

## KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK: İŞLETMELERDE PAYDAŞ BEKLENTİLERİNİN KARŞILANMASINDA YENİ FIRSATLAR VE TUZAKLAR

Nuray Uzkesici\*

**Özet:** *Oldukça köklü bir geçmişe sahip olan kurumsal sosyal sorumluluk, bugün değişen dengeler ve değerler nedeniyle tekrar sorgulanıyor. Kimilerine göre işletmelerin vizyonlarından başlayıp tüm faaliyetlerine değin işlemesi gereken bir anlayış, kimilerine göre de ya kurum itibarının anahtarı ya da kurumların imajlarındaki lekeleri temizleyebilecek güçlü bir formül. Bu farklı bakış açıları ve bunun bir yansıması olarak görebileceğimiz uygulamalar, kapsamı oldukça geniş bu konuyu daha karmaşık ve sorgulanır hale getiriyor. Kurumsal sosyal sorumluluk farklı kesimlerce nasıl tanımlanıyor, dünden bugüne neler değişti, kapsamını hangi sorumluluk alanları oluşturuyor, işletmeler için ne zaman bir fırsat ne zaman bir tehlide dönüştüyor gibi sorular kavrama ve önemine ışık tutacak sorulardır. Bu makale, bu sorulardan hareketle kavramı ve uygulamaları ele almaktadır. Bu çalışmada kurumsal sosyal sorumluluk kavramının tanımından başlayarak, kavramın tarihesi, alanları, yaklaşımları ve yararlarının yanı sıra kavramın yanlış ele alınmasının getireceği sıkıntılar ve buna yönelik eleştiriler üzerinde durulmaktadır.*

**Anahtar Sözcükler:** *Örgütler, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Paydaşlar*

### THE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

**Abstract:** *The corporate social responsibility which has an early background is now being questioned due to changing balance and values. To some people, it is a concept which ought to operate not only in the visions of business but also in all the other activities, and to some, it is a strong formula which can erase the spots seen in the images of institutions or a key to the institutional reputation. These various viewpoints and practices which can be considered as a reflection of it make this subject more complex and questionable. How is corporate social responsibility described by different parts of the society? What things have changed from to the present? What are the the fields of responsibilities which are included? And lastly, when does it turn out to be an opportunity or threat for corporations? All these questions will reveal this concept and its significance. This article deals with the concept and practices taking these questions into*

\* Yard. Doç. Dr., Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi

*consideration. In this study , the concept of corporate social responsibility is described, a brief historical account is given, and apart from its fields, approaches and benefits also the difficulties resulting from handling the subject in the wrong direction and the criticisms levelled at this are dealt with.*

**Key words:** *Organizations, corporate social responsibility, stakeholders.*

## **KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK: İŞLETMELERDE PAYDAŞ BEKLENTİLERİNİN KARŞILANMASINDA YENİ FIRSATLAR VE TUZAKLAR**

### **Giriş**

Felsefi tartışmalarda teorik olarak ele alınan ve uygulama kökenleri kimilerine göre 19. yüzyıldaki hayırseverlik uygulamalarına dayanan kurumsal sorumluluk, son yirmi yıldır modern bir kavram ve iş uygulaması olarak yeniden sunulmaktadır (L'Etang ve Pieczka, 2002:157). Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının yeniden gündeme gelmesi ve üzerinde çokça tartışılmasının ardında, küresel gerçekler ve farklı çevrelerin kurumlardan beklentileri bulunmaktadır. Gerek makro anlamda gerekse mikro anlamda sürdürülebilir bir gelecek için kavramın hak ettiği bağlama ve içeriğe ulaşması için tartışmalar devam etmektedir. Makro açıdan bakıldığında bu arayışın ürünü bir çok girişimi görmek mümkündür. Örneğin; Ağustos 2002'de Johannesburg Dünya Zirvesi'nde sürdürülebilir gelişme konusunda 2015 ve 2050 yılları için projeksiyonlar yapılmış ve geleceğin temellerini bugünden atmak için aşağıdaki konularda görüş birliğine varılmıştır(The World Bank, 2004):

- Ekonomik, ekolojik, sosyal refah gibi sürdürülebilirlik meselelerinin üstesinden gelmek için uzun dönemli düşünme ve bakış açısı gereklidir.
- Bu gereklilik, “yeni bir gelişme rotası”na olan ihtiyaç konusunda bir görüş birliği ortaya çıkarmıştır. Bu rota, ekonomik büyümenin çevresel sorumlulukla ve sosyal eşitlikle entegre edilmesi yönünde bir mücadeleyi zorunlu kılmaktadır.

Dünya Bankası'nın desteklediği bu “sorumlu büyüme” vizyonu, yeryüzünde sadece yoksulluğun azaltılması için bir hedef değil, aynı zamanda ekolojik sistemlerin ayakta kalması ve barış içinde bir arada varolmanın ön şartı olarak da değerlendirilmektedir. Önümüzdeki yıllarda küresel ölçekte büyüme konusundaki baskı ile doğal sistemlerin korunması ve sürdürülmesi arasındaki gerilim en zor meselelerden birini oluşturacaktır.

Mikro açıdan bu arayışa, ekonomik ve toplumsal gelişmenin önemli varlıklarından biri olan kurumlar tarafından baktığımızda, benzer mücadelenin buralarda da verildiğini söyleyebiliriz. Yaygınlığı ve samimiyeti tartışılrsa da örgütler ve örgüt liderleri “işletmenin performans kriterlerinin yeniden tanımlanması” ve “işyerinde yerine getirilen faaliyetlerin neye rağmen

*gerçekleştiği*” konusunda yeni anlayışlara, uygulamalara yönelmektedir. Bu yönelişin ortaya çıkardığı değişimin merkezinde kurumsal sorumluluk ya da bazı yazarlara göre kurumsal sosyal sorumluluk kavramı yatmaktadır. Bu makalede yaygın kullanımı nedeniyle kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) kavramı tercih edilmiş, ancak kurumsal sorumluluk alanları olan ekonomik, ekolojik ve sosyal unsurlarda bir dengenin gözetilmesi gerçeği göz önünde bulundurulmuştur.

## 1. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI

Kurumsal sosyal sorumluluk konusunda bir çok tanım yapılmaktadır. İşletmelerin toplumdaki rolünün bir kısmını topluma geri vermesi küresel iş dünyasında yükselen bir değer olarak ortaya çıkmaktadır. Kavramın en basit tanımı “işletmelerin kar elde etmenin ötesinde topluma yönelik belli yükümlülükleri olduğu fikri” dir (Mescon vd., 2001:48). Kavram, ticari bir firmanın ekonomik ve yasal yükümlülüklerin ötesinde, uzun dönemli bir amaç olarak toplum için yararlı girişimlerde bulunması yükümlülüğü şeklinde de tanımlanmaktadır (Robbins ve Coulter, 2002:114).

