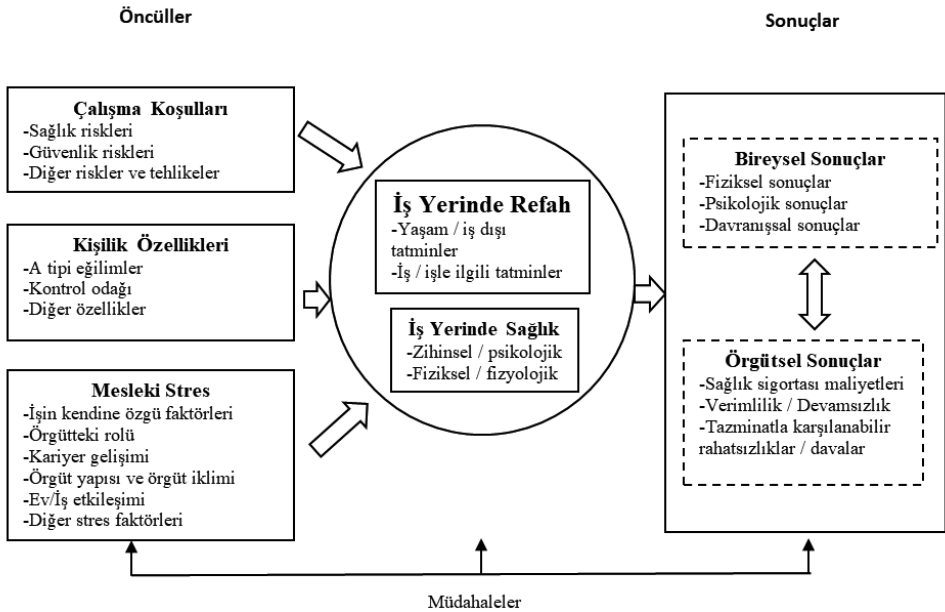
Pozitif zihinsel sağlık durumunu ifade etmek için "iyi olma hâli" (yaşam memnuniyeti, olumlu duygular, mutlu olma, hayatı anlamlı bulma gibi durumları kapsayan) olarak kullanılan refah, insanları başarmak için motive edebilir, fiziksel sağlığı iyileştirebilir ve uzun ömürlülüğü sağlayabilir, ilişkileri güçlendirebilir ve ekonomiyi canlandırabilir. Yapılan araştırmalar, refahın iş yeri üzerinde etkili olduğunu ve çalışanların iş kalitesini etkilediğini; çalışanların tükenmişlik duygularını, işten ayrılma oranlarını azalttığını; kişilerarası şiddeti,

boşanmayı, suç işlemeyi önleme gibi sosyal sorunların azalmasında etkili olduğunu göstermektedir. Refah, bireysel ve örgütsel düzeyde çeşitli müdahale ya da önleme programlarının düzenlenmesiyle kolay ve az maliyetle geliştirilebilir (Howell, Coffey, Fosco, Kracke, Nelson-Coffey, Rothman ve Grych, 2016). Örgütler, sağlıklı yaşam programları hazırlayıp uygulayabilirler.

Çalışma ortamındaki fiziksel, duygusal, zihinsel ve sosyal nitelikteki unsurlar çalışanları etkilemektedir. Ayrıca bu unsurların çalışanlar üzerindeki etkileri iş dışında da devam etmektedir. Bu durum çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıklarını etkilemektedir. Çalışanlar, uyanık oldukları saatin yaklaşık üçte birini işte geçirirler ve iş yerinden ayrılmalarına rağmen işleri onları bırakmaz (Conrad, 1988). Dolayısıyla sosyal hayatlarında da işleri hep onlarla beraberdir. Bu durum bireylerin sağlıklarını ve yaşam kalitelerini etkilemektedir. İşletmeler, çalışanların hem fiziksel hem de psikolojik açıdan sağlıklı, güvenli, rahat bir şekilde çalışabilecekleri ortamları oluşturmalıdır. Bu sayede çalışanlar sağlıklı rahat bir ortamda çalışarak motivasyonlarının da yükselmesiyle verimlilikleri, performansları ve işletmeye bağlılıkları da artacak; işte ve yaşamda istenen kalite sağlanabilecektir.

İş yerindeki sağlık ve refahı etkileyen ana öğeleri vurgulayan düzenleyici bir çerçeve Şekil 1'de yer almaktadır. Danna ve Griffin (1999) çerçevede yer alan öğeleri Cooper ve Marshall (1978) ve Smith, Kaminstein ve Makadok (1995) çalışmalarından yola çıkarak oluşturmuştur. İş yeri sağlığı ve refahı ile ilgili temel kavramlar, çerçevenin merkezinde bulunmaktadır. Refah kavramının daha geniş ve kapsayıcı bir yapısı vardır. Özellikle refah, bireylerin çeşitli yaşam/iş dışı tatminlerini (örneğin; sosyal yaşam, aile yaşamı, eğlence, manevi tatmin ve benzeri konularda tatmin ve/veya tatminsizlik) ve iş/işle ilgili tatminlerini (örneğin; maaş, terfi fırsatları, işin kendisi, iş arkadaşları gibi konularda tatmin ve/veya tatminsizlik) ve genel sağlığı içerir. Sağlık ise refahın bir alt bileşeni olarak görülmekte olup, duygular, hayal kırıklığı ve anksiyete gibi zihinsel/psikolojik göstergelerle, kan basıncı, kalp durumu ve genel fiziksel sağlık gibi fiziksel/fizyolojik göstergelerin birleşiminden oluşur. Sağlık ve refah, çoğunlukla birçok öncül faktör tarafından etkilenmektedir. Literatürde üç genel öncül faktör kümesi önerilmektedir. Bir faktör kümesi, iş yeri ortamına ilişkindir. Sağlık riskleri, güvenlik riskleri ve diğer tehlikeler, açıkça tehlikeli iş yerleri oluşturabilir ve bu da çalışanların sağlığı ve refahı üzerinde olumsuz bir etkiye yol açabilir. Tehlikelerin önlenmesi de sağlık ve refah üzerinde olumlu bir etki oluşturabilir. Kişilik özellikleri, özellikle A tipi davranış eğilimleri ve kontrol odağı ve diğer özellikler; herhangi bir bireyin, belirli bir örgütsel ortamda sağlık ve refah göstergelerinin yüksek veya düşük seviyelerde olup ol-

mayacağını belirlemede de rol oynamaktadır. Mesleki stres de çalışanların sağlığı ve refahı üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Çerçeve, Cooper ve Marshall'ın (1978) stres kategorilerini yansıtmaktadır; ancak bu kullanım daha çok temsil edici bir amaç gütmektedir. Çerçeve, iş yerindeki sağlık ve refahla ilgili iki birbirine bağlı sonuçlar setini de tanımlamaktadır. Bunlardan biri bireyler üzerinde doğrudan etkili olan sonuçlar; fiziksel, psikolojik ve davranışsal sonuçlardır. Diğer bir sonuç kümesi ise sağlık sigortası maliyetleri, verimlilik ve devamsızlık, tazminatla karşılanabilir rahatsızlıklar/davalar gibi konuları içerir ve doğrudan örgütlere ilişkin sonuçlardır. Ancak bu sonuç kümeleri birbirinden bağımsız değildir. Örneğin bireysel düzeydeki fiziksel sonuçlar, örgütsel düzeydeki sağlık sigortası maliyetleriyle açıkça ilişkili olabilmektedir. Son olarak, müdahalelerin rolü vurgulanmış ve bunların, öncül faktörler, gerçek sağlık ve refahla sonuçsal faktörler üzerindeki potansiyel etkileri gösterilmiştir. Örneğin, iş yerindeki güvenlik ve çalışma koşullarını iyileştirmeyi, potansiyel mesleki stres faktörlerini hafifletmeyi ve/veya bireylerin bu stres faktörleriyle başa çıkma mekanizmalarını iyileştirmeyi amaçlayan birçok müdahale, örgütsel ve bireysel düzeyde uygulanmıştır. Bu da sırasıyla, çalışanların refahı ve sağlığında artışla ve buna bağlı olarak bireysel ve örgütsel sonuçlarda iyileşmelerle ilişkilendirilebilmektedir (Danna ve Griffin, 1999: 359-361).



Şekil 1: İş Yerde Sağlık ve Refahla İlgili Örgütsel Bir Çerçeve

Çalışan refahı, bireylerin iş yerindeki genel mutluluk, memnuniyet, psikolojik iyi oluş ve sağlıklı çalışma koşulları gibi faktörlerle ilgilidir. Çalışan bireylerin genel iyilik hâllerine yönelik bir kavram olarak ele alındığında; bireylerin fiziksel, psikolojik ve sağlık durumlarının yanı sıra, genel rahatlık ve mutluluk düzeylerini de kapsayan bir kavramdır (Yüksel ve Yıllık, 2022: 1962). Çalışan refahı ile ilgili kullanılan terimler arasında “iş yaşam kalitesi”, “iş refahı”, “çalışma yaşam kalitesi” ve “çalışma yaşamının kalitesi” de yer almaktadır (Sirgy, 2012: 269).