Tanımlara bakıldığında işletmelerin temel yükümlülüklerinin ya da amaçlarının ötesinde toplum için bir şeyler yapmasının esas olduğu görülebilir. Bilindiği gibi işletmelerin kar elde etmek, varlığını sürdürmek ve büyümek, topluma hizmet gibi temel amaçları vardır. Ancak zaman içinde ortaya çıkan rekabetçi baskılar, mevcut performans değerlendirme sistemleri ve işletmelerin kendilerini koruma güdüsü kar elde etme amacını daha çok ön plana çıkarmıştır. Günümüz iş dünyası nispeten yakın bir süredir, ortaya çıkan olumsuz sonuçlar nedeniyle işletme performansının anlamı, iş yapma biçiminin sorgulanması durumuyla karşı karşıya kalmaktadır.

Uygulamalar uzun bir geçmişe dayansa da kurumsal sosyal sorumluluğun yeniden tanımlanmasında bir takım güçlükler ortaya çıkmaktadır. Bu güçlükler, konunun örgütlerde göreceli olarak bir fenomen şeklinde baş göstermesi ve onun diğer disiplinler üzerindeki bütünlük etkisi nedeniyle (McAdam ve Leonard, 2003:37). Moir (2001:16), tanımlara ilişkin karmaşıklığın kavramın iki farklı yönünü bütünlükten kaygısından ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Birinci görüş, KSS’yi normatif veya etik boyutta sosyal sorumluluk davranışı olarak ele almaktadır. İkinci görüş ise KSS’yi şirket imajının ve diğer işletme amaçlarının yönetiminde araç niteliği taşıyan bir girişim olarak değerlendirmektedir. Wood ve Ullmann ise KSS’ye ilişkin bu iki amacı iç içe geçirmenin uzun bir geçmişe olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu çaba KSS portföyünün genişlemesiyle sonuçlanmıştır. Örneğin; iş ortamı (çalışanlar), pazar (müşteriler, tedarikçiler), doğal çevre, yerel çevre ya da topluluklar, etik, insan hakları ve şirketler açısından sürdürülebilirlik gibi. Bu nedenle KSS, firmalara neo-klasik ve modernist yaklaşımın ötesine geçmeleri konusunda bir baskı yaratmıştır. Zira neo-klasik ve modernist perspektif çoğunlukla şirketlerin sorumluluğunu ücretler, vergiler, hijyen faktörler ve istihdam yaratmayla açıklamışlardır. Oysa günümüzün küresel rekabetçi ortamında etiksel meselelerin tatminkar bir şekilde ele alınması ihtiyacı vardır. Özellikle ahlaki konularda ve doğal çevrenin korunması ve geliştirilmesi hususunda bu ihtiyaç kendini hissettirmektedir (McAdam ve Leonard, 2003:37).

Zairi ve Peters (2002:174), ahlaki yükümlülüğün, örgütün doğrudan ilişkili olmadığı meselelerle de ilgilenmesini gerektirdiği görüşündedir. Çünkü örgütlerin farklı alanlarda becerileri ve kaynakları mevcuttur. Bu güçlerini ahlaki yükümlülüklerini yerine getirmek için de kullanmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Örneğin; EFQM İş Mükemmelliği Modeli büyük ölçekli işletmelerin daha küçük ve kendileriyle doğrudan ilgili olmayan kuruluşlara gönüllü danışmanlık yapmalarını öngörmektedir ve modelde sonuçlar sadece ekonomik değil, doğal çevre, çalışanlar, müşteriler ve toplum açısından da değerlendirilmektedir.

Bu yaklaşımlar Frederick (1994:150) tarafından eleştirilmiştir. Frederick, KSS anlayışında örgütsel yükümlülüğün örgütsel duyarlılığa doğru tarihsel bir kayma meydana geldiğini vurgulamaktadır. Yazar, örgütlerin “insancillaştırılması” ile “ekonomik bir birim olması” arasında dinamik bir dengenin oluşturulması noktasına geldiğinin altını çizmektedir. Frederick’e göre KSS girişimlerinin sistematik hale getirilmesi durumunda mutlaka etik bir dayanak noktasına ihtiyaç vardır. Etik dayanak noktasını ortaya koymanın bir yolu, paydaşların tatmin edilmesi gerekliliğini göz önünde bulundurmadır. Paydaşları çalışanlar, yöneticiler, hissedarlar gibi içsel gruplar; toplum ve baskı grupları gibi dışsal gruplar oluşturabilir. Bu yaklaşımda bu grupların tümü için, dengede bulunan bir pozisyona , paydaşları anlayarak ve onların sesini işletme kararlarıyla ilişkilendirmek suretiyle ulaşılır.

Wood (1991), “işletmelere gücü ve meşruluğu toplum verir” görüşünden hareketle “şirket meşruluğu” fikrini geliştirmiştir. Bu nedenle KSS için herhangi bir etiksel dayanak, toplumsal meşruluğa da dayanmak zorundadır. Wood, KSS’ye ilişkin herhangi bir kapsamlı tanımın şunları içermesi gerektiğini belirtir; sosyal sorumluluk prensipleri, sosyal duyarlılık süreçleri ve şirketin davranış çıktıları.

Bütün bu tartışmalar konunun karmaşık ve kapsamlı olduğuna işaret etmektedir. Bunu dikkate alarak KSS kavramı şu şekilde tanımlanabilir: İşletmenin çalışanlarının ve ailelerinin yaşam kalitesi kadar daha geniş ölçekte yerel çevrenin de yaşam kalitesini geliştirirken, etiksel davranmak ve ekonomik gelişmeye katkıda bulunmak için sürekli mücadele edeceği taahhüdünde bulunmasıdır (Rashid ve İbrahim, 2002:10). Kurumsal sosyal sorumluluğu, “işletmenin tüm paydaşlarının yaşam kalitesini iyileştirirken, etik davranmayı, doğal çevreyi korumayı ve ekonomik gelişmeye katkıda bulunmayı, sürekli bir amaç olarak kabul etmesi fikri” olarak da tanımlayabiliriz.

## **2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK FİKRİNİN GELİŞİMİ**

Carroll ve diğer araştırmacılar(1970), kurumları sadece ekonomik başarılarıyla değil, ekonomik olmayan kriterlerle de yargılamamız gerektiğine inanırlar. Carroll kurumsal sosyal sorumluluğun dört bölümlü tanımına işaret etmiştir. Başka bir ifadeyle kurumların iyi birer kurumsal vatandaş olmaları için dört temel sorumluluğu ya da yüzü olduğunu ileri sürmüştür (Lantos, 2001:596).

**Ekonomik Sorumluluklar:** Endüstri devriminden bu yana bizler işletmeleri, sahipleri için kar sağlarken istekleri tatmin eden ürünler ve hizmetler üreten, iş sağlayan, çalışanlarına adil ücret ödeyen, hammadde kaynakları arayan, yeni kaynaklar bulan, teknolojik gelişmeler ve ürünler yaratan, kamu ihtiyaçları için vergilerini ödeyen, ekonomik büyüme için zorunlu yatırım sermayesi yaratan önemli ekonomik kurumlar olarak gördük. Eğer bir firma kanunlara itaat ederken bunların hepsini yapıyorsa o firmayı yücelttik.

Bu ekonomik sorumluluklar, daha sonraları gerçek değer yaratan ürün ve hizmetleriyle müşterileri tatmin etmek, yeni iş alanları yaratmak, yeniliği teşvik etmek vb. sorumlulukları da kapsayacak şekilde genişletilmiştir.

**Yasal Sorumluluklar:** Yasal yükümlülükler, kanunlarla ve oyunu kurallarına göre oynayarak yerine getirmeye ilgilidir. Ancak kanunlar sorumlu davranışı sağlamada yetersiz kalabilir ve reaktiftir. Bize proaktif bir şekilde ne yapmamız gerektiğini değil, reaktif bir şekilde ne yapmamamız gerektiğini söyler. Yani yasalar, gönüllü olarak iç ahlakın sesiyle değil, ceza korkusuyla gönülsüz bir şekilde de izlenebilir.

**Ahlaki Sorumluluklar:** Ahlaki yükümlülükler yasal yükümlülüklerin boşluklarını doldurur. Ahlaki olmayı, dürüst olmayı, doğru olanı yapmayı, insanların haklarına saygıyı, zarar vermekten kaçınma kadar başkalarının neden olacağı zararları önlemeyi gerektirir. Ahlaki sorumluluklar, yasalarla belirlenme de toplumun üyelerince gerek umulan (olumlu yükümlülükler) gerekse yasaklanan (olumsuz yükümlülükler), kararlar, uygulamalar, politikalar ve girişimleri içerir. Sorumluluklar, dini inançlar/kanaatler, ahlak gelenekleri, insani ilişkiler gibi otorite kaynaklarından türetilmiştir.

1960'lardan önce işletme etiği, iş adamlarının ilgilendiği bir konu değildi. 1960'ların başında etiksel sorunlar çığ gibi artmaya başladı. En beğenilen kurumlarda bile ağır çalışma koşullarının olduğu fark edilirken, güvensiz ürünler satıldığı, işletmelerin doğal çevreyi özensizce kullandığı, rüşvetin uluslararası bir sorun olduğu görüldü. Liberal tüketici taraftarı medya, işletmeleri bir şeytan olarak görmeye ve göstermeye başladı. Sonunda tüketicilerin duyarsız ve ahlaki olmayan işletme uygulamaları karşısında yükselen feryatları duyuldu. Bu olumsuz duyurum çabalarının bir sonucu olarak, 1970'lerin ortalarında, Amerika'da kurumsal sorumluluk bilinci kavramı yönetim kurullarında, kolej sınıflarında moda oldu. 1970'lerden beri de toplumun işletmeden ve işletme etiğinden beklentileri yükselmektedir.

**Gönüllü Sorumluluklar:** İşletmelerin para ve zamanlarını; gönüllü hizmet, gönüllü işbirliği ve gönüllü verme ya da hayırseverlik şeklinde topluma aktarmasıdır. İşletmeler artık sadece ekonomik ve ahlaki performanslarıyla değil, toplumsal katkılarıyla da değerlendirilmektedir. Çünkü işletmeler sadece hissedarlarına değil, çalışanlar, müşteriler, rakipler, tedarikçiler, araçlar, yerel toplum, kamuoyu olarak tanımlayacağımız paydaşlara karşı da sorumlulardır.

20. yy'ın son yarısındaki dönemde, kurumsal sosyal taahhüt/sözleşme fikri önem kazanmıştır. Bu sözleşme toplumun işletmeden beklentileri kadar işletmenin toplumdaki beklentilerini de dile getirdi. Kurumsal sosyal taahhüt, bir firmanın dolaylı toplumsal yükümlülükleri ile ilgilidir ve vatandaşlarla devlet arasındaki karşılıklı yükümlülükleri gösteren “sosyal taahhüde” benzer. Nadiren ekonomik sorumluluklara odaklanmıştır. Sosyal süreç ve yaşam kalitesindeki ilerlemenin, ekonomik büyümenin bir ürünü olduğu varsayılmıştır. Bu anlayış, sosyal sürecin ekonomik süreçle eşit dengede değerlendirilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Kurumların, sosyal sorumlulukları ve daha geniş kapsamda onları topluma bağlayan yükümlülükleri olduğu fikri, 1950’lerde popüler oldu ve 1970’lere değin devam etti. Belirli gruplar, feminist hareket, yerli halk, sosyal bilinci artırmaya koyuldu. Bununla birlikte çevreciler, tüketici haklarını savunanlar, ırk ayrımına karşı olanlar gibi özel çıkar gruplarının sesleri kamuoyunun daha fazla dikkatini çekti. Böylece sosyal bir kurum olan işletmelerin, yaşamı zenginleştirmek ve ihtiyaçları karşılamak için aile, eğitim sistemleri ve dini kurumlar gibi diğer sosyal yapılara da katılması gerektiği varsayıldı.