Çalışanların iyi olma hâlini devam ettirebilmek, örgütler için artan rekabet avantajını korumak ve örgüte bağlılıklarını oluşturmak açısından önemlidir. İyi olma hâli düşük olan çalışanlar, performans ve verimlilik bakımından olumsuz etkilenebilir (Kowalski ve Loretto, 2017). Bu durum çalışanların morallerini de etkilemektedir. Çalışanların örgüte bağlılığını sağlamak ve işlerini en iyi şekilde yapmaya sevk etmek bir yöneticinin ana amaçlarından biridir. Çalışanların moral durumu motivasyonlarını etkilemektedir. Moral, çalışanların işverenlerine ve işlerine yönelik ortak amaç duygusunu kapsayan zihinsel bir tutumdur. Çalışanların yüksek morali olması; örgütlerin, çalışanlarını değerli, sözü dinlenir hissettirmeleri ve en iyi yapabilecekleri işlerde yetkilendirilmeleri ile sağlanmaktadır. Bu sayede yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkiler de güçlenmektedir. Aksine düşük çalışan morali yöneticiler ve çalışanlar arasında zayıf ilişkilere neden olmaktadır. Bu durum çoğunlukla çalışanların işe gelmemesi, gönüllü işten ayrılması ve motivasyon yokluğu ile sonuçlanmaktadır (Boone ve Kurtz, 2013: 268).

Çalışan refahı ne kadar yüksek olursa, buna paralel olarak daha yüksek üretkenlik, daha fazla yenilik ve daha iyi müşteri deneyimi sağlanır. Bu hususlar işletmelerin büyüme dinamikleridir ve kritik öneme sahip farklılaştırıcılarıdır (Litchfield, 2021: 11).

Daha iyi yaşamlar için daha iyi politikalar oluşturmak amacıyla çalışan ve uluslararası bir kuruluş olan Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü (The Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD), eşitlik ve refahla desteklenen, refah ve fırsatı teşvik eden politikaları şekillendirmek için uzun yıllardır faaliyetlerde bulunmaktadır. OECD, dijital, demografik ve yeşil dönüşümler bağlamında insanların yaşam kalitesini ve ilişkisel refahını izlemek ve ülkelerin, hayatın daha iyiye gidip gitmediğini ve ilerlemenin faydalarının eşit şekilde paylaşılıp paylaşılmadığını anlamalarına yardımcı olmak için refahın temel bileşenleri hakkında istatistikler toplar. How's Life? Yaşam Kalitesi Veritabanı, OECD Yaşam Kalitesi Gösterge Paneli'ndeki 80'den fazla gös-

terge için tek durak noktasını sunarak, mevcut yaşam kalitesi sonuçlarına, yaşam kalitesi eşitsizliklerine ve gelecekteki yaşam kalitesini şekillendiren kaynaklar ve risklere dair bilgiler sağlamaktadır. Mevcut yaşam kalitesinin 11 boyutu, insanların ekonomik seçeneklerini şekillendiren maddi koşullarla (Gelir ve Varlıklar, Konut, İş ve Meslek Kalitesi) ve insanların ne kadar iyi olduklarını (ve kendilerini ne kadar iyi hissettiklerini), ne bildiklerini ve yapabildiklerini, yaşadıkları yerlerin sağlık ve güvenlik düzeylerini kapsayan yaşam kalitesi faktörleriyle ilişkilidir (Sağlık, Bilgi ve Beceri, Çevresel Kalite, Öznel Yaşam Kalitesi, Güvenlik). Yaşam kalitesinin bir başka boyutu da insanların ne kadar bağlı ve katılımcı oldukları, zamanlarını nasıl ve kimlerle geçirdikleridir (İş-Yaşam Dengesi, Sosyal Bağlantılar, Sivil Katılım). Mevcut yaşam kalitesinin dağılımı, üç farklı eşitsizlik türüne bakılarak değerlendirilmektedir: nüfus grupları arasındaki farklar (yatay eşitsizlikler); her bir boyutta en üst ve en alt düzeydeki başarı düzeyleri arasındaki farklar (dikey eşitsizlikler); ve yoksunluklar (yani, belirli bir eşik değerinin altındaki nüfus oranı). Gelecekteki yaşam kalitesini sürdürülebilir şekilde etkileyen dört sistemik kaynak, farklı türde sermayeler olarak ifade edilmiştir: ekonomik sermaye, doğal sermaye, insan kaynağı sermayesi ve sosyal sermaye (OECD, , t.y.). Türkiye'ye ve diğer ülkelere ait güncel verilere Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) web sayfasından erişilebilmektedir.

2.1. Çalışan Refahı Boyutları

Çalışan refahının sağlanması, organizasyonların işlevsellik ve etkinlik seviyelerini artırmaktadır. Bu bağlamda yalnızca kurumlar değil çalışan bireyler de bu kavramın önemli bileşenlerindendir. Bireyler, yaşamlarının önemli bir kısmını iş hayatında geçirirken genellikle günün üçte birini işte harcamaktadırlar. Bu durum, iş hayatının etkilerinin yalnızca iş yerinde değil, aynı zamanda bireylerin sosyal ve özel yaşamlarında da devam etmesine yol açmaktadır. Bu perspektiften bakıldığında, çalışan refahı hem iş yerinde hem de iş dışı yaşamda merkezi bir öneme sahiptir. Ayrıca çalışma hayatındaki refah seviyesinin artması, toplumsal refahın yükselmesine de dolaylı yoldan katkı sağlamaktadır (Yüksel ve Yılık, 2022: 1962).

Çalışan refahı; psikolojik refah, sosyal refah, iş yeri refahı ve öznel refah olmak üzere dört farklı boyutta ele alınmaktadır (Yüksel ve Yılık, 2022; Pradhan ve Hati, 2019).

- **Psikolojik refah;** çeşitli teorik ve felsefi alanlardan türeyen, olumlu psikolojik işlevselliği ifade etmektedir. Psikolojik refah, altı faktörden

oluşmaktadır: (1) **Kendini Kabul**; kişinin, iyi ve kötü nitelikler de dahil olmak üzere, kendisinin farklı yönlerini tanıması ve kabul etmesidir (örneğin; "Hayatımın hikayesine baktığımda, her şeyin ortaya çıkma ve gelişme şekline memnunum"); (2) **Başka İnsanlarla Pozitif İlişkiler**; başkalarıyla yakın, tatmin edici ve güvene dayalı ilişkiler kurmaktır (örneğin; "İnsanlar beni, başkalarıyla zamanımı paylaşmaya istekli bir kişi olarak tanırlar"); (3) **Özerklik**; bireyin kendi düşüncelerine güven duyması, yani başkalarının onayına ihtiyaç duymadan, kişisel standartlarla kendisini değerlendirebilmesidir (örneğin; "Kendi görüşlerime güveniyorum, bunlar genel görüşe aykırı olsa bile"); (4) **Çevresel Ustalık**; bireylerin yaşadıkları durum üzerinde kontrol sahibi olduklarını hissetmeleridir (örneğin; "Genel olarak, yaşadığım durumu kontrol edebildiğimi hissediyorum"); (5) **Hayatta Amaç**; yaşam için amaçlar ve hedeflere sahip olmaktır (örneğin; "Bazı insanlar hayatları boyunca amaçsızca dolaşırken, ben onlardan biri değilim"); (6) **Kişisel Gelişim**; sürekli bir kişisel gelişim ve iyileşme hissine sahip olmaktır (örneğin; "Kendimi ve dünyayı nasıl gördüğümü sorgulayan yeni deneyimler yaşamamın önemli olduğunu düşünüyorum") (Ryff & Singer, 1996: 14-15).