Halbuki Adam Smith modelinde, maddi varlıklar, bu varlığı nasıl kullanacağına doğrudan karar veren bireylerin (patronların) sahipliğindeydi. Modern kurumlar ise hissedarların adına karar veren profesyonel yöneticilerce karakterize edilir ve bu kararlar yüz binlerce vatandaşın etkiler. Dahası kurumların varlıklarını sürdürmeleri ve büyümeleri için de toplumun kaynaklarına ihtiyacı vardır. Kurumların ödediği vergi, sandığı gibi bu kaynakların karşılığını ödemek için yeterli değildir. Öyleyse kurum bir minnet yükümlülüğü dışında, sosyal sorunları çözmeye yardımcı olmalıdır. Üstelik çok uluslu işletmeler; iş gücü, finans, teknoloji gibi ekonomik ve üretken kaynakların devasa bir kısmını kontrol etmektedir. Dahası sosyal taahhüt teorisyenlerine göre bu kaynaklar daha fazla ev temizlik ürünlerinin üretilmesinin ve hissedarların refahının ötesinde kullanılmalıdır. Bu nedenlerden ötürü kurumsal sosyal taahhüt, işletme ve toplumu, her birinin karşılıklı sorumlulukları ve hakları olan eşit partnerler olduğunu varsayar.

Sosyal taahhüt düşüncesine göre, bir girişimin (kurumun) sorumluluğu, kurumun sosyal, ekonomik ve politik gücüyle uyumlu olmalıdır. Özel yasa statüsü ve ölçeği nedeniyle, modern kurumlar, herhangi bir organizasyondan ziyade bir halkın kurumu gibi görülmeli, geleneksel bir işletmeden daha fazla yasal ve ahlaki sorumluluk alabilmelidir. Özetle sosyal sorumluluk önerenler, kurumların bireylerden daha yüksek standartlar üstlenmesi gerektiğini ileri sürerler. Bununla birlikte sosyal taahhüt içinde soru işaretleri barındıran bir kavram olmasına, taahhüt denilse de yazılı bir içerik taşımamasına, bir bölgeden diğerine ya da bir toplumdaki öbürüne değişebilmesine rağmen, kamu-özel işletme şeklinde değerlendirilmeli, işletmenin ölçeğine göre farklılaşabileceği göz önünde tutulmalıdır.

Hükümetlerin bir çok sosyal sorunu çözmede yaşadığı sorunların artık kabul edilen bir gerçek olmasına bağlı olarak, “daha kibar ve daha nazik” 1990’lar süresince kurumsal sosyal sorumluluğa ilgi sürmüştür. Keza 1960’lardan beri harcanabilir gelir ve boş zamanların artmış olması, kamunun yaşamını kazanmanın

ötesinde sorunlara odaklanmasına olanak tanımıştır. Uydu iletişimindeki gelişmeler de dünya çapında sorunların kapsamını “sanal” olarak da olsa görmeye olanak tanımıştır.

### 3. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK TEORİLERİ

Kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili teoriler, kavramın “nasıl”ını ve “niçin”ini ortaya koymaktadır (Moir, 2001:19). Bu nedenle gerek uygulamacılar gerekse konuya ilgi duyanların bu teorilerin farkında olmaları gerekmektedir. Genel kabul görmüş üç temel teoriden söz etmek mümkündür.

**Paydaş Teorisi:** Firmanın paydaş teorisi firmanın sorumlu olduğu grupları analiz etmesine dayanır. Freeman’ın klasik tanımına göre paydaş, “işletmenin amaçlarına ulaşmasını etkileyen birey ya da gruptur.” Paydaşlar birincil ve ikincil paydaş şeklinde analiz edilebilir. Clarkson birincil paydaş grubunu, onların sürekli katılımı olmaksızın işletmenin ayakta kalamayacağı kişi, grup olarak tanımlar. Yatırımcılar, hissedarlar, işgörenler, tedarikçiler, müşteriler, yasa ve düzenlemeleri yapan, altyapıları ve pazar ortamını oluşturan hükümetler ve topluluklar gibi. İkinci grup ise işletmeyi etkileyen ya da işletmeden etkilenen bununla birlikte işletmeyle doğrudan ilişkiye girmeyen ve işletmenin varlığı için de zorunlu olmayan kitlelerdir.

Peki yöneticiler hangi gruplara dikkat etmelidir? Mitchele (1997: 855), paydaş tanımlama modeli geliştirmiş ve güç, meşruiyet ve iivedilik vasıflarından bir ya da daha fazlasına sahip olma durumuna göre paydaşların değerlendirilmesi gerektiğini söylemiştir. Örneğin, petrol ürünleri üreten bir işletme için, çevre grupları ve çevre meseleleri daha iivedilikle ele alınması gereken meseleleri ve grupları yansıtır.

Aşağıda kurumsal sosyal sorumluluk alanında paydaş analizini destekleyen ve paydaş beklentileri odaklı iş görme anlayışlarını açıklayan firma örnekleri yer almaktadır:

- *Johnson & Johnson (2000): İlgili olduğumuz tüm taraflara adil, doğru, dürüst ve saygılı olmak işletmemizin sorumluluklarıdır.*
- *Volkswagen (2000): Kurumsal sosyal sorumluluğu, “bir işletmenin mevcut sorumluluklarıyla toplumun ekonomik ve sosyal sorunlarına çözümler geliştirmesi sorumluluklarını birleştirme yeteneği” olarak tanımlar.*
- *Shell: Hepimiz işletmemizin toplum üzerinde yaptığı etkiyi değerlendirmek ve yaptığımız her şeyin ekonomik, çevreci ve sosyal yönlerinde denge sağlamak zorundayız.*

**Sosyal Sözleşmeler Teorisi:** Gray vd.(1996) toplumu “toplumun kendisi ile toplumun üyeleri arasında geçerli olan bir dizi sosyal taahhüt” olarak tanımlar. Bu anlayışa göre kurumsal sosyal sorumluluk, işletmenin kendi çıkarına uygun olacağı

için bir sorumluluk taşıması değil, toplumun bir parçası olarak, toplum ondan bir şeyler beklediği için yerine getirilmelidir. Donaldson ve Dunfee (1999) etiksel bağlamda kararlar almak için yöneticilere yönelik bir bütünlük sosyal sözleşme geliştirmiştir. Taahhütleri mikrososyal taahhütler ve makrososyal taahhütler olarak farklılaştırmışlardır. Örneğin, bir yerel çevre bağlamında, işletmenin yerel çevreye destek olacağı beklentisi, makrososyal taahhüt ise, yerel çevreyle ilgilenme şekli yani yerel çevrenin sorunlarına nasıl çözüm üretileceği de de mikrososyal taahhüt olacaktır.

**Meşruiyet Teorisi:** Suchman (1995) meşruiyeti “bir oluşumun eylemlerini; normlar, değerler, inançlar ve tanımlamalar gibi sosyal olarak yapılmış bir sisteme dayanarak, genelleştirilmiş bir şekilde istendik, doğru ya da uygun olarak algılama ya da varsayma” şeklinde tanımlar. Üç tür örgütsel meşruiyet tanımlanır:

- Pragmatik
- Ahlaki
- Bilişsel
- 

Keza meşruiyet yönetiminin temel mücadele alanları da:

- Meşruiyet kazanma
- Sürdürme ve
- Onarma'dır.

Suchman, meşruiyet yönetiminin yoğun bir şekilde iletişime dayandığına işaret eder. Meşruiyet teorisiyle ilgilenmeye yönelik herhangi bir girişimin kurumsal iletişimin bazı şekillerini değerlendirmeyi gerektirdiğini söyler. Meşruiyet kurumsal sosyal davranış üstlenmek ve sonra bunu bir duyurum etkinliği ya da etki şekli olarak kullanmak için temel bir neden olarak görülebilir. Bunun tersi görüşe göre, işletme gücünü kendi eylemini meşrulaştırmak için kullanmaz, daha ziyade toplum bu gücü ona sorumlu bir şekilde kullanması beklentisiyle verir denilmektedir. Toplum işletmeye güç ve meşruiyet imtiyazı verir. Uzun dönemde toplumun beklediği sorumluluk bağlamında bu gücü kullanmayan işletme, kaybetmeye mahkumdur.

#### **4. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN ÖNCELİKLİ ALANLARI**

İşletmelerin toplumsal sorunlara eğilmesi, sosyal sorumluluk bilincinin bir yansımasıdır. Çünkü günümüzde işletmeler ekonomik başarılarının ötesinde, ekonomik olmayan kriterlerle de değerlendirilmektedir. Ancak işletmelerin sosyal sorumluluklarının kapsamının ne olacağı tartışmalı bir konudur.

İşletmelerin sosyal sorumluluk alanlarının ne olması gerektiği global ölçekte bir çok platformda tartışılmaktadır. Bunlardan biri de World Business Council for Sustainable Development (Sürdürülebilir Gelişme Amaçlı Dünya İşletme Konseyi) organizasyonudur. Konsey ilk raporunda kurumsal sosyal sorumluluğun hangi



sorumlulukları içerdiği, öncelikli alanlarının neler olduğunu sorgulamış ve bu alanları beş başlık altında toplamıştır ( Holme ve Watts, 2000:10):

- İnsan hakları
- İşgören hakları
- Çevre koruma
- Yerel çevreyle ilgilenme
- Tedarikçi ilişkileri.

Yapılan tartışmalarda her bir alanın bölgelere göre farklı kapsama sahip olduğu ya da farklı yorumlandığı görülmüştür. Örneğin, insan hakları bazı bölgelerde çocuk ya da köle işgücü olarak dar bir bakış açısıyla ele alınırken, bazı bölgelerde insan hakları temiz bir havayı soluma ya da temiz su içme hakkı ile başlayan, neredeyse tüm sosyal ve çevresel konuları kapsayan bir şemsiye olarak görülmüştür. İşgören hakları da işgörenlerin refahı kadar, onların becerilerini ve kapasitelerini artırmadan, seslerini duyurmaya kadar çeşitlenebilmektedir.

Çevre koruma konusunda ise birçok ülkede yasal düzenlemeler olsa da, bu düzenlemelere çok uzak ülkeler ya da yasaları yürütmede zayıf kalan devletler de vardır. Yerel toplumla, çevreyle ilgilenmek, bu konuda çalışan topluluklara bağıştan çok daha geniş bir kapsama sahiptir. Yerel çevreyle ilgilenmek, bu çevreye yatırım yapmanın ötesinde, bu çevreyi korumak üzere uygun sağlık ve çevre sistemleri sağlama, bu toplumun becerilerini geliştirecek fırsatlar sunma, topluluklarla işbirliklerine gitme şeklinde olabilir.

Bu ele alınan öncelikli alanlara daha sonra:

- raporlama ve denetim sistemlerinde, özelleştirmede daha fazla şeffaflık
- etik ilkelerinin oluşturulması ve bunun daha etkin bir şekilde taraflara iletilmesi
- tüketicilerin ürünlerin içerikleri, ürünlerin doğru kullanımı, tasarrufu ve bir ürünün tüm yaşam süreci boyunca çevreye etkisi konularında bilgilendirilmesi
- dürüst iletişim (özellikle işletmelerin yaptıkları güzel şeyleri dürüst ve sade bir şekilde topluma anlattıklarında toplumun güvenini artırması nedeniyle)

- rüşvet

konuları da eklenerek ele alınmıştır.

## 5. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN YARARLARI

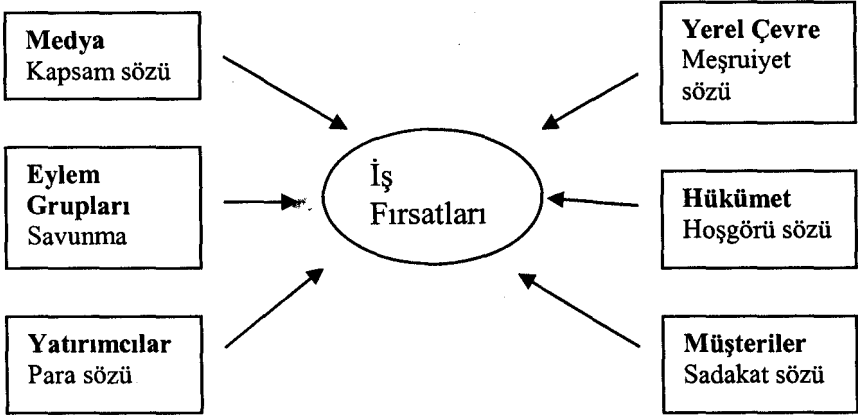
Kurumsal sosyal sorumluluk kimilerine göre işletmenin tüm performansını özellikle de ekonomik performansını olumlu etkileyen, kimilerine göre de işletmeye yönelik güveni artıran, işletmenin itibarına katkıda bulunan bir anlayıştır. Hangi açıdan bakılırsa bakılsın yararları olduğu bir gerçektir. Kurumsal sosyal sorumluluk konusundaki çalışmalarıyla tanınan bir organizasyon olan “Business in The Community”, bu yararları altı başlıkta ele almaktadır ( Little, 2003:3):

- İtibar yönetimi
- Risk yönetimi
- İşgören tatmini
- Yenilik ve öğrenme
- Sermayeye erişim
- Finansal performans

## İtibar Yönetimi

Her işletmenin başarısı sadece müşterileriyle değil, tüm paydaşlarıyla olan ilişkilerine bağlıdır. Çünkü ilişkilerine önem veren bir işletme, kısa ve uzun dönemli amaçlarına ulaşmada her grubun potansiyel desteğini de alır ve artırır.