- **Sosyal refah**; kişinin toplum içindeki durumunun ve işleyişinin değerlendirilmesidir. Sosyal refah, kişisel sağlığın bir parçasıdır. Sosyal refah; sosyal entegrasyon, sosyal katkı, sosyal uyum, sosyal gerçekleşme ve sosyal kabul olarak beş boyutta temellendirilmiştir. **Sosyal entegrasyon**, bir bireyin toplum ve toplulukla olan ilişkilerinin kalitesinin değerlendirilmesidir. Sağlıklı bireyler, toplumun bir parçası olduklarını hissederek. Entegrasyon, bu nedenle, bireylerin sosyal gerçekliklerini oluşturan diğer insanlarla (örneğin mahalleleriyle) ortak bir şeye sahip olduklarını hissetme derecesi ve toplumlarına ve topluluklarına ait olduklarını hissetme derecesidir. **Sosyal katkı**, bireyin toplumun hayatı bir üyesi olduğu ve dünyaya değerli bir şeyler sunma kapasitesine sahip olduğu inancını içermektedir. Sosyal katkı, etkililik ve sorumluluk kavramlarına benzerlik göstermektedir. **Sosyal uyum**, sosyal yaşamın kalitesi, organizasyonu ve işleyişine ilişkin bir algıdır ve yaşamı bilme kaygısını içermektedir. Sağlıklı bireyler, sadece yaşadıkları hayatın tarzıyla ilgilenmekle kalmaz aynı zamanda etraflarındaki olayları anlayabileceklerini de hissederek. Bu tür bireyler, kusursuz bir dünyada yaşadıklarını düşünmezler; yaşamı anlamlandırma isteklerini sürdürmüşler veya teşvik etmişlerdir. **Sosyal gerçekleşme**, toplumun potansiyelinin ve gelişim sürecinin değerlendirilmesidir. Sosyal olarak daha sağlıklı bi-

reyler, kendilerinin ve onlara benzeyen kişilerin sosyal büyümeden potansiyel faydalanıcılar olabileceklerini hayal edebilirler. **Sosyal kabul**, toplumdaki diğer insanların karakterleri ve nitelikleri aracılığıyla genelleştirilmiş bir kategori olarak anlaşılmasıdır. Sosyal kabulü yansıtan bireyler; başkalarına güvenir, başkalarının iyilik yapma kapasitesine sahip olduklarını düşünür ve insanların çalışkan olabileceklerine inanırlar (Keyes, 1998: 122-123). Toplumdaki sosyal iyi oluş (sosyal refah) beslenme, habitat (insan için yaşanabilir bir çevrede oturma), ekonomik düzey, çalışma, eğitim, yaşam koşulları, kültürel, sosyal ve politik yapılar tarafından etkilenmektedir (Deliege, 1983).

- **İş yeri refahı;** hem çalışanların bireysel sağlığı hem de kurumsal sonuçlar için önemlidir. İş yeri refahı, çalışanların yüksek performansla sağlıklı, güvenli bir ortamda çalışabilmeleri için iş yerinde gerekli güvenlik önlemlerinin alınmasını, ergonomik çalışma koşullarına göre çalışma ortamlarının düzenlenmesini, sağlıkla ilgili programların yürütülmesini ve genel anlamda çalışan memnuniyetinin artırılmasını kapsamaktadır. Bireylerin iş yerindeki refahı, yalnızca fiziksel ve psikolojik sağlıkları açısından değil aynı zamanda işlerinin hayatları üzerindeki etkisi ve sosyal koşullarının istihdam kapasiteleri üzerindeki etkisi bakımından da değerlendirilmelidir. Müşteriler, hissedarlar ve hükûmetler, şirketlerin sorumlu bir şekilde davranmalarını giderek daha fazla talep etmektedir ve bunun önemli bir unsuru, şirketlerin ‘insan sermayelerini’ nasıl yönettikleridir. Bir iş yerinde refah odaklı bir yaklaşım benimsemek, dönüşüm sağlayıcı bir etki ortaya çıkarabilir. İnsan odaklı bir perspektiften refahı ele almak, birçok politika ve prosedürün yeniden değerlendirilmesini gerektirir. Ödüllendirme, işe alım, organizasyonel yapı, öğrenme ve yetenek geliştirme ile sağlık ve güvenlik alanlarındaki izole faaliyetler arasındaki sinerjik ilişkiler (ve zaman zaman bu ilişkilerdeki çatışmalar) daha belirgin hâle gelir ve organizasyonun tüm bileşenlerinin uyum içinde bir araya gelmesi sağlanarak, bireysel parçalardan daha büyük bir etki oluşturabilir. Bu yaklaşımı benimseyip etkili bir şekilde uygulayan işletmeler, sadece daha mutlu ve sağlıklı çalışanlar elde etmekle kalmayacak, aynı zamanda gelecekteki belirsiz dönemlerde hayatta kalma ve gelişme şanslarını da artıracaklardır (Litchfield, 2021: 11-12). Yetişkin bireyler, hafta içi uyanık oldukları çoğu saati iş yerlerinde geçirmektedirler. Bu da iş yerinin çalışan sağlığını destekleme konusunda benzersiz bir fırsat sunduğu anlamına gelmektedir. Hem Dünya Sağlık Asamblesi (Dünya Sağlık Asamblesi,

Dünya Sağlık Örgütü'nün (WHO) en yüksek karar organıdır ve dünya genelindeki sağlık konularına dair önemli kararların alındığı bir platformdur) hem de 2011 yılına ait Bulaşıcı Olmayan Hastalıkların Önlenmesi ve Kontrolüne Dair Birleşmiş Milletler (BM) Üst Düzey Toplantısı, özel sektörü, çalışanlar arasında sağlıklı davranışları teşvik edecek uygun ortamlar ve iş yeri sağlık programları sunmaya çağırmıştır. Çalışan sağlığına yönelik yapılan iyileştirmelere ek olarak, iş yeri sağlık programları işletmelere daha yüksek çalışan memnuniyeti, artan örgütsel bağlılık, yüksek performanslı üretkenlik ve daha düşük sağlık hizmetleri maliyetleri gibi çeşitli faydalar sağlayabilmektedir (Peñalvo, Sagastume, Mertens, Uzhova, Smith, Wu, Bishop, Onopa, Shi, Micha, & Mozaffarian, 2021: e648).

- **Öznel refah;** bireylerin yaşamlarını kendilerinin değerlendirmesi anlamına gelir ve pozitif psikolojik sağlığın önemli bir ögesidir (Diener, Sapyta ve Suh, 1998: 33). Öznel refah, bireylerin kendi yaşamlarına ilişkin öz değerlendirmelerini ifade eder ve temel bir öneme sahiptir. Öznel iyi oluş (refah), bir kişinin yaşamını bilişsel ve duygusal olarak değerlendirmesidir. Özellikle bilişsel değerlendirme, bireylerin genel yaşam memnuniyetini ve kariyer, aile, sosyal ilişkiler gibi belirli alanlarla ilgili memnuniyetlerini nasıl algıladıklarını ifade eder. Duygusal değerlendirme ise bireylerin duygusal deneyimlerini nasıl değerlendirdiklerini gösterir. Yüksek düzeyde öznel iyi oluş; sık ve yoğun olumlu duygusal hâllerle (örneğin; sevinç, umut, gurur) ve olumsuz duyguların (örneğin; öfke, üzüntü, kıskanma) nadirliği ya da yokluğu ile belirtilir. Öznel iyi oluş; yaşam memnuniyeti, olumlu etki ve olumsuz etki olmak üzere üç göstergeden oluşur. Bu üç gösterge, genellikle öznel iyi oluş durumunu belirleyebilmek için bir araya getirilir. Öznel iyi oluşun değerlendirilmesi, nesnel iyi oluş göstergelerinin aksine özdeğerlendirmelere dayanır. Öznel iyi oluş, birçok çalışmada bireylerin pozitif psikolojik sağlıklarını değerlendiren sonuç değişkeni olarak kullanılmıştır. Öznel iyi oluş düzeyi yüksek olan insanlar, daha fazla esnekliğe, daha iyi başa çıkma becerilerine ve daha güçlü ilişkilere sahip olma eğilimindedirler (Chen ve Smallwood, 2022: 1-2). Genellikle mutlu olma durumu olarak belirtilen öznel refah; kişisel, sosyal-çevresel ve kültürel faktörlerle bağlantılıdır. Dolayısıyla bu faktörlerden etkilenmektedir (Deci ve Ryan, 2008).

3. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

İşletmeler, bireylerin ve toplumun ihtiyaçlarını, taleplerini karşılamak için faaliyette bulunan ekonomik birimlerdir. Her işletmenin genel ve özel amaçları bulunmaktadır. Genel amaçlar; kâr elde etmek, işletmenin yaşamını uzun vadede devam ettirmek ve topluma fayda sağlamaktır. Özel amaçlar ise her işletmenin kendi özelinde belirlediği amaçlardır; kısa, orta, uzun vadeli hedefleri, stratejik planları, üretim süreçleri gibi. Bu kapsamda işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri sadece kâr elde etmelerine bağlı değildir; faaliyette bulundukları topluma fayda sağlamaları ve toplumdaki itibarları da önemlidir. İşletmelerin; iç, yakın, dış, ulusal ve uluslararası çevreleri bulunmaktadır. İşletmelerin bu çevrede yer alan çalışanların, ortakların, paydaşların, tedarikçilerin, müşterilerin, devletin ve kamuoyunun güvenini kazanması ve memnuniyetlerini sağlaması gerekmektedir. Rakiplerine karşı da sorumluluğu bulunan işletmeler haksız ve aldatıcı rekabet politikaları da uygulamamalıdır. Belirtilen hususlara dikkat eden işletmelerin varlıklarını sürdürdükleri çevreye uyumları, ekonomik ve sosyal faaliyetlerinin işleyişi kolaylaşmaktadır. Temelinde fayda sağlamak olan sosyal sorumluluk bilincinin yerleşmesi ve bütün süreçlerde etik kurallara uygun davranılması işletmeler için önemli bir konudur.