### Kurumsal İtibarın Yararlarının Yönetilmesi



Tüketiciler, kurumsal sosyal sorumluluk söz konusu olduğunda, oylamalarını ya da değerlendirmelerini cüzdanlarıyla yapmaktadırlar. Yapılan bir araştırmada İngilizlerin % 44'ünün bir işletmenin ürününü satın alacakları zaman , işletmenin sosyal sorumluluk bilinci göstermesinin çok önemli bir etken olduğuna inandıkları belirlenmiştir. Tüketicilerin % 86'sının gözünde, dünyayı daha yaşanacak bir yer yapmak için bir şeyler yapmaya çalışan işletmelerin daha pozitif bir imajı vardır. Ancak % 62' si işletme liderlerine, % 48'i de büyük işletmelere güvenmediklerini belirtmişlerdir. Bu ise bir işletmenin en değerli varlığı olan itibarı için bir uyarı olarak görülebilir.

İletişim teknolojileri konusunda dünyanın önde gelen firmalarından biri olan BT, kurumsal sosyal sorumluluk sonucu kazandıkları itibarın, rekabetin yüksek olduğu bir pazarda pazar payı oluşturduğuna ve bu payı koruduğuna inanmaktadır.

Şirket kurumsal sorumluluğun, müşteri tatminini etkileyen imaj ve itibarın %25'inden fazlasını teşkil ettiğini tahmin etmektedir.

## **Risk Yönetimi**

Kurumsal sorumluluk, riskleri daha iyi anlamak ve yönetmek için bir araç olarak görülebilir. Bir çok işletme risk tanımını sosyal ve çevresel konuları da kapsayacak şekilde daha geniş kapsamlı ve uzun dönemli olarak tanımlamaya çalışmaktadır. Kurumsal sorumluluk işletmelere kaçınılabılır kayıpları azaltmada, yeni baş gösteren sorunları tanımlamada yardımcı olarak daha etkin risk yönetimi olanağı sunmaktadır. Böylece işletmeler rekabetçi avantajlarını güçlendirmek için yeni yasal düzenlemeleri etkileyerek üstünlük kazanmak üzere liderlik konularını bir araç olarak değerlendirebilmektedir.

## **Çalışanların Tatmini**

İşletmelerin faaliyetlerinde, diğer paydaşlarıyla ilişkilerinde bir değer yaratılmasında ve sunulmasında çalışanların çok önemli bir yeri vardır. Çalışanları işletmeden ayrı düşünmek mümkün değildir. İşletmeyi işletme yapan onlardır. Zamanlarının büyük bir kısmını işte geçirmektedir ve iş onların yaşamlarının önemli bir parçasıdır. İnsanlar sorumluluklarını bilen işletmelerde çalışmak istemektedir. Bir araştırmanın sonuçlarına göre her 5 kişiden 3'ü değerleri kendi değerleriyle tutarlı olan işletmeler için çalışmayı istemekte ve bu tutarlılık sürdüğü sürece işletmede kalacaklarını belirtmektedir. İşletmeye bağlı, motive edilmiş ve teşvik edilen çalışanlar işletmenin başarısının temel unsuru olacaktır.

Özellikle kurumsal sosyal sorumluluk yetenekli ve çok çeşitli alanlardan iş gücünü çekmede ve tutmada gittikçe önemli bir faktör olmaya başlamıştır.

## **Yenilik ve Öğrenme**

1983 yılında Royal Dutch/Shell tarafından yapılan bir araştırma Fortune dergisinin 1970'deki 500 büyük firma sıralamasında yer alan şirketlerin üçte birinin artık varlığını sürdürmediğini göstermektedir. Shell büyük endüstriyel girişimlerin ortalama yaşam süresinin 40 yıldan az olduğunu, yani kabaca bir insanın yaşam süresinin yarısı kadar olduğunu tahmin etmektedir. Bu firmaların varlıklarını yitirmeleri ekonomik değişime ve kaynakların yeniden dağılımına mal edilebilmesine rağmen bu yüksek kurumsal ölüm, bir çok işletmenin kötü bir deneyimle öğrendiği, üstelik bütün işletmeleri ilgilendiren ve derinlerde yatan sorunların bir semptomudur.

Son çalışmalar kurumsal sosyal sorumluluğu benimseyen işletmelerin yaratıcılığı ve öğrenmeyi teşvik ettiğini göstermektedir. Avrupa kökenli işletmelerin liderlerinin %80'i sorumlu işletme uygulamalarının işletmelere yaratıcılığı canlandırma ve pazar hakkında yeni şeyler öğrenme olanağı sunduğuna inanmaktadır. İşletmelerin uzun dönemli varlığını sürdürmeleri, toplumsal ve teknolojik değişimleri anlama ve ona uygun davranma yeteneğine de bağlıdır.

Çünkü sosyal ve çevresel sorunlar yenilikçi firmalara önemli fırsatlar sunmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk organizasyon içinde öğrenme ve yeniliği teşvik ederek, yeni pazar fırsatlarını tanımlamaya, daha etkili iş süreçleri oluşturmaya ve rekabetçi gücü sürdürmeye yardımcı olmaktadır.

### **Sermayeye Erişim**

Yatırımcılar geleneksel olarak işletme yönetimlerinin finansal olmayan yönleriyle pek de ilgilenmeyen kişiler olarak görünmekteydi. Günümüzde ise yatırımcı gruplar, sosyal sorumluluğa bir işletmenin yönetim kalitesinin ve iyi kurumsal vatandaşlık ile iyi finansal performans arasındaki bağın bir kanıtı olarak saygı göstermektedir. Çok az yatırımcı işletme davranışının bu yönünü görmezden gelebilir, çünkü artık yatırımcılar bir işletmenin sosyal ve ekonomik performansını daha çok göz önüne alarak değerlendirme yapmaktadır. Yeni atılımlar için finansal kaynak arayan ya da yeni yatırımları çekmek isteyen işletmeler kurumsal sorumluluğu sermayeye erişimlerini kolaylaştıran bir fırsat olarak görmelidirler.

### **Finansal Performans**

Kurumsal sorumluluk, kurumlara rekabetçi bir güç ve üstünlük kazandırır ki bu da karlılık için hayati bir öneme sahiptir. Para kazanmanın ötesinde öz bir amaca sahip olmak, uzun dönemde finansal performansı başarmaya yardımcı olacaktır. Kurumsal sorumluluk, işletmeye bugünün ve yarının maliyetlerini azaltacak fırsat kapıları açmakta, rekabetçiliği pazar konumunu ve karlılığı geliştirmektedir.