Sosyal sorumluluk, yöneticilerin etik ilkelere ve ahlak kurallarına bağlı olması ile gerçekleşebilmektedir. Yönetim tarihinde uzun yıllar işletme yöneticilerinin topluma karşı sorumluluk konusuyla mücadele ettikleri görülmektedir. 1960'lar boyunca sosyal aktivist gruplar ve diğerleri daha geniş bir kurumsal sorumluluk kavramını savunmuş olsa da Çevre Koruma Ajansı'nın (EPA), Eşit İstihdam Fırsatı Komisyonu'nun (EEOC), Mesleki Güvenlik ve Sağlık İdaresi'nin (OSHA) ve Tüketici Ürün Güvenliği Komisyonu'nun (CPSC) kurulmasının bir sonucu olarak 1970'lerin başında oluşturulan önemli sosyal mevzuata kadar kurumsal sorumluluk kavramı belirlenememiştir. Hükûmete bağlı bu yeni komisyonlar, ulusal kamu politikasının; çevreyi, çalışanları ve tüketicileri işletmenin önemli ve meşru paydaşları olarak tanıdığını belirtmiştir (Carroll, 1991: 39).

İşletmelerde sosyal sorumluluk konusu uzun yıllar tartışma konusu olmuştur. Kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili ilk yayın, Howard R. Bowen'in 1953'te yayınlanan "Social Responsibilities of the Businessman" (İş Adamlarının Sosyal Sorumlulukları) adlı kitabıdır. Bowen (1953: 6) kurumsal sosyal sorumluluğu; işadamlarının toplumun hedefleri ve değerleri açısından arzu edilen politikaları izleme, kararları alma veya eylem çizgilerini takip etme yükümlülükleri olarak tanımlamıştır. İşletmelerin, topluma hizmet eden birimler

olarak toplumun kabul görmüş değerlerini göz ardı etmemeleri veya kendi değerlerini toplumun değerlerinden üstün tutmamaları gerekmektedir. Bireysel ve toplumsal çıkarlar çatıştığında sıklıkla etik sorunlar ortaya çıktığı için bireyin kişisel çıkarlarını bastırması gerektiği varsayılmaktadır. Bu düşünce elbette yanlıştır. Yaşamın birçok alanında, kişisel çıkar (veya en azından akıllı ve ileri görüşlü kişisel çıkar) toplumsal çıkarla çatışmaz, tutarlıdır veya tutarlı hâle getirilebilmektedir. Bu durum özellikle ekonomide geçerli olmaktadır. Gerçekten de ekonomi biliminin en önemli görevlerinden biri, kişisel çıkar ile toplumsal çıkarın mümkün olduğunca karşılıklı olarak uyumlu hâle geldiği toplumsal düzenlemeler geliştirmektir. Sosyal sorumluluk; "kamu sorumluluğu", "toplumsal sorumluluklar" ve "iş ahlakı" olarak da ifade edilmektedir. İş adamlarının gönüllü olarak sosyal sorumluluk üstlenmesinin, ekonomik sorunları iyileştirme ve ekolojik (çevreyle ilgili) refaha ulaşma yolunda uygulanabilir bir araç olduğu sıklıkla ifade edilmektedir.

Sosyal sorumluluk anlayışının temel kaynaklarından biri geçmiş dönemlerden günümüze uzanan hayırseverlik geleneğidir. Osmanlı İmparatorluğu ve sonrasında da bu geleneğin toplumsal yaşamda önemli bir yer tuttuğu gözlemlenmektedir. Türkiye’de, kültür ve geleneklerle iç içe geçmiş bir yapıya sahip olan hayırseverlik, KSS anlayışından farklı özellikler taşımaktadır. Bu bağlamda hayırseverlik temelli faaliyetler hem finansal hem de toplumsal faydalar sağlamayı amaçlayan stratejik uygulamalara dönüşmüştür. Hayırseverlik, temelde bireysel bir erdem olarak algılsa da dini inançların toplumsal hayata etkisi göz önüne alındığında, bu kavram kurumsal bir yapıya evrilebilmektedir. Osmanlı İmparatorluğu’nun ekonomik yapısında hayırseverliğin etkilerini incelediğimizde, 19. yüzyıla kadar olan dönemde, bu anlayıştan en fazla etkilenen iki kurumsal yapıdan söz edilebilir: "Ahi" teşkilatları (loncalar) ve "vakıflar". KSS kavramının evrimi, her ülkenin kendine özgü sosyal, politik ve ekonomik değişimlerinden etkilenererek şekillendiği için, her ülkenin KSS anlayışı farklılık gösterebilir. Türkiye’nin kendine özgü dinamikleri ve geleneksel değerleri, toplumsal dengeye ve yardımseverliğe verilen önemi güçlendiren faktörlerdir. Bu da ülkemizde sosyal sorumluluğun kültürel bir temele dayandığını ve bu temele uygun olarak hayata geçirildiğini göstermektedir (Alakavuklar, Kılıçaslan ve Öztürk, 2009: 104-112).

KSS, sağlıklı bir toplumsal düzenin oluşturulması, çalışanların haklarının iyileştirilmesi ve çevresel sürdürülebilirliği desteklemek amacıyla işletmelerin faaliyetlerini sorumluluklarının bilinciyle yürütmeleri şeklinde ifade edilmektedir. KSS, faaliyetlerin yürütülmesinde işletmeler tarafından ihmal edilmeme-

si gereken bir unsur olarak dikkat çekmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluğun üretkenliği arttırdığı, çalışan motivasyonunu yükseltip işten memnuniyeti artırarak işten ayrılmaların azalmasıyla iş gören devir hızını düşürdüğü, paydaşlardan gelen baskıları önemli derecede azalttığı, güvenilir kurumsal bir işletme imajı oluşturduğu, daha çok yatırımcıya ulaşabilme imkânı verdiği ve rakipler karşısında rekabet gücünü arttırdığı görülmektedir (Seyitoğulları ve Bilen, 2020: 195).

KSS kavramı, 1970'lerde sorumluluklara ve motivasyona odaklanıp performans olumsuz etkilediği ve faaliyetlerin ihmeline neden olduğu gerekçeyle eleştirilmiştir (Castelo, 2013). KSS faaliyetleri için işletmelerin kaynak ayırma zorunluluğu, finansal durumlarını etkileyerek bu eleştirilerin yapılmasına neden olmuştur. Ancak sosyal sorumluluk faaliyetleri ile toplumda olumlu itibar oluşturan işletmeler, yaptıkları harcamalara göre daha fazla kazanç elde etmektedirler. Sosyal sorumluluk faaliyetleri, işletmelerin dolaylı olarak getiri elde etmelerine katkı sağlarken işletme çevresinde de işletmeye karşı olumlu bir izlenim oluşmasına yardımcı olmaktadır. İşletmelerle ilgili geçmişten bu yana oluşmuş olan; işletmelerin yatırımcılara iyi bir getiri sağlamak için var oldukları yönündeki algı, işletmelerin toplumda belirli sorumluluklar üstlenmeleri gerektiği gerçeğine doğru yönelmektedir (Hinson ve Ndhlovu, 2011: 332).

Davis (1960: 70-71), sosyal sorumluluğun belirsiz bir fikir olduğunu ve bu nedenle çeşitli şekillerde tanımlandığını belirterek sosyal sorumluluğu; yönetim bağlamında, en azından kısmen işletmenin doğrudan ekonomik ya da teknik çıkarlarının ötesinde sebeplerle, iş adamlarının aldığı kararları ve eylemleri ifade etmek için kullanılan bir kavram olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle, sosyal sorumluluğun oldukça farklı iki yüzü olduğunu ifade etmektedir. Bunlardan biri; iş adamları toplumdaki ekonomik bir birimi yönettikleri için, kamu refahını etkileyen ekonomik gelişmeler (tam istihdam, enflasyon ve rekabetin sürdürülmesi gibi) konusunda topluma karşı geniş sorumlulukları olduğunu kabul etmektedirler. Diğeri ise oldukça farklı bir sosyal sorumluluk türü; bir iş adamının insani değerlerini besleme ve geliştirme sorumluluğudur (moral, iş birliği, motivasyon ve işte kendini gerçekleştirme gibi). Bu insani değerlerin ekonomik anlamda bir karşılığı yoktur, değer biçilemez. Bu bağlamda "sosyal sorumluluk" kavramı hem sosyoekonomik hem de başkalarına karşı sosyoinsani sorumlulukları ifade etmektedir. Bu bağlamda sosyal sorumluluğa verilen önem, iş adamının aldığı kararları etkilemektedir. Bu kararlar da başkalarına karşı gerçekleştirilecek eylemleri belirlemektedir. Sosyal sorumluluk, bir iş adamının kararını kısmen bile etkilese her durumda geçerli olmak-

tedir. Bir kararın nitelik kazanması için tamamen kişinin sosyal sorumluluk tutumuna dayanması gerekmemektedir. Örneğin, bir iş adamı fiyatları yükseltmeye veya düşürmeye karar verdiğinde, normalde ekonomik bir karar almaktadır; ancak önde gelen bir otomobil firmasının yönetimi, enflasyon üzerindeki olası etkiler nedeniyle fiyatları yükseltmemeye karar verirse, sosyal sorumluluk devreye girmektedir. Sosyal sorumluluk alınan kararlarda nadiren tek sebep olabilmektedir. İşletmelerde alınan sosyal sorumluluk kararları, işletmelerin hedefleri ve politikaları içinde yer alarak zamanla kurumda kültürel bir çerçeve oluşturmaktadır.