## **6. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARINDA ORTAYA ÇIKAN SORUNLAR**

İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının ardındaki niyetleri, tüketicilerden yatırımcılara kadar bir çok kesimin çeşitli nedenlerle ilgi odağı olmaktadır. Bu nedenle uygulamada ortaya çıkan sorunlar, hem kavramın içinin boşaltılmasına ya da yanlış anlaşılmasına hem de bu tür girişimlerde etkin olan halkla ilişkiler şirketlerinin, mesleki olarak yeterliliklerinin sorgulanmasına ya da uygulamaların “biz yaptık, oldu” şeklinde basite indirgenmesine yol açma tehlikesi vardır. Bu da “KSS, bir halkla ilişkiler icadı mıdır?” türünden sorgulamaları yeniden gündeme taşıyacaktır.

Eleştirilerden ilki KSS ve itibar yönetimi arasındaki ilişkiye yöneliktir. KSS'nin araçsal ya da stratejik kullanımına yönelik bu alan, doğru uygulandığında işletmeye olan güveni, dolayısıyla da itibarını etkileyecektir. Şirketler itibarlarını düşündüklerinde, hemen her örgüt, bugün sosyal sorumluluk ve hayırseverlik uygulamalarını göz önünde bulundurmanın bilincini kavramış durumdadır (Lewis, 2003: 356). Çünkü günümüzün iş dünyası kompleks ve kuşkucudur. Bunda şirket skandallarının, borsadaki ani düşüşlerin, belirsiz ekonominin, terörizm tehdidinin büyük payı bulunmaktadır. Bunların tümü büyük şirketlere ve onların liderlerine olan güveni azaltmıştır (Varney, 2003). Böyle bir ortamda KSS, bir moda değil, adeta bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. 2001 yılında ABD’de bir halkla

ilişkiler firmasının yaptığı araştırma sonuçları, Amerikalıların  $\frac{3}{4}$ 'ünün yatırım kararlarını alırken, sosyal sorumluluk meselelerini dikkate aldıklarını ortaya koymuştur. Diğer pek çok kişi de mal ya da hizmet satın alırken karar aşamasında bu tür uygulamaları bir faktör olarak göz önünde bulundurmaktadırlar (Argenti, 2003: 75).

Tüm bu bulgulara rağmen, özellikle şirketlerin hayır işleri kuşkucuların gözünde farklı açılardan sorgulanmaktadır. Yukarıda da değinildiği gibi işletmelere ve iş liderlerine güven düşüktür ve onların kamu için iyilik yapma çabaları, kendi kendilerine hizmet olarak algılanabilmektedir, özellikle şirketin yaptığı işle doğrudan ilgili hayır işleri, “stratejik hayırseverlik” olarak değerlendirilebilmektedir. Alternatif davranış, bu tür girişimlerin duyurulmamasıdır. Ancak bu girişimler kamuoyu ile paylaşılmadığında da işletmeler “çevreye karşı kayıtsızlık ya da açgözlü olma” eleştirisiyle karşı karşıya kalmaktadır. İşletmelere karşı kamu ve doğal çevre için iyi şeyler yapmaları beklentisi vardır. İşletmeler bu beklenti ve kendilerini bunu yapmaya teşvik eden güdüler hakkındaki sorgulamalar arasında nasıl bir uzlaşma sağlayacaklarının arayışı içindedir. Şirketler bazılarının onayladığı, bazılarının ise hor gördüğü sorumluluk projeleri için niçin çaba göstereceklerdir?

Peter Frankental (2001:19), KSS konusunun tek başına şirketlerin sorumluluğunda olmadığını, konunun çok boyutlu olduğunu, eğer bu boyulardaki sorunlar çözülmez ise bunun bir halkla ilişkiler icadı olarak kalacağı konusunda endişe duymaktadır. Frankental, KSS'nin gerçek özüne ulaşabilmesi için aşağıdaki ön koşulların yerine getirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır:

- Şirket tüm paydaşlarının beklentilerini göz önünde bulundurmalıdır.
- Konu hükümetlerin çıkaracağı şirketler kanunundaki değişikliklerle desteklenmelidir.
- KSS girişimleri finanssal pazarlar tarafından ödüllendirilmelidir.
- KSS tanımı, sosyal ve ekolojik sürdürülebilirlik amaçları ile ilişkilendirilmelidir.
- Uygulamalar denetlenmeli ve birbiri ile kıyaslanmalıdır.
- Uygulamalarda şeffaflık olmalıdır.
- Uygunluk mekanizmaları kurulmalıdır.
- Uygulamalar örgütün yatay ve dikey olarak bütününe nüfuz etmelidir.

Marketing Türkiye dergisi Ağustos 2004 tarihli sayısında Türkiye'deki KSS uygulamalarını mercek altına almış ve uygulamada ortaya çıkan sorunların nedenlerini şöyle sıralamıştır.

- KSS kavramı yeterince anlaşılmadığında, “iyi niyetli kötü uygulamalar” ortaya çıkmaktadır.
- Yılların iş yapma anlayışları ve şirketlerin var olma nedenleri konusundaki kalıplar nedeniyle, şirketler konuyu içselleştirmede.

zorlanmaktadır. “Bizde de olsun”, “ salt kar” anlayışı ve baskısı buna neden olmaktadır.

- KSS'nin işletmelerin varlığını sürdürmek için gerekli olduğuna ilişkin yargı, şirketlerin “samimiyetsiz” yaklaşımlarına neden olmaktadır. Çünkü tüketiciler, sivil toplum örgütleri, devlet, borsa endekslerinden gelen farklı baskılardan sıyrılmak isteyenler “yapıyormuş gibi” yaparak durum kurtarılmaya çalışılmaktadır.
- Fazla masraf etmeden reklam, satış artırma, diğerlerinden farklılaşma, kurumsal kimliği yükseltme fırsatı yakalamak düşüncesi de kavramın hedefini şaşırtmaktadır.
- Şirketlerin bu tür programlar oluşturmalarında, halkla ilişkiler şirketlerinin de payı bulunmaktadır. Halkla ilişkiler şirketlerinin işini iyi yapması ve şirketleri gerektiğinde uyarması da sorunların çözümünde etkili olabilecektir.
- Yapılan hatalardan biri de şirketin kendi faaliyet alanıyla doğrudan bağlantılı kampanyaların var olmasıdır.
- Kampanyaların şeffaf olmaması da bir diğer sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

KSS uygulamalarında dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıda sıralanmıştır:

- KSS programları, şirketlerin kendi iş alanları ile doğrudan ilişkili olmamalıdır.
- KSS, pazarlama iletişim aracı değildir, şirketin üst yönetiminin asli işlerinin bir parçası niteliğindedir. Bu nedenle vizyonla ilişkilendirilmiş olmalı, hedefler ve stratejileri olmalı, kaynak ayrılmalı, sistematik bir şekilde uygulanmalıdır.
- KSS ticari bir faaliyet değildir, doğrudan satış artışı sağlamamalıdır, şirket ticari bir beklenti içinde olmamalıdır.
- KSS şeffaf ve hesap verebilir bir özellik taşımalı ve uygun iletişim kanallarıyla paydaşlara bilgi verilebilmelidir.