Eells ve Walton (1961) kurumsal sosyal sorumluluğu; kurumsal girişimin sosyal boyutuyla ilgili çıkan konular ve işletme ile toplum arasındaki ilişkinin yönetilmesini sağlayan etik ilkeler olarak tanımlamaktadırlar.

Carroll (1991: 42), kurumsal sosyal sorumluluğun dört tür sorumluluğu kapsadığını savunmaktadır. Bunu bir piramit ile tasvir etmiştir. Bu sorumluluklar; ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik sorumluluklarıdır. Carroll (1991), yasal ve ekonomik sorumluluğun belirli bir düzeyde işletmelerde hep var olduğunu ancak etik ve hayırseverlik sorumluluklarının sonradan önem kazandığını belirtmektedir.



Şekil 2: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi

Kaynak: Carroll, 1991: 42.

Şekil 2’de Carroll’ın (1991: 42), KSS piramidi yer almaktadır. Ekonomik performansın her şeyin temelini oluşturduğu temel yapı taşı kavramıyla başlayarak, kurumsal sosyal sorumluluğun dört bileşenini göstermektedir. Ekonomik sorumluluklardan sonra yasal sorumluluklarla, işletmenin yasalara uyması beklenmektedir. Çünkü yasa, toplumun kabul edilebilir ve kabul edilemez davranışlarının kodlamasıdır. Sonraki üst basamakta, işletmenin etik sorumlulukları yer almaktadır. İşletmelerin etik sorumluluğu; doğru, adil ve dürüst olanı yapma ve paydaşlara (çalışanlar, tüketiciler, çevre ve diğerleri) zarar vermeme ya da bunu en aza indirmesidir. Son olarak piramidin en üst basamağında hayırseverlik sorumlulukları bulunmaktadır. İşletmenin iyi bir kurumsal vatandaş olması, topluma finansal kaynak sağlaması, istihdama katkıda bulunması ve yaşam kalitesini iyileştirmesi beklenmektedir.

Günümüzde gereklilik hâline gelen KSS kavramının bütün işletmeler tarafından tanınması varlıklarını sürdürebilmeleri için çok önemlidir. Özellikle çevresel sürdürülebilirlik konusunda işletmelerin sorumlulukları çok fazladır. Toplumun varlığını tehdit eden ve çevreye zarar veren ekonomik faaliyetlerden kaçınılması gerekmektedir. Bazı ülkelerin, ekonomi topluluklarının, dünya kuruluşlarının, çevrecilerin ve STK’ların çabalarına rağmen tehditler artarak devam etmektedir. Ancak bu tehditlerin küresel ısınma üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmak için ülkeler ve çeşitli kuruluşlar atmosfere salınan tehlikeli gaz emisyonlarını kontrol etmektedir (Akanpaadgi, 2023). Etik sorumluluklar, yasalarla ifade edilmese dahi toplum tarafından beklenen uygulamaları kapsadığı için son derece önemlidir (Atacan ve Genç, 2020: 89). İşletmelerin çevresel sürdürülebilirlik yanında ekonomik ve sosyal sürdürülebilirliği, etik sorumlulukları da dikkate alarak faaliyetlerini etkin bir şekilde devam ettirmeleri gerekmektedir. KSS, yalnızca etik bir yükümlülük olarak değil aynı zamanda işletmeler açısından stratejik bir yatırım aracı olarak değerlendirilmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluğun, kurumsal stratejilere entegre edilmesi, işletmelerin uzun vadeli sürdürülebilirliğini sağlamalarının ve rekabet üstünlüğü elde etmelerinin temel unsurlarından biri hâline gelmiştir (Carroll ve Shabana, 2010). Günümüzde KSS uygulamaları ile toplumsal refah ve huzurun sağlanması devletlerin takip ettiği öncelikli görevleri arasında yer almaktadır.

3.1. Kurumsal Sosyal Sorumlulukla İlgili Kavramlar

KSS kavramı, sosyal sorumluluk ya da kurumsal sorumluluk olarak da ifade edilebilmektedir. Bu kavramlar benzer kavramlardır. Ancak aşağıda verilen kavramlar KSS kavramıyla bağlantılıdır ve bu nedenle açıklamaları yapılacaktır.

Sürdürülebilir Kalkınma: Sürdürülebilir kalkınma, mevcut nesillerin ihtiyaçlarını, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama kapasitesini tehlikeye atmadan karşılayabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram, yalnızca kesin sınırlarla değil aynı zamanda mevcut teknolojik gelişmeler, toplumsal örgütlenme yapıları ve biyosferin, insan faaliyetlerinin yol açtığı olumsuz etkileri tolere etme kapasitesine bağlı olarak belirlenen sınırlarla şekillenir. Ancak teknolojik gelişmeler ve sosyal yapılar, ekonomik büyümenin yeni bir evresine yol açabilecek şekilde hem yönetilebilir hem de iyileştirilebilir. Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu, yoksulluğun yaygın olmasının artık kaçınılmaz olmadığı görüşünü benimsemektedir. Yoksulluk, kendi başına bir felaket olarak değerlendirilmemekle birlikte sürdürülebilir kalkınma, her bireyin temel ihtiyaçlarını karşılamayı ve daha iyi bir yaşam standardına ulaşma amacını gerçekleştirmeyi zorunlu kılmaktadır. Yoksulluğun küresel bir salgın hâline geldiği bir dünya, ekolojik ve diğer felaketlere karşı her zaman daha hassas olacaktır. Temel ihtiyaçların karşılanması, özellikle fakir ülkeler için yalnızca yeni bir ekonomik büyüme süreci başlatmakla kalmaz, aynı zamanda bu büyümeyi sürdürebilmek için gerekli kaynaklardan adil bir şekilde pay alacaklarının güvence altına alınması gerekliliğini de beraberinde getirmektedir. Bu tür bir eşitlik, karar alma süreçlerinde etkin vatandaş katılımını sağlayan siyasi sistemler ve uluslararası düzeyde daha fazla demokrasi ile pekiştirilmelidir. Sürdürülebilir küresel kalkınma, daha gelişmiş ülkelerin, gezegenin ekolojik kapasitesine uygun yaşam biçimlerini benimsemelerini zorunlu kılmaktadır. Örneğin, enerji tüketiminde daha verimli ve çevre dostu yaklaşımlar tercih edilmelidir. Ayrıca hızla artan nüfuslar, doğal kaynaklar üzerindeki baskıyı artırarak yaşam standartlarındaki olası artışları sınırlayabilir. Bu bağlamda, sürdürülebilir kalkınma yalnızca nüfus artışı ile uyumlu bir şekilde gerçekleştirilebilir ve bu süreç, ekosistemin değişen üretkenlik potansiyeliyle paralel olmalıdır. Sürdürülebilir kalkınma, sabit bir uyum durumu değil, kaynakların kullanımının, yatırımların yönlendirilmesinin, teknolojik ilerlemenin ve kurumsal yapının mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarla uyumlu hâle getirildiği dinamik bir değişim sürecidir. Bu süreç, kolay ya da basit bir geçişi ifade etmemektedir; aksine, pek çok zorlayıcı kararın alınmasını gerektiren bir süreçtir (Brundtland, 1987: 15).

Sürdürülebilir kalkınma uzun bir süreci kapsamaktadır ve çevresel, ekonomik, sosyal boyutları arasında kurması gereken bir denge vardır. Bu denge-lerin sağlanmasının yanında bütün paydaşlarının yaşam kalitesini artırarak toplumsal yapıyı güçlendirmek, toplum refahını sağlamak da hedefleri ve sorumlulukları arasında yer almaktadır.

İş Etiği: Etik, örgüt içindeki bireylerin davranışlarını şekillendiren önemli bir unsurdur ve bir eylemin etik ya da etik dışı olarak nitelendirilebilmesi, belirli ahlaki değerler ve normlara dayandırılmaktadır. Bu bağlamda çalışanların karşılaştıkları zorlayıcı durumlar karşısında nasıl bir tutum sergiledikleri ve hangi ölçütlere göre hareket ettikleri araştırılmaktadır. Bir eylemin gerçekleştirilmesi ya da gerçekleştirilmemesi kararı alınırken bireyler genellikle referans noktaları olarak etik ilkeleri, örgütsel kültürü ve değerleri göz önünde bulundururlar. Bu referansların kaynakları, bireylerin kişisel etik anlayışları ile örgütün değerler bütününe içerebileceği gibi aynı zamanda evrensel etik kurallarından ve toplumsal normlardan da etkilenebilir.

Türk Dil Kurumu'nun (TDK) güncel Türkçe Sözlüğü'ne göre etik; ahlak bilimi olarak tanımlanmakta olup, aynı zamanda farklı meslek gruplarındaki bireylerin uyması gereken ya da kaçınması gereken davranış normlarının tümünü ifade etmektedir. Bu bağlamda etik, ahlaki değerlerle ilişkili olup, toplumsal ve mesleki sorumlulukları belirleyen bir kavramdır (Türk Dil Kurumu, t.y.).

İş etiği, örgütlerdeki bireysel ve toplu davranışların ahlaki ilkeler doğrultusunda doğru ve yanlış olarak değerlendirildiği bir analiz sürecidir (Atacan ve Genç, 2020: 61). Çoğu insan, yüksek etik standartlarının hem işletmelerin hem de bireylerin sağlam ahlaki ilkelere uymasını gerektirdiği konusunda hemfikir. Bununla birlikte, etik ilkelerin iş dünyasına uygulanmasında göz önünde bulundurulması gereken bazı özgün dinamikler mevcuttur. İlk olarak, işletmelerin sürdürülebilir bir şekilde faaliyet gösterebilmeleri için kâr elde etmeleri zorunludur. Ancak kârların etik olmayan yollarla yani yanlış veya kötü niyetli davranışlarla elde edilmesi durumunda, örgütün uzun vadeli varlığı tehlikeye girebilir. Birçok örgüt, etik dışı uygulamaları nedeniyle büyük skandallara sahne olmuş ve nihayetinde bu yanlışlıkların hukuki ve finansal sonuçları neticesinde iflas etmiş veya başarısız olmuştur. İkinci olarak, işletmelerin kâr elde etme arzusuyla toplumun genel ihtiyaçları ve beklentileri arasındaki dengeyi kurabilmesi gerekmektedir. Bu dengeyi sağlamak çoğu zaman bazı uzlaşmalar veya fedakârlıklar yapılmasını zorunlu kılmaktadır. İş dünyasının bu özel gereksinimlerine yönelik olarak toplum, bireylerin ya da toplumun tamamının zarar görmeden işletmelerin kâr elde etmelerini sağlamayı amaçlayan hem hukuki hem de toplumsal normlara dayalı kurallar geliştirmiştir. İşletmeler, KSS gereği olarak da iş etiğine uygun faaliyetlerini yürütmeleri gerekmektedir. İş etiği ile ilgili çeşitli tanımlar, belirli durumlar bağlamında neyin doğru ya da yanlış olduğuna dair kurallar, standartlar ve ahlaki ilkeler üzerinde yoğunlaşır.

Bu bağlamda, iş etiği, iş dünyasında davranışları yönlendiren ilke, değer ve standartların bir araya gelmiş toplamıdır. İlkeler, evrensel ve mutlak olan, belirli ve yaygın sınırlar çizen davranış normlarıdır ve çoğunlukla kuralların temelini oluştururlar. Özgürlük, adaletin temel ilkeleri ve eşit haklar gibi ilkeler bu türden örneklerdir. Değerler ise, toplumda sosyal olarak kabul edilen ve dayatılan normları şekillendirmek için kullanılan unsurlardır. Dürüstlük, hesap verebilirlik ve güven gibi değerler, bir işletmenin doğru ya da yanlış olarak değerlendirilen eylemlerinde belirleyici unsurlar arasında yer alır. Yatırımcılar, çalışanlar, müşteriler, çıkar grupları, hukuk sistemi ve toplum, bir davranışın etik olup olmadığını belirlemede önemli rol oynar. Her ne kadar bu grupların yargıları her zaman doğru olmasa da yaptıkları değerlendirmeler, işletmelerin toplum tarafından kabul edilip edilmemesi hususunda önem arz etmektedirler (Ferrell, Fraedrich ve Ferrell, 2011: 7).

Kurumsal İtibar: İtibar, bir işletmenin tüm paydaşlarının beklentilerini etkili bir biçimde karşılayabilme kapasitesinin, paydaşlar tarafından nasıl algılandığının bir yansıması olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda, kurumun itibarının şekillenmesinde, iç ve dış paydaşlarla kurduğu etkileşimler, değerler ve etik anlayışları gibi unsurlar da önemli rol oynamaktadır (Fombrun, 1996). Bu, işletmenin güvenilirlik ve değer oluşturma yeteneği ile ilgili paydaşlar arasında oluşan ortak bir görüşün belirginleşmesidir. Bu bağlamda bir işletmenin itibarı, altı boyuttan oluşan ortak bir temele dayanmaktadır. Bu boyutların her biri, tüm paydaşlar için aynı derecede önemli olmayabilir. Örneğin, yatırımcılar için finansal performans daha ön planda iken tüketiciler için ürün ve hizmet kalitesi daha belirleyici olabilir. Aynı şekilde sosyal aktivistler için işletmenin sosyal sorumluluk faaliyetleri, finansal durumundan daha fazla önem taşıyabilir. Bu boyutlar şunlardır (Fombrun ve Gardberg, 2000: 13):

- **Kurumsal Çekicilik:** İşletmenin toplum tarafından ne kadar sevildiği, takdir edildiği ve saygı duyulduğuna dair algıları içeren bir boyuttur. Bu, işletmenin genel itibarı ve prestiji ile doğrudan ilişkilidir.
- **Ürün ve Hizmetler:** İşletmenin sunduğu ürünlerin ve hizmetlerin kalitesi, yenilikçiliği, değeri ve güvenilirliği ile ilgili algılar bu boyut kapsamında yer alır. Müşterilerin işletmeye olan güveninin ve bağlılıklarının önemli bir göstergesidir.
- **Finansal Performans:** İşletmenin kârlılığı, mali yapısı, beklentileri karşılayıp karşılamadığı ve finansal risk algıları ile ilgilidir. Yatırımcılar için bu boyut, işletmenin başarısını ve gelecekteki potansiyelini değerlendirmede kritik bir rol oynar.

- **Vizyon ve Liderlik:** İşletmenin, geleceğe yönelik belirlediği stratejik hedefler ve bu hedeflere ulaşmada gösterdiği liderlik becerisi ile ilgili algıları kapsayan bir boyuttur. Güçlü bir liderlik ve net bir vizyon, işletmenin uzun vadeli başarısında önemli bir faktördür.
- **Çalışma Ortamı:** İşletmenin iç yönetim kalitesi, çalışma koşulları ve çalışanların genel memnuniyeti ile ilgilidir. Bu boyut, çalışanların motivasyonu ve işletmeye olan bağlılıkları üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir.
- **Sosyal Sorumluluk:** İşletmenin topluluklarla, çalışanlarla ve çevre ile olan ilişkilerindeki sorumluluk bilinci ve etik değerleri ile ilgili algıları içerir. Sosyal sorumluluk, özellikle toplumsal duyarlılığı yüksek paydaşlar için, işletmenin itibarı üzerinde büyük bir etkiye sahiptir.

KSS, toplumla etkileşimde bulunma ve kurumların uygulamalarında toplumun çıkarlarını gözetme ilkesiyle doğrudan ilişkilidir. Bu yaklaşım, kurumların mevcut itibarlarını yani saygınlıklarını korumaları ve güçlendirmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Kurumlar, sektördeki rakiplerinden ayrıldıkları yönlerini, onlara benzemediklerini topluma göstermek amacıyla itibarlarını geliştirmek zorundadırlar. İşletmeler, hizmet sundukları toplumun sorunlarını çözebiliyorlarsa toplum tarafından kurumlarına yönelik oluşacak güvenle, kurumsal itibarları hem devam edecektir hem de gelişecektir. Sosyal sorumluluk, bir işletmenin ya da bireyin sadece kendi çıkarlarını değil bununla beraber toplumun da çıkarlarını gözetmesini ifade etmektedir. Kurumlar, sosyal sorumluluk faaliyetleriyle kendilerini toplum karşısında duyarlı birer kurumsal vatandaş olarak tanıtmaktadır. Bu duyarlılığın dışı vurumu, uzun vadede kurumun itibarını olumlu yönde etkileyen bir faktör olmaktadır. Sosyal sorumluluk kavramı ve itibar ilişkisi, hem özel kurumlar hem de kamu kurumları tarafından ele alınmalıdır. Dolayısıyla hizmet sunan bütün kurumlar toplumla bağ kurmalı ve bu kavramlara önem vermelidir (Karatepe ve Ozan, 2017: 80-81).