## SONUÇ

Kurumsal sosyal sorumluluk; Avrupa kaynaklı eserlerde kurumsal sorumluluk, ABD kaynaklı eserlerde kurumsal sosyal sorumluluk, Türkiye’de kurumsal sosyal sorumluluk veya toplumsal sorumluluk olarak adlandırılmaktadır. İş dünyasının önemli payı olduğu ekonomik, ekolojik ve sosyal sorunlar, bu sorunlar arasındaki bağlılığın sonuçlar açısından ortaya çıkan önemi, örgütler, toplum ve doğal çevre arasındaki ilişkilerin “nasıl”ını ve “niçin”ini yeniden gündeme taşımıştır. Aslında soru, eski bir sorudur, ancak karşılığı yeniden aranmakta ve tartışılmaktadır.

Şirket skandalları, savaşlar, doğal çevreye verilen zarar, yoksulluk, dünya borsalarındaki dalgalanmalar, krizler, ürünlere duyulan güvensizlik, iş dünyasının izleyicilerinin eskisine oranla daha çok dikkatini çekmekte, işletmeler varoluşlarının sürdürülebilirliği için arayış içine girmektedirler. Böyle bir ortamda ihtiyaç duyulan çipa, işletmeleri kurumsal sosyal sorumluluk kavramına ve

kurumsal sosyal sorumluluk projelerine ya da programlarına çekmektedir. Bu konuda yapılan bilimsel araştırma sonuçları, onları bu tutumlarında haklı çıkarmaktadır.

Geçmişe kıyasla işletmelerin sorumluluk alanları giderek genişlemektedir. Bu genişlemeyi açıklayan kuramlardan biri de “paydaş kuramı”dır. İşletmelerin bütününe yararına çıktı üretmeleri için, onları doğrudan ya da dolaylı çevreleyen tüm kesimlerin, doğal çevre de dahil olmak üzere seslerini duymaları ve iş modellerine yansıtılmaları beklenmektedir. Bu bir dinamik denge mücadelesidir. Bu mücadele, işletmelerin ekonomik amaçlarını göz ardı etmeleri anlamına gelmemektedir. Hem bu amacın gerçekleştirilmesinde ekolojik ve sosyal sürdürülebilirlik kaygısının beraberinde duyulması, hem de bu meselelerin birbiriyle bağlantılı olması özelliğiyle uygun koşullarda ve uzun vadede işletmelerin bundan yarar sağlayacağı fikri söz konusudur.

KSS, etik bir mesele olduğu kadar, stratejik bir konu olarak da karşımızda durmaktadır. Çünkü kavram, küresel ve rekabetçi arenada paydaşların güvenini kazanmanın bir yolu olarak desteklenmektedir. İşletmeleri KSS programlarına çeken özellikleri şöyle sıralayabiliriz:

- Sürdürülebilir gelecek ve sürdürülebilir başarı için önemli bir kavramdır.
- İşletme, doğal çevre ve toplum arasındaki ideal ilişkiyi tanımlar.
- Her kesimin yararınadır ve uzun dönemli bakış açısı gerektirir.
- İşletmenin etkileşimde bulunduğu farklı kesimler arasında dinamik denge kurma mücadelesidir.
- İşletmelerin varlık nedenini yeniden tanımlar.
- İşletme yönetiminin ve performans değerlemenin “nasıl”ı ve iş yapma anlayışlarında değişimin merkezinde yer alır.

## KAYNAKÇA

- Frankental, Peter (2001). "Corporate Social Responsibility-a PR Invention?", *Corporate Communications: An International Journal*, 6 (1): 18-23.
- L' Etang, Jacque ve Magda Pieczka (2002). *Halkla İlişkilerde Eleştirel Yaklaşımlar, Analizler, Uygulamalar*.  
*Integrating Society, Ecology and the Economy , Responsible Growth For The New Millenium*, (2004). Washington :The World Bank.
- Little, Arthur D. (2003). "The Business Case for Corporate Responsibility", *Business in the Community*.
- Lantos, Geoffrey P.(2001). "The Boundaries of Strategic Social Responsibility", *Journal of Consumer Marketing*, 18 (7): 595-630.
- Levis, Stewart(2003). "Reputation and Corporate Responsibility", *Journal of Communication Management*, 7 (4): 365-364.
- Marketing Türkiye*, "Altı KSS Üstü Şişhane", 3: 58.
- Mescon, Michael H. (2001). *Business Today*, New Jersey: Prantice Hall.
- McAdam, Rodney ve Denis Leonard (2003). "Corporate Social Responsibility in a Total Quality Management Context : Opportunities for Sustainable Growth", *Corporote Governance*, 3 (4): 36-45.
- Mitchell, R.K. , B.R. Angle ve D.J. Wood (1997). "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and what Really Counts", *Academy of Management Review*, 22: 853-856.
- Moir, Lance (2001). " What Do We Mean by Corporote Social Responsibility", *Corporate Governance*, 1 (2): 16-22.
- Paul A. Argenti(2003). *Corporate Communication*, Irwin: McGrawn Hill.
- Rashid, Zabid Abdul ve S. İbrahim (2002), "Executive and Management Attitudes towards Corporate Social Responsibility in Malaysia", *Corporate Governance*, 2 (4): 10-16.
- Robbins, Stephen P. ve Mary Coulter (2002). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- WBCSD (2000). "Corporate Social Responsibility", *World Business Council for Sustainable Devolopment*.
- Zairi, M. ve J. Peters (2002). "The Impact of Social Responsibility on Business Performance", *Managerial Auditing Journal*, 17 (4): 174-178.