Kurumsal itibar, işletmenin bütünüyle ilgilidir. İşletmede yürütülen faaliyetlerle ilgili bütün süreçler ve toplumla ilişkilerin durumu itibarı etkilemektedir. İşletmelerin kurumsal itibarın oluşumuna yönelik değerlendirmeler yaparak politikalar belirlemesi gerekmektedir. Bu politikalar işletme içi ve işletme dışı bütün faaliyetleri kapsamalıdır. Bu adım işletmeleri başarıya ulaştıracaktır.

Kurumsal Vatandaşlık:

KSS ve kurumsal vatandaşlık kavramları birbiriyle bağlantılıdır. KSS, kâr elde etmenin ötesine geçerek etik değerlendirmeleri ve topluma katkıları

içermektedir. Kurumsal vatandaşlık, bireyin yapacağı bir davranışla topluma olumlu katkıda bulunması gerektiği anlamına gelmektedir. Dolayısıyla hayırseverlikten daha fazlasını içermektedir; toplumu ve çevreyi iyileştirmede aktif katılımı ifade etmektedir. Kurumsal vatandaşlık, genellikle hayırseverlik ya da toplum katılımı gibi kavramlarla ilişkilendirilen sınırlı bir bakış açısı ile tanımlanmaktadır. Buna karşılık KSS ile özdeşleştirilen ve eşdeğer görüş olarak adlandırılan bir yaklaşım da mevcuttur. Bir diğer perspektif ise kurumsal vatandaşlığın iş ve toplum ilişkilerinin yeniden kavramsallaştırılması olarak değerlendirildiği ve genişletilmiş görüş adı verilen yaklaşımdır. Kurumsal vatandaşlık terimini daha istenilir kılan unsur, bu terimin taşıdığı vatandaşlık kavramının anlamıdır (Valor, 2005: 195). Kurumsal vatandaşlık, işletmelerin yalnızca kâr amacı güden bir yaklaşımın ötesine geçerek, toplumsal sorumluluklarını yerine getirmeleri gerektiğini savunan bir anlayıştır. Bu yaklaşım, işletmelerin yalnızca ekonomik çıkarlarını değil, aynı zamanda kamu sektörü, diğer özel sektör aktörleri ve STK'larla iş birliği yaparak toplumun genel refah seviyesini artırma ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine katkı sağlama sorumluluğunu üstlenmelerini gerektirmektedir. Kurumsal vatandaşlık, kurumların, faaliyet gösterdikleri toplumlarda aktif birer *vatandaş* gibi hareket etmelerini ve toplumsal gelişime katkıda bulunmalarını amaçlayan bir sorumluluk anlayışıdır. (Ateş, Atabey ve Şimşek, 2019: 115). Örgütsel vatandaşlık davranışında birey, örgüt için iyi bir vatandaş olmaya odaklanırken, kurumsal vatandaşlık davranışında birey toplumda sorumlu bir şekilde hareket etmek için sorumlu olduğu eylemlere odaklanmaktadır. Bu iki kavram arasındaki ilişki, işletmelerin toplumla olan etkileşimlerinde etik ve sorumlu bir yaklaşım benimsemeleri gerektiğini ortaya koymaktadır.

SONUÇ

Çalışan refahı ve KSS kavramlarının alan yazınında, işletmeler için çok önemli oldukları ve gereken önemin verilerek ihmal edilmemeleri gerektiği vurgulanmıştır. Psikolojik sağlığın bir göstergesi olan refah iyi oluş hâli olarak da ifade edilmektedir. Refah, çalışanların verimliliğini ve performansını etkilemektedir. Çalışan refahı, sadece çalışan bireylerin mutluluğunu, motivasyonunu artırmakla kalmıyor, bireysel performanslarına katkısının yanında örgütsel performansın artmasına da katkı sağlayarak genel verimliliği önemli ölçüde pozitif yönlü etkilemektedir.

İşletmeler kâr amacının dışında topluma fayda sağlamayı da hedeflemektedirler. Sadece ekonomik anlamda getiri elde etmeye çalışan işletmeler deği-

şen iş koşullarında varlıklarını uzun süre devam ettirememektedirler. Çalışanlarının ve toplumun sosyal taleplerini önemsemeleri, gereğini yapmaları gerekmektedir. Huzurlu, sağlıklı, güvenli bir çalışma ortamı çalışanların motivasyonunu artırırken işletme açısından da üretkenliği artıracaktır, kazalar, hastalıklar, devamsızlıklar, moral bozuklukları önlenecektir. Tedbirsizlikten, dalgınlıktan meydana gelebilecek her kaza, üretimde yapılan her hata, ihmal işletme için bir maliyet unsuru oluşturmaktadır. İnsan kaynağına gereken önemi veren işletmelerde başarı kaçınılmaz olacaktır. İnsan faktörü üretim faktörleri arasında en önemlilerinden biridir; insan hem psikolojik hem fizyolojik hem de sosyal bir varlıktır. Çalışan refahı programı kapsamında çalışanlar için bireysel etkinlikler düzenlenebileceği gibi ailelerinin de yer alacağı organizasyonlar düzenlenebilir. Bu şekilde moral ortamı oluşturulabilir. İşletmelerdeki KSS uygulamaları, çalışanların iş yerindeki bağlılıklarını artırmakta ve kurum kültürünü olumlu yönde şekillendirmektedir. İşletmenin dış paydaşlarında da işletmeye karşı güven ve olumlu itibar oluşmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının kurumsal stratejiye entegrasyon düzeyi, karar alma süreçlerine dâhil edilme biçimi ve özellikle çalışanlar başta olmak üzere tüm paydaşlarla kurulan etkileşimler, bu uygulamaların etkinliğini belirleyen kritik unsurlar arasında yer almaktadır. Ayrıca KSS faaliyetlerinin ölçülebilirliği, şeffaflık ilkesi doğrultusunda kamuoyuyla paylaşılması ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine katkı sunma düzeyi, işletmelerin bu kavramı ne ölçüde benimsediğini ve içselleştirdiğini ortaya koyan temel göstergeler olarak öne çıkmaktadır.

1990'lı yıllar boyunca yapılan çeşitli araştırmalar, bireylerin genellikle toplum ve çevreye katkı sağlayan işletmelerde çalışmayı tercih ettiklerini ortaya koymuştur. 1997 yılında, FI Grubu çalışanları arasında yapılan bağımsız bir araştırmanın bulguları, gönüllü faaliyetlere katılan çalışanların %74'ünün iş yerlerine olan bakış açılarının değiştiğine, %58'inin kişisel gelişim sağladığına ve %35'inin ise profesyonel anlamda gelişim yaşadığına inandığını göstermektedir. Aynı yıl (1997) gerçekleştirilen başka bir araştırma, tüketicilerin %76'sının, fiyat ve kalite açısından herhangi bir fark bulunmamakla birlikte, "hayırseverlik" ilkelerini benimseyen markaların ürünlerine yönelme eğiliminde olduklarını ortaya koymuştur. 2000'li yıllara gelindiğinde, MORI araştırma şirketi tarafından yapılan bir araştırma, yöneticilerin %45'inin, "önümüzdeki beş yılda işimin benzeri işlerde toplumsal sorumluluk kavramı artarak önem kazanacaktır" düşüncesine inandıklarını göstermiştir (Bakan, 2011: 229). KSS raporları (KSS raporları), üretmeye yönelik motivasyonu artıran, kuruluşların özellikle çevresel, sosyal ve yönetsel performanslarına ilişkin

olarak paydaşlarıyla şeffaf bir iletişim kurmaları açısından önemli araçlar olmuştur (Murphy ve McGrath, 2013).

Çalışan refahı programları kapsamında, bireylerin fiziksel ve psikolojik sağlıklarını iyileştirmeye yönelik uygulamalar planlanmalıdır. Boş vakitlerini değerlendirebilecekleri ve eğlenebilecekleri hobi alanları, atölyeler, kitap okuma alanları, spor salonu gibi imkânların sunulması çalışanları mutlu edecektir. İşletmeler bu tür etkinliklerle iç paydaşlarından biri olan çalışanlarına karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirmelidirler. Mutlu, sağlıklı çalışanların işletmeye uyumları, bağlılıkları, iş tatminleri artacaktır. Sonuç olarak bütün bunlar çalışan bireylerin yaşam kalitesinin artmasına katkı sağlayacaktır.

KSS uygulamaları, çevresel ve toplumsal sorunlara duyarlı olmanın ötesinde, çalışanların kendi iş yerlerinde değerli hissetmelerini sağlayacak uygulamaları da kapsamaktadır. Kurumların sosyal sorumluluk uygulamaları, genellikle çevre koruma, toplumsal eşitlik ve iş güvenliği gibi unsurlarla birleşerek, çalışanların iş yerine olan bağlılıklarını güçlendirmektedir (Aguinis ve Glavas, 2019). Bu durum, çalışanların sadece kendi işlerine yönelik değil, aynı zamanda kurumlarının toplumsal rolüne de değer verme eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır. İşletmeler çalışanlarının yanında ortaklarına, tedarikçilerine, müşterilerine, devlete, rakiplerine olan sosyal sorumluluklarını da yerine getirmelidirler.

Çalışan refahının artırılması ve etkili bir KSS stratejisinin uygulanması, çalışanların moralini yükseltmekle beraber kurumların toplum içindeki itibarlarını da iyileştirir. Bu kapsamda işletmelerin sosyal sorumluluklarını çalışan refahı ile entegre etmeleri, hem toplumsal sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlar hem de işletme sürdürülebilirliklerini artırır.

Sonuç olarak, çalışan refahı ve KSS uygulamaları arasında ve beraberinde sosyal sorumluluk kavramıyla bağlantılı olan sürdürülebilir kalkınma, iş etiği, kurumsal itibar, kurumsal vatandaşlık kavramları arasında güçlü ilişkiler bulunmaktadır. Çalışan refahı ve KSS kavramlarının birbirini desteklemesi, işletmelerin sadece kâr elde etme amacını aşarak daha geniş bir toplumsal değer oluşturmalarına imkân tanır.

KAYNAKLAR

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2019). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningful work. *Journal of Business Research*, 99, s. 151-159.
- Akanpaadgi, E. (2023). Corporate social responsibility and business practices. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 11(1). doi: 10.4236/jhrss.2023.111009
- Alakavuklar, O. N., Kılıçaslan S., & Öztürk, E. B. (2009). Türkiye’de hayırseverlikten kurumsal sosyal sorumluluğa geçiş: Bir kurumsal değişim öyküsü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 9(2), s. 103-143.
- Atacan, T., & Genç, K. Y. (2020). *İş etiği* (1. baskı). Ankara: Astana Yayınları.
- Ateş, N. B., Atabey, A. Ö., & Şimşek, M. H. (2019). Türkiye’de yer alan lojistik işletmelerinin kurumsal vatandaşlık çerçevesinde kurumsal sosyal sorumluluk anlayışlarının değerlendirilmesi. *II. Uluslararası Kahramanmaraş Yönetim, Ekonomi ve Siyaset Kongresi*, s. 114-126.
- Bağcan, S. (2014). A multi-dimensional, big picture of CSR: Top 50 companies in Turkey. *The Business & Management Review*, 5(1), s. 444-453.
- Bakan, İ. (2011). *Yönetimde çağdaş ve güncel konular: Kavramlar, ilkeler, uygulamalar ve yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (2013). İnsanların motivasyonu ve çalışma ilişkileri. A. Yalçın (Çev. Ed.), *Çağdaş işletme* içinde (14. Basım, s. 252-282). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper and Row.
- Brundtland, G. H. (1987). *Report of the world commission on environment and development: Our common future*. Oxford: Oxford University Press
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), s. 39-48. doi: 10.1016/0007-6813(91)90005-G
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105. doi: 10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x
- Castelo, B.M. (2013). Corporate social responsiveness (Carroll, Frederick, and Ackerman). In: Idowu, S.O., Capaldi, N., Zu, L., Gupta, A.D. (eds) *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*. Springer, Berlin, Heidelberg. doi: 10.1007/978-3-642-28036-8_237
- Chen, Y., & Smallwood, M. (2022). Well-Being. *The International Encyclopedia of Health Communication*, s. 1-7. doi: 10.1002/9781119678816.ieh0989.
- Conrad, P. (1988). Health and fitness at work: A participants’ perspective. *Social Science Medicine*, 26(5), s. 545-550.
- Cooper, C. L., & Marshall, J. (1978). *Understanding executive stress*. London: Macmillan.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), s. 357-384. doi:10.1177/014920639902500305
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-76. doi.org/10.2307/41166246
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Hedonia, eudaimonia, and well-being: An introduction. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 1-11. https://doi.org/10.1007/s10902-006-9018-1
- Deliège, D., (1983). Indicators of physical, mental and social well-being. *World Health Statistics Quarterly*. 36(3-4), s. 349-393.

- Diener, E., Sapyta, J. J., & Suh, E. (1998). Subjective well-being is essential to well-being. *Psychological Inquiry*, 9(1), 33–37. doi: 10.1207/s15327965pli0901_3
- Eells, R., & C. Walton, C. (1961). *Conceptual Foundations of Business*, (Homewood, IL: Richard D. Irwin).
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2011). *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, 8th Edition, South-Western, Cengage Learning, USA
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA
- Fombrun, C. J., & Gardberg, N. (2000). Who's tops in corporate reputation? *Corporate Reputation Review*, 3(1), 13–17. doi:10.1057/palgrave.crr.1540095
- Hinson, R. E., & Ndhlovu, T. P. (2011). Conceptualizing corporate social responsibility (CSR) and corporate social investment (CSI): The south african context. *Social Responsibility Journal*. 7(3), s. 332-346. doi: 10.1108/17471111111154491
- Howell, K. H., Coffey, J., Fosco, G., Kracke, K., Nelson-Coffey, S. K., Rothman, E. F., & Grych, J. H. (2016). 7 reasons to invest in well-being. *Psychology of Violence*, 6(1), s. 8-14. doi: 10.1037/vio0000019
- Karatepe, S., & Ozan, M. S. (2017). Kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal itibar ilişkisi üzerine bir değerlendirme. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 8(2), s. 80-101.
- Keyes, C. L. M. (1998). Social well-being. *Social Psychology Quarterly*, 61(2), 121-140. doi:10.2307/2787065
- Kowalski, T. H. P., & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), s. 2229-2255. doi:10.1080/09585192.2017.1345205
- Litchfield, P. (2021). Workplace wellbeing. *Perspectives in Public Health*, 141(1), 11–12. doi:10.1177/1757913920951388
- Maslow, A.H., 1943. A theory of human motivation, *Psychology Review*, 50(4), 370–396. doi:10.1037/h0054346
- Özkan, G., & Gürbüz, İ. B. (2019). Bina ortamlarının çalışan refahı ve performansı üzerine etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(70), s. 616-632. doi:10.17755/esosder.428684
- Peñalvo, J. L., Sagastume, D., Mertens, E., Uzhova, I., Smith, J., Wu, J. H. Y., Bishop, E., Onopa, J., Shi, P., Micha, R., & Mozaffarian, D. (2021). Effectiveness of workplace wellness programmes for dietary habits, overweight, and cardiometabolic health: A systematic review and meta-analysis. *Lancet Public Health*, 6(9), s. e648-e660. doi:10.1136/jech-2021-216558
- Pradhan, R. K., & Hati, L. (2019). The measurement of employee well-being: Development and validation of a scale. *Global Business Review*, 23(1): 097215091985910, s. 1-23. doi: 10.1177/0972150919859101
- Ryff, C. D., & Singer, B. (1996). Psychological well-being: Meaning, measurement, and implications for psychotherapy research. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 65(1), 14–23. doi: 10.1159/000289026
- Seyitoğulları, O. & Bilen, A. (2020). Kurumsal sosyal sorumluluk üzerine bir literatür taraması. *Sosyal Bilimler Akademi Dergisi*, 3(2), s. 195-205
- Schulte, P., & Vainio, H. (2010). Well-being at work – Overview and perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 36(5), s. 422–429. doi: 10.2307/40967878
- Sirgy, M.J. (2012). *Work well-being*. In: The Psychology of Quality of Life. Social Indicators Research Series, vol 50. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-007-4405-9_17

- Smith, K. K., Kaminstein, D. S., & Makadok, R. J. (1995). The health of the corporate body: Illness and organizational dynamics. *Journal of Applied Behavioral Science*, 31(3), s. 328-351.
- Türk Dil Kurumu. (tarih yok). Refah. *Güncel Türkçe sözlüğünde*. Erişim tarihi: 12.04.2025, <https://sozluk.gov.tr>
- OECD (The Organisation for Economic Co-operation and Development). (tarih yok). *OECD Data Explorer: Current well-being*. Erişim tarihi: 23.04.2025, <https://data-explorer.oecd.org/?tm=well-being&pg=0&snb=9>
- Valor, C. (2005). Corporate social responsibility and corporate citizenship: Towards corporate accountability. *Business and Society Review*, 110(2), 191-212. doi:10.1111/j.0045-3609.2005.00007.x
- Yüksel, A., & Yılık, P. (2022). Çalışan refahı ölçeği: Türk kültürüne uyarlama çalışması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(3), s. 1959-1975. doi: 10.30798/makuiibf.1097377
- World Health Organization (2021). *Health Promotion glossary of terms 2021*. Geneva: World Health Organization. Licence: CC BY-NC-SA 3.0IGO